

Anne-Kathrin Lohbeck

---

# **Dominierende Rolle des Aussen- dienstes in Mehrkanalsystemen**

**Eine empirische Untersuchung**

---



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Anne-Kathrin Lohbeck

# **Dominierende Rolle des Aussen- dienstes in Mehrkanalsystemen**

**Eine empirische Untersuchung**



**Cuvillier Verlag Göttingen**

Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2009

Zugl.: St. Gallen, Univ. Diss., 2009

978-3-86955-069-5

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2009

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2009

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-069-5

# VORWORT

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Einbindung des Aussendienstes und der Gestaltung von dessen Beziehungen. Die Beziehungen, in die ich selbst während der Erstellung dieser Arbeit eingebunden war, haben massgeblich zum Gelingen der Dissertation beigetragen.

Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Marcus Schögel, gebührt an erster Stelle ein herzlicher Dank. Er hat das Abenteuer gewagt, mich als externe berufstätige Doktorandin aufzunehmen. Seiner kompetenten Betreuung und fröhlichen Motivation in jeder Phase des Forschungsprozesses ist es zu verdanken, dass ich diese Arbeit erfolgreich abschliessen konnte. Prof. Dr. Christian Belz danke ich für seine konstruktive Kritik und forschersische Offenheit, eine in seinen Augen wohl sehr "technokratische" Arbeit zu betreuen.

Mein Arbeitgeber, The Boston Consulting Group, hat mich in vielfältiger Weise gefördert. Hierfür möchte ich André Helfenstein danken, auf dessen Initiative hin ein flexibles Teilzeitarbeitsmodell entstanden ist, das mir den notwendigen Freiraum ermöglicht hat. Matthias Naumann danke ich für die ausgezeichnete Zusammenarbeit und für sein Verständnis, wenn ich mehr freie Zeit brauchte, als es die laufenden Projekte zuzulassen schienen. Dem VS Team von Marcel Künzler sei für den grossen Einsatz beim Fragebogenversand gedankt, der sowohl einigen Rücklauf als auch wunde Finger beschert hat.

Mein Industriepartner, Hilti Schweiz, und dort Dr. Adrian Eberle, Dr. Andreas Deppeler und Dr. Matthäus Urwyler, haben mir spannende Einblicke in die Arbeit eines hoch erfolgreichen Aussendienstes ermöglicht und mir in der Anfangsphase geholfen, ein interessantes und relevantes Thema für diese Arbeit zu finden.

Meine Mit-Doktoranden haben ebenfalls grossen Anteil am Gelingen dieser Arbeit. Dr. Daniel Hoppe war mein methodisches Gewissen, Dr. Johanna Gerum die wissenschaftstheoretische Hausapotheke. Dennis Herhausen war mein personifiziertes Ticket zur EMAC in Nantes. Annette Ulmer, Carola Wolf, Dr. Eva Bilhuber, Dr. Markus Menz und Dr. Philipp Stradtman haben mich in der "akademischen Selbsthilfegruppe" begleitet. Mit ihnen die gewonnenen Einsichten zu teilen, zu hinterfragen, zu korrigieren und schliesslich zu feiern - das waren die Sternstunden meiner Zeit als Doktorandin.

Zürich, im Juli 2009

Anne-Kathrin Lohbeck



*Für Dres. G.L. & E.L.,  
Dr. des. A. L.  
und Captain G*



# INHALTSÜBERSICHT

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Einleitung, Zielsetzung und Vorgehen</b>                         | <b>1</b>   |
| 1.1. Fragestellung und Relevanz des Themas                             | 1          |
| 1.2. Eingrenzung und Ziele der Arbeit                                  | 5          |
| 1.3. Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen              | 12         |
| 1.4. Forschungsdesign und Untersuchungsobjekte                         | 17         |
| 1.5. Aufbau der Arbeit   | 18         |
| <b>2. Konzeptionelle Grundlagen</b>                                    | <b>21</b>  |
| 2.1. Theoretische Basis: Kontingenz- und Konfigurationsansatz          | 21         |
| 2.2. Untersuchtes Phänomen: Aussendienst im Mehrkanalsystem            | 28         |
| 2.3. Zusammenfassung: Erkenntnisbeitrag für die weitere Arbeit         | 35         |
| <b>3. Konzeptionelle Zwischenergebnisse</b>                            | <b>37</b>  |
| 3.1. Grundlegende Aspekte der Konzeption                               | 37         |
| 3.2. Konzeptualisierung und Operationalisierung                        | 41         |
| 3.3. Hypothesenformulierung  | 70         |
| 3.4. Zusammenfassung: Konzeption im Überblick                          | 73         |
| <b>4. Grundlagen der empirischen Untersuchung</b>                      | <b>77</b>  |
| 4.1. Methodische Grundlagen  | 77         |
| 4.2. Vorbereitung der Auswertungen                                     | 81         |
| 4.3. Konfirmatorische Auswertung: Strukturgleichungsmodell             | 94         |
| 4.4. Explorative Auswertung: Clusteranalyse                            | 103        |
| 4.5. Zusammenfassung: Durchführung der Untersuchung                    | 110        |
| <b>5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>                      | <b>115</b> |
| 5.1. Charakterisierung der Stichprobe und Datengrundlagen              | 115        |
| 5.2. Beurteilung der Messinstrumente                                   | 127        |
| 5.3. Allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes                   | 139        |
| 5.4. Situative Relativierung des allgemeinen Modells                   | 145        |
| 5.5. Zusammenfassung: Interpretation der Ergebnisse                    | 159        |
| <b>6. Implikationen für die Rolle des Aussendienstes in der Praxis</b> | <b>163</b> |
| 6.1. Framework zum Design der Aussendienstorganisation                 | 163        |
| 6.2. Fragen zur Ermittlung des Typs von Mehrkanalsystem                | 165        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.3. Gestaltungsempfehlungen je nach Mehrkanalsystem                | 166        |
| 6.4. Empfohlene Zielsetzungen je nach Mehrkanalsystem               | 170        |
| 6.5. Zusammenfassung: Mögliche Nutzung der Ergebnisse in der Praxis | 173        |
| <b>7. Schlussbetrachtung</b>  | <b>175</b> |
| 7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse                                 | 175        |
| 7.2. Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf          | 177        |
| <b>8. Anhang</b>  | <b>179</b> |
| 8.1. Fragebogen   | 179        |
| 8.2. Auswertungen   | 192        |
| 8.3. Expertengespräche  | 208        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>210</b> |

# INHALTSVERZEICHNIS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Einleitung, Zielsetzung und Vorgehen</b>                        | <b>1</b>  |
| 1.1. Fragestellung und Relevanz des Themas                            | 1         |
| 1.2. Eingrenzung und Ziele der Arbeit                                 | 5         |
| 1.3. Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen             | 12        |
| 1.4. Forschungsdesign und Untersuchungsobjekte                        | 17        |
| 1.5. Aufbau der Arbeit  | 18        |
| <b>2. Konzeptionelle Grundlagen</b>                                   | <b>21</b> |
| 2.1. Theoretische Basis: Kontingenz- und Konfigurationsansatz         | 21        |
| 2.1.1. Entwicklungsphasen der Managementtheorie                       | 22        |
| 2.1.2. Kernelemente des Kontingenz- und Konfigurationsansatzes        | 24        |
| 2.1.3. Zusammenfassung: Beitrag der theoretischen Ansätze             | 27        |
| 2.2. Untersuchtes Phänomen: Aussendienst im Mehrkanalsystem           | 28        |
| 2.2.1. Der Aussendienstmitarbeiter als Forschungsobjekt               | 29        |
| 2.2.2. Die Organisationseinheit Aussendienst als Forschungsobjekt     | 30        |
| 2.2.3. Das Mehrkanalsystem als Forschungsobjekt                       | 31        |
| 2.2.4. Das Verhältnis von Marketing und Vertrieb als Forschungsobjekt | 32        |
| 2.2.5. Zentrale Anknüpfungspunkte der vorliegenden Arbeit             | 33        |
| 2.3. Zusammenfassung: Erkenntnisbeitrag für die weitere Arbeit        | 35        |
| <b>3. Konzeptionelle Zwischenergebnisse</b>                           | <b>37</b> |
| 3.1. Grundlegende Aspekte der Konzeption                              | 37        |
| 3.1.1. Theoretische Bezüge und methodischer Ansatz                    | 37        |
| 3.1.2. Modellierungsansatz und Wahl der Variablen                     | 38        |
| 3.1.3. Wirkmodell   | 39        |
| 3.2. Konzeptualisierung und Operationalisierung                       | 41        |
| 3.2.1. Grundlagen zur Konzeptualisierung und Operationalisierung      | 41        |
| 3.2.2. Operationalisierung der Umfeldvariablen                        | 48        |
| 3.2.3. Konzeptualisierung der Rolle des Aussendienstes                | 51        |
| 3.2.4. Operationalisierung der Rolle des Aussendienstes               | 61        |
| 3.2.5. Konzeptualisierung der Erfolgsauswirkungen                     | 64        |
| 3.2.6. Operationalisierung der Erfolgsauswirkungen                    | 67        |
| 3.3. Hypothesenformulierung   | 70        |
| 3.4. Zusammenfassung: Konzeption im Überblick                         | 73        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4. Grundlagen der empirischen Untersuchung</b>               | <b>77</b>  |
| 4.1. Methodische Grundlagen                                     | 77         |
| 4.2. Vorbereitung der Auswertungen                              | 81         |
| 4.2.1. Analyse des Datensatzes                                  | 81         |
| 4.2.2. Charakterisierung der Stichprobe                         | 83         |
| 4.2.3. Prüfung auf Bias   | 83         |
| 4.2.4. Analyse der Güte der verwendeten Masse                   | 86         |
| 4.3. Konfirmatorische Auswertung: Strukturgleichungsmodell      | 94         |
| 4.3.1. Ziele und Voraussetzungen von Strukturgleichungsmodellen | 94         |
| 4.3.2. Methodenvergleich und Methodenwahl                       | 97         |
| 4.3.3. Gütebeurteilung von Partial-Least-Squares-Modellen       | 101        |
| 4.4. Explorative Auswertung: Clusteranalyse                     | 103        |
| 4.4.1. Ziele und Voraussetzungen der Clusteranalyse             | 103        |
| 4.4.2. Grundidee und Ablauf von Clusteranalysen                 | 105        |
| 4.4.3. Gütebeurteilung von Clusteranalysen                      | 108        |
| 4.5. Zusammenfassung: Durchführung der Untersuchung             | 110        |
| 4.5.1. Fragebogendesign und Pre-Tests                           | 110        |
| 4.5.2. Stichprobe   | 110        |
| 4.5.3. Datenerhebung  | 112        |
| <b>5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>               | <b>115</b> |
| 5.1. Charakterisierung der Stichprobe und Datengrundlagen       | 115        |
| 5.1.1. Rücklauf und Fallzahl                                    | 115        |
| 5.1.2. Struktur der Stichprobe                                  | 116        |
| 5.1.3. Überprüfung der Analysevoraussetzungen                   | 122        |
| 5.2. Beurteilung der Messinstrumente                            | 127        |
| 5.2.1. Güte der formativen Messmodelle                          | 127        |
| 5.2.2. Güte der reflektiven Messmodelle                         | 130        |
| 5.2.3. Endgültiges Gesamtmessmodell                             | 138        |
| 5.3. Allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes            | 139        |
| 5.3.1. Darstellung und Beurteilung des Wirkmodells              | 139        |
| 5.3.2. Hypothesenprüfung und Interpretation                     | 142        |
| 5.4. Situative Relativierung des allgemeinen Modells            | 145        |
| 5.4.1. Charakterisierung der Typen von Umfeldern                | 145        |
| 5.4.2. Umfeldspezifische Wirkmodelle                            | 150        |
| 5.4.3. Segmentspezifische Gestaltungsempfehlungen               | 155        |
| 5.4.4. Ergebnisvergleich der verschiedenen Methoden             | 158        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.5. Zusammenfassung: Interpretation der Ergebnisse                    | 159        |
| <b>6. Implikationen für die Rolle des Aussendienstes in der Praxis</b> | <b>163</b> |
| 6.1. Framework zum Design der Aussendienstorganisation                 | 163        |
| 6.2. Fragen zur Ermittlung des Typs von Mehrkanalsystem                | 165        |
| 6.3. Gestaltungsempfehlungen je nach Mehrkanalsystem                   | 166        |
| 6.4. Empfohlene Zielsetzungen je nach Mehrkanalsystem                  | 170        |
| 6.5. Zusammenfassung: Mögliche Nutzung der Ergebnisse in der Praxis    | 173        |
| <b>7. Schlussbetrachtung</b>   | <b>175</b> |
| 7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse                                    | 175        |
| 7.2. Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf             | 177        |
| <b>8. Anhang</b>   | <b>179</b> |
| 8.1. Fragebogen  | 179        |
| 8.1.1. Papier-Fragebogen   | 179        |
| 8.1.2. Fragebogen im Internet  | 188        |
| 8.1.3. Korrespondenz mit den Teilnehmern der Umfrage                   | 189        |
| 8.1.4. Stichproben und Antwortquoten                                   | 191        |
| 8.2. Auswertungen  | 192        |
| 8.2.1. Prüfung auf Measurement Invariance                              | 192        |
| 8.2.2. Faktortableaus der einzelnen Messmodelle                        | 193        |
| 8.2.3. Korrelation der Erfolgsmasse                                    | 198        |
| 8.2.4. Endgültiges Messmodell im Überblick                             | 199        |
| 8.2.5. Single-Linkage-Dendrogramm zur Elimination von Ausreißern       | 202        |
| 8.2.6. Post-Hoc-ANOVA der Differenzen der Clustermittelwerte           | 203        |
| 8.2.7. Unterschiede zur Organisation der Top-Performer pro Cluster     | 205        |
| 8.2.8. Unterschiede zu Zielen und Zielerreichung der Top-Performer     | 206        |
| 8.3. Expertengespräche   | 208        |
| 8.3.1. Verzeichnis der Experten  | 208        |
| 8.3.2. Interviewleitfaden  | 209        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>210</b> |

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1.1: Einsatz empirischer Methoden                                | 16 |
| Abb. 1.2: Gütekriterien praxisrelevanter Forschung                    | 17 |
| Abb. 1.3: Aufbau der Arbeit   | 20 |
| Abb. 2.1: Zentrale Ansätze der Managementforschung                    | 23 |
| Abb. 2.2: Parallelen zu den Kontingenz- und Konfigurationsansätzen    | 27 |
| Abb. 2.3: Verschiedene Aspekte der Aussendienst-Forschung             | 29 |
| Abb. 2.4: Literaturüberblick „Aussendienstmitarbeiter“                | 30 |
| Abb. 2.5: Literaturüberblick „Aussendienstorganisation“               | 31 |
| Abb. 2.6: Literaturüberblick „Mehrkanalsysteme“                       | 32 |
| Abb. 2.7: Literaturüberblick „Verhältnis Marketing und Vertrieb“      | 33 |
| Abb. 3.1: Theoretische Bezüge der Arbeit                              | 37 |
| Abb. 3.2: Wirkmodell  | 40 |
| Abb. 3.3: Konzeptualisierung und Operationalisierung                  | 42 |
| Abb. 3.4: Erarbeitung komplexer Konstrukte nach Homburg / Giering     | 42 |
| Abb. 3.5: Erarbeitung komplexer Konstrukte in der vorliegenden Arbeit | 43 |
| Abb. 3.6: Leitfragen zur Ermittlung der Spezifikation von Indikatoren | 46 |
| Abb. 3.7: Leitfragen zur Aggregation von Konstrukten                  | 47 |
| Abb. 3.8: Items des Konstrukts Umweltdynamik                          | 48 |
| Abb. 3.9: Items des Konstrukts Wettbewerbsintensität                  | 49 |
| Abb. 3.10: Items des Konstrukts Kanaldifferenzierung                  | 49 |
| Abb. 3.11: Items des Konstrukts Kanalüberlappung                      | 50 |
| Abb. 3.12: Items des Konstrukts Kanalpräzision                        | 50 |
| Abb. 3.13: Dimensionen der Rolle des Aussendienstes                   | 53 |
| Abb. 3.14: Der aufgabenorientierte Ansatz                             | 54 |
| Abb. 3.15: Der Buying Cycle   | 56 |
| Abb. 3.16: Aspekte der Rolle des Aussendienstes im Überblick          | 61 |
| Abb. 3.17: Items des Konstrukts Aussendienstbreite                    | 62 |
| Abb. 3.18: Items des Konstrukts Aussendiensttiefe                     | 63 |
| Abb. 3.19: Items des Konstrukts Aussendiensteinbindung                | 63 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 3.20: Items des Konstrukts Aussendiensteeinfluss                     | 64  |
| Abb. 3.21: Klassifikation von Erfolgsmassen                               | 65  |
| Abb. 3.22: Items des Konstrukts Aussendienstenerfolg                      | 68  |
| Abb. 3.23: Items des Konstrukts Mehrkanalerfolg                           | 69  |
| Abb. 3.24: Herleitung der Hypothesen im Überblick                         | 73  |
| Abb. 3.25: Allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes                | 75  |
| Abb. 3.26: Situatives Modell der Rolle des Aussendienstes                 | 75  |
| Abb. 4.1: Wissenschaftstheoretische Grundlage der Messtheorie             | 78  |
| Abb. 4.2: Der Ansatz der situativen Relativierung                         | 80  |
| Abb. 4.3: Reliabilität und Validität                                      | 86  |
| Abb. 4.4: Allgemeine Darstellung von Strukturgleichungsmodellen           | 95  |
| Abb. 4.5: Bezeichnung der Variablen in Strukturgleichungsmodellen         | 95  |
| Abb. 4.6: Methodenvergleich LISREL vs. PLS                                | 100 |
| Abb. 4.7: Stichprobe der Untersuchung                                     | 112 |
| Abb. 5.1: Statistische Merkmale der Stichprobe                            | 117 |
| Abb. 5.2: Charakterisierung der befragten Unternehmen                     | 118 |
| Abb. 5.3: Vertriebskanal-Einsatz der Stichprobe                           | 120 |
| Abb. 5.4: Der Einsatz des Aussendienstes                                  | 122 |
| Abb. 5.5: Verteilungseigenschaften der unternehmensexternen Indikatoren   | 123 |
| Abb. 5.6: Verteilungseigenschaften der Indikatoren des Mehrkanalsystems   | 123 |
| Abb. 5.7: Verteilungseigenschaften der Indikatoren zum Aussendienst       | 124 |
| Abb. 5.8: Verteilungseigenschaften der Erfolgsindikatoren                 | 125 |
| Abb. 5.9: Varianzzerlegung der Aussendienstbreite                         | 128 |
| Abb. 5.10: Varianzzerlegung der Aussendiensttiefe                         | 128 |
| Abb. 5.11: Güte der Indikatoren der Aussendienstbreite                    | 129 |
| Abb. 5.12: Güte der Indikatoren der Aussendiensttiefe                     | 130 |
| Abb. 5.13: Explorative Faktorenanalyse der reflektiven Konstrukte         | 132 |
| Abb. 5.14: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen im Überblick | 134 |
| Abb. 5.15: Faktortableau Umweltdynamik vor der Bereinigung                | 135 |
| Abb. 5.16: Faktortableau Wettbewerbsintensität vor der Bereinigung        | 136 |
| Abb. 5.17: Faktortableau Aussendienstenerfolg vor der Bereinigung         | 138 |
| Abb. 5.18: Ergebnisse der PLS-Schätzung des Wirkmodells                   | 140 |

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 5.19: Gesamteffekte des allgemeinen Wirkmodells                      | 141 |
| Abb. 5.20: Ergebnisse der Hypothesentests für das allgemeine Wirkmodell   | 142 |
| Abb. 5.21: Dendrogramm des Ward-Verfahrens                                | 146 |
| Abb. 5.22: Mittelwerte der Cluster pro Variable                           | 147 |
| Abb. 5.23: Segmentierte Clusterprofile im Überblick                       | 148 |
| Abb. 5.24: Die segmentierten Mehrkanalsysteme                             | 149 |
| Abb. 5.25: Differenzierte Clusterprofile im Überblick                     | 149 |
| Abb. 5.26: Die differenzierten Mehrkanalsysteme                           | 150 |
| Abb. 5.27: Wirkmodell für segmentiert-orthogonale Mehrkanalsysteme        | 151 |
| Abb. 5.28: Wirkmodell für segmentiert-parallele Mehrkanalsysteme          | 151 |
| Abb. 5.29: Wirkmodell für differenziert-individuelle Mehrkanalsysteme     | 152 |
| Abb. 5.30: Wirkmodell für differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme  | 153 |
| Abb. 5.31: Allgemeines und spezifische Wirkmodelle im Vergleich           | 154 |
| Abb. 5.32: Getestete Hypothesen für spezifische Wirkmodelle               | 155 |
| Abb. 5.33: Ergebnisvergleich aus Kontingenz- und Konfigurationsansatz     | 159 |
| Abb. 6.1: Framework zur Rolle des Aussendienstes                          | 164 |
| Abb. 6.2: Drei Fragen zur Einordnung des Mehrkanalsystems                 | 166 |
| Abb. 6.3: Empfehlungen zur Rolle des Aussendienstes                       | 167 |
| Abb. 6.4: Checkliste zum AD-Einsatz in segmentiert-parallelen MKS         | 168 |
| Abb. 6.5: Checkliste zum AD-Einsatz in segmentiert-orthogonalen MKS       | 168 |
| Abb. 6.6: Checkliste zum AD-Einsatz in differenziert-standardisierten MKS | 169 |
| Abb. 6.7: Top-Performer in segmentiert-orthogonalen MKS                   | 170 |
| Abb. 6.8: Top-Performer in segmentiert-parallelen MKS                     | 171 |
| Abb. 6.9: Top-Performer in differenziert-individuellen MKS                | 171 |
| Abb. 6.10: Top-Performer in differenziert-standardisierten MKS            | 172 |

# ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|           |   |
|-----------|---|
| AB        | Aussendienstbreite                              |
| Abb.      | Abbildung                                       |
| AD        | Aussendienst                                    |
| ADM       | Aussendienstmitarbeiter                         |
| AE        | Aussendiensteinbindung                          |
| akt.      | aktualisierte (r, s)                            |
| AMOS      | <i>analysis of moment structures</i> (Software) |
| ANOVA     | <i>analysis of variance</i> (Verfahren)         |
| AS        | Aussendiensteinfluss                            |
| AT        | Aussendiensttiefe                               |
| Aufl.     | Auflage   |
| bearb.    | bearbeitete (r, s)                              |
| d.        | der, des  |
| d.h.      | das heisst                                      |
| DEV       | Durchschnittlich erfasste Varianz               |
| Diss.     | Dissertation                                    |
| durchges. | durchgesehene (r, s)                            |
| EFA       | Explorative Faktorenanalyse                     |
| erg.      | ergänzte (r, s)                                 |
| erw.      | erweiterte (r, s)                               |
| et al.    | et alii, et alia                                |
| etc.      | et cetera                                       |
| f., ff.   | folgende, fortfolgende (r, s)                   |
| ggf.      | gegebenenfalls                                  |
| Hrsg.     | Herausgeber                                     |
| i.d.R.    | in der Regel                                    |
| IR        | Indikatorreliabilität                           |

|           |   |
|-----------|---|
| Jg.       | Jahrgang  |
| KD        | Kanaldifferenzierung  |
| KFA       | Konfirmatorische Faktorenanalyse                              |
| KMO       | Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium                                  |
| korr.     | korrigierte (r, s)  |
| KP        | Kanalpräzision  |
| KR        | Konstruktreliabilität   |
| KU        | Kanalüberlappung  |
| LISREL    | <i>linear structural relations</i> (Software)                 |
| Mio.      | Million (en)  |
| MIMIC     | <i>multiple causes multiple effects</i> (Indikatoren)         |
| MKS       | Mehrkanalsystem der Distribution                              |
| ML        | <i>maximum likelihood</i> (Schätzer)                          |
| mplus     | (Software)  |
| Mrd.      | Milliarde (n)   |
| MSA       | <i>measure of sampling adequacy</i>                           |
| No.       | Number  |
| Nr.       | Nummer  |
| o.g.      | oben genannte (r, s)  |
| o.V.      | ohne Verfasser  |
| PC        | Personal Computer   |
| PLS       | <i>partial least squares</i> (Verfahren)                      |
| rev.      | revidierte (r, s)   |
| S.        | Seite (n)   |
| SEM       | <i>structural equation modeling</i>                           |
| Smart-PLS | Smart- <i>partial least squares</i> (Software)                |
| SPSS      | <i>statistical package for the social sciences</i> (Software) |
| Tab.      | Tabelle (n)   |

u.a. und andere, unter anderem

überarb. überarbeitete (r, s)

Übers. Übersetzung

UD Umweltdynamik

verb. verbesserte (r, s)

Verf. Verfasser (in, s)

vgl. vergleiche

Vol. Volume

vollst. vollständig

vs. versus

WI Wettbewerbsintensität

z.B. zum Beispiel

z.T. zum Teil



## SUMMARY

Firms using a sales force as one of many distribution channels in a multi-channel distribution system face the challenge to constantly align their distribution structure with internal and external developments. A multitude of scientific work deals with the organizational design of the sales force. In the existing body of work it is often implied that the sales force is the only distribution channel. Interfaces between the sales force and other elements of the multi-channel distribution system are neglected or disregarded.

This thesis investigates the role of the sales force in a multi-channel distribution system. Initially, context-specific measures for specialization and coordination are developed which are then analyzed with respect to their contribution to the sales force success and the overall success of the distribution. An empirical study is performed using data from companies located in Switzerland, Germany and Austria.

The empirical study analyzes (1) general and (2) situational correlations. (1) The general study shows that a higher sales force success positively influences the success of the overall multi-channel system. Higher sales force success can be achieved through lower specialization of the sales force. (2) The situational study identifies types of multi-channel systems and investigates the correlation of the general study in the specific situation. Sales force success and success of the multi-channel system are positively correlated for all types of multi-channel systems. For segmented multi-channel systems, a low specialization of the sales force is beneficial, whereas for differentiated multi-channel systems, higher coordination is advantageous.

Practical advice based on this study is offered for the optimal design of the role of the sales force depending on the type of multi-channel systems.

## ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen, welche den Aussendienst als einen von mehreren Vertriebskanälen eines Mehrkanalsystems einsetzen, stehen vor der Herausforderung, die Distributionsstrukturen immer wieder externen und internen Entwicklungen anzupassen. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten setzt sich mit der Gestaltung von Organisationsstrukturen des Aussendienstes auseinander. Dabei wird meist unterstellt, dass der Aussendienst den einzigen Vertriebskanal darstellt. Vernachlässigt werden dabei die Schnittstellen zwischen Aussendienst und anderen Elementen des Mehrkanalsystems.

In der vorliegenden Arbeit wird die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution untersucht. Hierzu werden zunächst dem Kontext angepasste Masse für Spezialisierung und Koordination entwickelt und diese dann auf ihren Beitrag zum Erfolg des Aussendienstes und zum Erfolg der gesamten Distribution untersucht. Eine empirische Untersuchung erfolgt am Beispiel von Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich.

Die empirische Untersuchung analysiert (1) allgemeine und (2) situative Zusammenhänge. (1) Die allgemeine Untersuchung zeigt, dass sich ein höherer Aussendienstenerfolg positiv auf den Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems auswirkt. Höherer Aussendienstenerfolg kann durch eine geringere Spezialisierung des Aussendienstes erzielt werden. (2) Die situative Untersuchung identifiziert Typen von Mehrkanalsystemen und beleuchtet die im allgemeinen Fall analysierten Zusammenhänge in der konkreten Situation. Für alle Typen wird ein positiver Zusammenhang zwischen Aussendienstenerfolg und dem Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems gefunden. Dabei wirkt sich bei segmentierten Mehrkanalsystemen insbesondere eine geringere Spezialisierung positiv aus, während in differenzierten Mehrkanalsystemen vor allem eine höhere Koordination Vorteile bringt.

Für Praktiker werden auf Basis der Untersuchung konkrete Hinweise für eine optimale Gestaltung der Rolle des Aussendienstes je nach Art des Mehrkanalsystems formuliert.





# 1. Einleitung, Zielsetzung und Vorgehen

*„Always design a thing by considering it in its next larger context-  
a chair in a room, a room in a house, a house in an environment, an environment in a city plan”  
- Frank Lloyd Wright*

## 1.1. Fragestellung und Relevanz des Themas

Schlägt man den Wirtschaftsteil einer beliebigen Zeitung auf, so findet sich fast immer ein Artikel, in dem vom Aussendienst die Rede ist. Häufig geht es dabei um Fragen der Organisation, wie ein kurzer Blick auf Presseberichte aus dem Jahr 2007 zeigt:

So gab z.B. Sanofi-Aventis bekannt, dass 8000 Stellen im US-amerikanischen Aussendienst gestrichen werden, nachdem sich herausgestellt hatte, dass ein neu entwickeltes Medikament nun doch nicht zur Marktreife gebracht werden konnte.<sup>1</sup> Travelport erklärte nach der Akquisition von Worldspan, dass Einsparmöglichkeiten bei Aussendienst und Verwaltung zu erwarten seien.<sup>2</sup> Blum-Novotest führte die positive Absatzentwicklung im gleichen Zeitraum auf einen Ausbau seiner Vertriebsstrukturen zurück.<sup>3</sup> Für die deutsche Versicherungsbranche konstatierten Analysten, dass die eigenen Aussendienstorganisationen zwar Marktanteile verlören, aber den Versicherern weiterhin Stabilität und strategischen Spielraum garantierten.<sup>4</sup>

All diesen Beispielen ist gemeinsam, dass die Organisation des Aussendienstes verändert wird, sei dies durch aktuelle „Notfall-Situationen“, in denen Firmen gezwungen sind, den personalkostenintensiven Aussendienst zu reduzieren (Beispiel Sanofi-Aventis), Kooperationen und Zusammenschlüsse, die eine Neuordnung des gesamten Vertriebs unter geänderten Rahmenbedingungen notwendig machen (Beispiel Travelport), strategische

---

<sup>1</sup> o.V. (2007a)

<sup>2</sup> o.V. (2007b)

<sup>3</sup> o.V. (2007c)

<sup>4</sup> o.V. (2007d)

Überlegungen, welche die Verstärkung des Aussendienstes als Wachstumstreiber vorsehen (Beispiel Blum-Novotest) oder kontinuierliche Entwicklungen im Mehrkanalsystem der Distribution, bei denen sich die Bedeutung und Rolle der einzelnen Kanäle zueinander verschiebt (Beispiel Versicherungsbranche).

Aus dieser beispielhaften Darstellung ist ablesbar, dass die Organisation des Aussendienstes zu den wiederkehrenden Entscheidungen von grosser Tragweite für Unternehmen gehört. Da ein hoher Anteil an Unternehmen immer noch einen Aussendienst einsetzt, sind zahlreiche Unternehmen immer wieder mit solchen Fragen konfrontiert.<sup>5</sup> Gleichzeitig setzen gemäss einer Studie der Aberdeen Group bereits über 45% aller Unternehmen drei oder mehr Vertriebskanäle ein.<sup>6</sup> Damit kann die Gestaltung der Aussendienstorganisation nicht „im luftleeren Raum“ erfolgen, sondern ist vielmehr hochgradig von Mehrkanalsystem der Distribution abhängig, in welches der Aussendienst eingebettet ist.

Wie soll die Organisation eines Aussendienstes gestaltet werden, wenn sich Umwelt oder Unternehmen verändern? Im Rahmen einer Reorganisation gilt es beispielsweise, die bestehenden Kunden optimal weiter zu bedienen, sicherzustellen, dass das Know-How über die abgedeckten Leistungen weitgehend erhalten bleibt, gleichzeitig leistungsstarke Mitarbeiter möglichst nicht zu verlieren, und das Verhältnis des Aussendienstes zu den anderen Vertriebskanälen neu auszutarieren. Während die ersten drei genannten Aspekte in einer konkreten Situation stark von den einzelnen Mitarbeitern mit ihren individuellen Fähigkeiten bestimmt werden, wird bei Problemen der Organisationsgestaltung häufig auf Gestaltungsempfehlungen oder weiterreichende Frameworks zurückgegriffen.<sup>7</sup>

Für konkrete Fragen der Organisationsgestaltung von Aussendiensten, welche in Mehrkanalsysteme der Distribution eingebunden sind, existieren jedoch zum heutigen Zeitpunkt

---

<sup>5</sup> Sauer (2005), S. 86

<sup>6</sup> Vgl. Shankar / Winer (2005)

<sup>7</sup> Man denke an Presseberichte über die (De)-Zentralisierung von Unternehmen, Führung nach profit centern, Umstellungen auf Matrix-Organisationen, etc.

keine befriedigenden und theoretisch ausreichend fundierten Gestaltungsempfehlungen. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, diese Lücke zu schliessen.

#### *Praktische Relevanz*

Konkrete Gestaltungsempfehlungen für das Organisationsdesign des Aussendienstes in Mehrkanalsystemen sind aus folgenden drei Gründen von Interesse für die Praxis: Erstens handelt sich bei der Frage der Organisation des Aussendienstes wie gezeigt um ein wiederkehrendes Designproblem mit hoher Bedeutung für Umsatz und Kosten. Zweitens stellt diese Fragestellung einen wesentlichen Faktor für den Erfolg der gesamten Distribution dar, da der Aussendienst als ältester Vertriebskanal<sup>8</sup> meist eine hohe Bedeutung für die gesamte Distribution hat und häufig eine „Lead Channel“-Funktion einnimmt.<sup>9</sup> Drittens war die Distribution in den vergangenen Jahren einem starken Wandel hin zum vermehrten Einsatz von Mehrkanalsystemen unterworfen,<sup>10</sup> daher ist die vorliegende Fragestellung gerade zum jetzigen Zeitpunkt durch die veränderten Rahmenbedingungen von besonderem Interesse für die Praxis.

#### *Theoretische Relevanz*

Betrachtet man die Organisation des Aussendienstes in Mehrkanalsystemen der Distribution, so finden sich Anknüpfungspunkte in zwei bislang separaten Forschungssträngen:<sup>11</sup>

Ein bis in die Anfänge des 20. Jahrhunderts zurückreichender Forschungsstrang adressiert spezifische Fragestellungen des Aussendienstes<sup>12</sup>, wie beispielsweise Persönlichkeitsmerkmalen von erfolgreichen Aussendienstmitarbeitern<sup>13</sup>, der optimalen Grösse des Aussen-

---

<sup>8</sup> Vgl. Cohn (2003), S. 2-15 für einen historischen Überblick über die Entwicklung der Distribution. Er weist auf die ersten bekannten "Handelsvertreter" für Werkzeuge aus der Bronzezeit hin

<sup>9</sup> Vgl. Wirtz (2002), S. 679

<sup>10</sup> Vgl. Schögel / Sauer (2002a)

<sup>11</sup> Vgl. Kapitel 2 für eine detailliertere Diskussion

<sup>12</sup> Vgl. Churchill Jr et al. (1985), S. 106 für einen Überblick

<sup>13</sup> Mayer / Greenberg (2006)

dienstes<sup>14</sup> oder dem Einfluss der Automatisierung auf den Aussendienst<sup>15</sup>. Diese Arbeiten betrachten den Aussendienst losgelöst von anderen Vertriebskanälen bzw. verstehen Aussendienst und Vertrieb als Synonyme.

Ein zweiter, relativ junger Forschungsstrang beschäftigt sich mit Mehrkanalsystemen der Distribution.<sup>16</sup> Die adressierten Themen umfassen beispielsweise Entscheidungsmodelle für Handlungsalternativen im Mehrkanalsystem<sup>17</sup>, die Aufgabenverteilung in Mehrkanalsystemen<sup>18</sup> oder die Analyse des Kanalwahlverhaltens der Kunden<sup>19</sup>. Gemeinsames Merkmal dieser zweiten Gruppe von Arbeiten ist die Betrachtung des Mehrkanalsystems als Ganzes, ohne spezifisch auf einzelne Vertriebskanäle einzugehen.

Die Frage der optimalen Gestaltung des Aussendienstes wurde zwar in der Vergangenheit vielfach thematisiert, jedoch bislang ohne die neuere Entwicklung von Mehrkanalsystemen in der Distribution zu berücksichtigen.<sup>20</sup> Gleichzeitig stellt die Einbettung des Aussendienstes in Mehrkanal-Distributionsstrukturen einen bedeutenden und bestimmenden Kontextfaktor für den Aussendienst dar. So sind beispielsweise Fragen der Dimensionierung einer Aussendienstorganisation für Organisationen mit Mehrkanalsystemen nur dann sinnvoll zu beantworten, wenn vorher geklärt ist, wie die Betreuung der Kunden zwischen Aussendienst und anderen Kanälen aufgeteilt wird.<sup>21</sup> Gleiches gilt für die Analyse der Effektivität einer Verkaufsorganisation, welche für Unternehmen mit Mehrkanalsystemen nicht allein durch Betrachtung des Aussendienstes erfolgen kann.<sup>22</sup> Für viele älteren Beiträge der Sales Force Forschung kann ähnliches konstatiert werden. Wenn es gelingt, den

---

<sup>14</sup> Sinha / Zoltners (2001)

<sup>15</sup> Babakus et al. (1996)

<sup>16</sup> Für eine Übersicht vgl. Schögel (1997), S. 5, Thomet (2007), S. 16

<sup>17</sup> Schögel (1997)

<sup>18</sup> Cespedes / Corey (1990)

<sup>19</sup> Schmidt (2004)

<sup>20</sup> Vgl. hierzu auch Absatz 2.2.1 und 2.2.2.

<sup>21</sup> Die Arbeit von Zoltners et al. (2006) z.B. unterschlägt diesen Schritt bzw. setzt ihn voraus

<sup>22</sup> Die Arbeit von Piercy et al. (1999) z.B. beschränkt sich rein auf den Aussendienst

Kontextfaktor Mehrkanalsystem adäquat abzubilden, können viele auf reine Aussendienstorganisationen ausgelegte Arbeiten für die Klasse der Unternehmen mit Mehrkanalsystemen besser nutzbar gemacht werden.

Der theoretische Beitrag dieser Arbeit zielt also darauf ab, die Zusammenhänge zwischen Aussendienst und Mehrkanalsystem zu analysieren und damit eine Brücke zwischen den bislang getrennten Forschungssträngen der Aussendienst- und Mehrkanalsystemforschung zu schlagen. Die adressierten spezifischen konzeptionellen und empirischen Forschungslücken lassen sich in drei Bereiche gliedern: (1) die Frage nach der Art der Beziehungen und Einflüsse zwischen Aussendienst und Mehrkanalsystem der Distribution, (2) die Frage nach möglichen Rollen des Aussendienstes in Mehrkanalsystemen und (3) die Frage nach erfolgreichen Konstellationen der Rolle des Aussendienstes für verschiedene Typen von Mehrkanalsystemen. Diesen Fragen wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachgegangen.

## **1.2. Eingrenzung und Ziele der Arbeit**

Aufgrund der hohen Anzahl der Schnittstellen der vorliegenden Fragestellung erscheint es wichtig, den Untersuchungsbereich der vorliegenden Arbeit einzugrenzen. Dies soll in zweifacher Hinsicht geschehen: erstens durch eine Definition der Grundbegriffe und zweitens durch die Klärung der in dieser Arbeit eingenommenen Forschungsperspektive.

### *Grundbegriffe der Distribution*

In diesem Abschnitt wird kurz auf Entstehung, Ziele, Aktionsbereiche und Organe bzw. Institutionen<sup>23</sup> der Distribution allgemein eingegangen. Im Anschluss daran wird das

---

<sup>23</sup> Zu den Begriffen: Organe sind die "gesetz- und verfassungsmässig vorgesehenen Institutionen einer juristischen Person" (Gabler (1988), S. 739). Dagegen werden mit dem Begriff Institution "sowohl Normen bzw. Regeln als auch korporative Gebilde verbunden" (Picot / Fiedler (2002), S. 244). Gemeinsam ist Organen und Institutionen also, dass mit ihnen gewisse Erwartungen verbunden sind, die sich auf das Verhalten von Individuen beziehen.

Mehrkanalsystem als spezifisches Distributionssystem und der Aussendienst als spezifisches Distributionsorgan vertieft betrachtet.

Die Distribution hat zum Ziel, den „Umsatz von Wirtschaftsgütern zwischen den erzeugenden und verbrauchenden Wirtschaftseinheiten“<sup>24</sup> sicherzustellen. Ihre Aufgabe besteht aus betrieblicher Sicht darin, den Produkten und Dienstleistungen der Unternehmung „*physische und kommunikative Präsenz im Absatzmarkt*“<sup>25</sup> zu verschaffen. Hierbei wird zwischen akquisitorischer Distribution und physischer Distribution unterschieden. Die akquisitorische Distribution umfasst die „*wirtschaftlich-rechtliche Übertragung von Verfügungsmacht über Güter*“ (Transaktionsfunktion), während die physische Distribution die Überbrückung von „*Raum und Zeit durch Transport und Lagerung*“ (Logistikfunktion) beinhaltet.<sup>26</sup>

Die Distributionspolitik des Unternehmens stellt neben Produktpolitik, Preispolitik und Kommunikationspolitik ein viertes absatzpolitisches Instrument<sup>27</sup> dar. Ihr Aktionsbereich umfasst „*die Setzung der Distributionsziele, die Auswahl der Distributionsstrategie sowie die Planung, Durchführung und Kontrolle von Massnahmen zur zielkonformen, strategiegeleiteten Gestaltung der Distributionsprozesse.*“<sup>28</sup>

Distributionsaufgaben können von herstellereigenen (z.B. Aussendienst) und herstellerfremden Institutionen bzw. Organen (z.B. Einzelhandel) übernommen werden. Ein Distributionskanal<sup>29</sup> wird definiert als eine „*Gruppe verflochtener Organisationen, welche dazu beitragen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zur Verwendung oder zum Verbrauch verfügbar zu machen*“.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Ahlert (1996), S. 8f, Wöhe / Döring (1996), S. 716

<sup>25</sup> Ahlert (1996), S. 21

<sup>26</sup> Specht (1992), S. 34, Kuss / Tomczak (2001), S. 202

<sup>27</sup> Wöhe / Döring (1996), S. 635, für einen Überblick altern. Sichtweisen vgl. Ahlert (1996), S. 18f

<sup>28</sup> Ahlert (1996), S. 8

<sup>29</sup> Als Synonyme werden verwendet: Absatzkanal, Absatzweg, Distributionsweg, Distributionskanal, Güterübertragungssystem, Marketing Channel, Marktkanal, Vertriebskanal. Vgl. Sauer (2005), S. 28 und die dort genannten Quellen

<sup>30</sup> Stern et al. (1996), S. 3; Übers. d. Verf.

Distributionskanäle, die nur aus herstellereigenen Organen bestehen, werden als direkte Kanäle, die übrigen als indirekte Kanäle bezeichnet.<sup>31</sup> Die individuelle Gestaltung der Distributionskanäle eines Herstellers bezeichnet man als dessen Distributionssystem.<sup>32</sup>

Umfasst das Distributionssystem eines Herstellers mehr als einen Distributionskanal, dann wird dieses Distributionssystem als Mehrkanalsystem<sup>33</sup> (MKS) bezeichnet: „*In der Distribution werden gleichzeitig unterschiedliche Kanäle eingesetzt, verschiedene Absatzmittler angesprochen und Kooperationen eingegangen, oder der Hersteller tritt direkt an die Endkunden heran.*“<sup>34</sup>

Der Begriff Aussendienst (AD) bezeichnet ein Distributionsorgan, dessen Aufgabenspektrum durch persönliche Verkaufsaktivitäten gekennzeichnet ist, welche ausserhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens stattfinden.<sup>35</sup> Es wird also das Element der akquisitorischen Distribution zur Definition herangezogen, wobei die physische Distribution zum Aufgabenspektrum gehören kann, aber nicht muss.<sup>36</sup> Dabei werden der direkte und der indirekte Aussendienst im Sinne von Reisenden und Handelsvertretern eingeschlossen.<sup>37</sup> In dieser Untersuchung ist mit dem Begriff Aussendienst immer die Organisationseinheit gemeint, der Begriff Aussendienstmitarbeiter (ADM) wird verwendet, wenn von Personen die Rede ist.

Distributionskanäle stellen eigene Organisationen dar.<sup>38</sup> Eine Organisation wird von Kieser / Walgenbach als soziales System definiert, welches durch zwei Faktoren gekennzeich-

---

<sup>31</sup> Kuhlmann (2001), S. 48f

<sup>32</sup> Vgl. Kuhlmann (2001), S. 56

<sup>33</sup> Als Synonyme werden verwendet: Multikanalsystem, Multi-Channel-System

<sup>34</sup> Schögel et al. (2004), S. 7, siehe auch Moriarty / Moran (1990), S. 146

<sup>35</sup> Zur Definition vgl. Goehrmann (1984), S. 20ff

<sup>36</sup> Man denke z.B. an Produktionsmaschinen oder den Anlagenbau

<sup>37</sup> Zur Abgrenzung vgl. Dichtl et al. (1981), S. 5ff

<sup>38</sup> Specht (1992), S. 215

net ist: (1) dauerhafte Verfolgung eines Ziels und (2) die Existenz formaler Strukturen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.<sup>39</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die vorliegende Arbeit mit Beziehungen zwischen speziellen Distributionssystemen, den Mehrkanalsystemen, und einem speziellen Distributionsorgan, dem Aussendienst einer Unternehmung, beschäftigt. Daher kann einerseits an Arbeiten zur Distributionsforschung angeknüpft werden – insbesondere im Bereich der Mehrkanalsysteme sind hier zahlreiche Anknüpfungspunkte zu erwarten. Andererseits können auch Quellen aus der allgemein ausgerichteten Organisationstheorie herangezogen werden, dies dürfte insbesondere für Fragen zum Aussendienst als speziellem Organ der Distribution notwendig und hilfreich sein.

### *Forschungsperspektive*

Die vorliegende Arbeit nimmt die Perspektive der Unternehmung ein, zu deren Distributionssystem der Aussendienst gehört. Dabei werden Distributionssysteme im Sinne von Stern et al. als soziale Systeme verstanden, welche neben wirtschaftlichen Aspekten auch Verhaltensdimensionen der Akteure umfassen.<sup>40</sup> Dabei stehen Fragen des *work design*, eines „System(s) von Regelungen und Verfahren der Arbeitsorganisation“<sup>41</sup>, und dessen Zusammenhang mit dem Organisationserfolg im Zentrum der Arbeit.<sup>42</sup> Die Perspektive des Organisationsgestalters soll dabei sicherstellen, dass die Ergebnisse der Arbeit zur Lösung von konkreten Praxisproblemen beitragen können.

Kieser / Kubicek weisen auf den besonderen Stellenwert der Klärung der Perspektive bei der Untersuchung von Organisationen hin: Es ist „mit Interpretationsunterschieden, Perspektivdifferenzen und Mehrdeutigkeiten bei der Erfassung der geltenden Regelungen zu rechnen, so dass zumindest

---

<sup>39</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 6; vgl. auch Specht (1992), S. 215

<sup>40</sup> Stern et al. (1996)

<sup>41</sup> Sinha / Van de Ven (2005), S. 390, Übers. d. Verf.

<sup>42</sup> Der Organisationserfolg bezieht sich hier auf die Distribution als Organisationseinheit, nicht auf das Unternehmen. Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.2.5

*angegeben werden sollte, aus welcher Perspektive sie erfasst und dargestellt werden.*"<sup>43</sup> Für die vorliegende Arbeit heisst dies, dass z.B. individuelle Faktoren, etwa die Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter, und unternehmenspolitische Faktoren, etwa historisch gewachsene Machtverhältnisse im Unternehmen, in der Modellbildung ausgeblendet werden. Diese „blinden Stellen“ des zu entwickelnden Modells müssen bei der Formulierung der Gestaltungsempfehlungen für die Praxis im Schlusskapitel nochmals aufgegriffen und deutlich gemacht werden.

Nachdem Grundbegriffe geklärt und die Forschungsperspektive bestimmt wurden, können im nächsten Schritt die Ziele der Arbeit und forschungsleitende Fragen formuliert werden.

#### *Ziele der Arbeit und Forschungsfragen*

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, einen theoretischen und praktischen Beitrag zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution zu leisten. Dieser Beitrag wird durch vier Subziele konkretisiert:

- I. Entwicklung eines allgemeinen Modells der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution (Beschreiben)
- II. Untersuchung von allgemeinen Zusammenhängen zwischen der Rolle des Aussendienstes und Erfolg der Distribution (Erklären)
- III. Identifikation von verschiedenen Typen von Mehrkanalsystemen und Untersuchung von situativen Zusammenhängen zwischen der Rolle des Aussendienstes und Erfolg der Distribution (Beschreiben und Erklären)
- IV. Formulierung von Praxis-Empfehlungen zur Ausgestaltung der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution (Gestalten)

Ausgehend von diesen vier Zielen können konkrete forschungsleitende Fragen formuliert werden, die den weiteren Arbeitsverlauf bestimmen.

---

<sup>43</sup> Kieser / Kubicek (1983), S. 23

## I. Forschungsfragen zum allgemeinen Modell der Rolle des Aussendienstes

- Welche Kontextfaktoren beeinflussen die Organisation des Aussendienstes?
- Welches sind die relevanten Dimensionen der Rolle des Aussendienstes in Mehrkanalsystemen der Distribution?
- Wie kann Erfolg in diesem Kontext konzeptualisiert werden?
- Wie können die Modellkomponenten operationalisiert und gemessen werden?

Die relevanten Design-Dimensionen des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution sind aus der Literatur herzuleiten, darauf aufbauend muss ein integriertes Framework zur organisationalen Gestaltung des Aussendienstes entwickelt werden. Anschliessend müssen die wesentlichen Konstrukte dieser Design-Dimensionen identifiziert werden und geeignete Messinstrumente ausgewählt bzw. entwickelt werden.

## II. Forschungsfragen zum allgemeinen Zusammenhang zwischen der Rolle des Aussendienstes und dem Erfolg der Distribution

- Wie ist der Erfolg einer bestimmten Rolle des Aussendienstes zu definieren?
- Wie ist der Erfolg einer bestimmten Rolle des Aussendienstes zu messen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen einer bestimmten Rolle des Aussendienstes und dem „Aussendienstenerfolg“?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen einer bestimmten Rolle des Aussendienstes und dem Erfolg des Mehrkanalsystems der Distribution?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen „Aussendienstenerfolg“ und dem Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems der Distribution?

Der Erfolg des Aussendienstes ist zu konzeptualisieren und zu operationalisieren.<sup>44</sup> Kausale Zusammenhänge zwischen (1) der Rolle des Aussendienstes und dem Aussendienstenerfolg, (2) der Rolle des Aussendienstes und dem Mehrkanalerfolg und (3) dem

---

<sup>44</sup> Eine Klärung der Begriffe findet sich in Abschnitt 3.2.1

Aussendiensteserfolg und dem Mehrkanalerfolg müssen als Hypothesen hergeleitet und empirisch überprüft werden.

### III. Forschungsfragen zur situativen Relativierung der Rolle des Aussendienstes

- Welche Typen von Mehrkanalsystemen der Distribution lassen sich in der Praxis identifizieren?
- Welche Unterschiede bestehen im Wirkmodell<sup>45</sup> der Rolle des Aussendienstes für die einzelnen Typen von Mehrkanalsystemen? (Kontingenzansatz)
- Welche Merkmale zeichnen besonders erfolgreiche Unternehmen jedes spezifischen Typus' von Mehrkanalsystemen aus? (Konfigurationsansatz)
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus dem Vergleich der Ergebnisse von Kontingenz- und Konfigurationsansatz ziehen?

Prototypische Typen von Mehrkanalsystemen müssen empirisch abgeleitet werden und die Rollen des Aussendienstes bei den verschiedenen Typen analysiert werden. Es muss pro Typus des Mehrkanalsystems geprüft werden, ob sich der Erfolg einzelner Unternehmen mit Hilfe der betrachteten Variablen erklären lässt. Die mit Hilfe verschiedener Ansätze erzielten Erkenntnisse müssen verglichen und zu einem Gesamtbild integriert werden.

### IV. Forschungsfragen zu den Gestaltungsempfehlungen für die Praxis:

- Wie kann das Modell der Rolle des Aussendienstes für die Praxis dargestellt werden?
- Wie können die allgemeinen Gestaltungsempfehlungen zur Rolle des Aussendienstes praxistauglich verdichtet und abgebildet werden?
- Wie können Unternehmen den Typus ihres Mehrkanalsystems ermitteln?
- Wie können die spezifischen Gestaltungsempfehlungen pro Typus des Mehrkanalsystems praxistauglich verdichtet und abgebildet werden?

---

<sup>45</sup> Vgl. zu den Funktionen eines Wirkmodells vgl. Von Pfullstein (2008), S. 39

Aufbauend auf den Ergebnissen der theoriegeleiteten empirischen Analysen sind praxistaugliche Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen in angemessener Darstellung zu erarbeiten.

### **1.3. Wissenschaftstheoretische und methodische Grundlagen**

Nach Dyllick / Tomczak bestehen drei Grundelemente empirischer Forschung: Realität, Theorie und Methoden<sup>46</sup>. Daran anknüpfend sollen im folgenden Abschnitt der erkenntnistheoretische Standpunkt, die gewählte theoretische Basis, sowie die methodische Grundposition der Arbeit und der gewählte empirische Ansatz erläutert werden. Anmerkungen zum Erkenntnisinteresse der Arbeit und zum Forschungsverständnis ergänzen die Ausführungen.

#### *Realität: Erkenntnistheoretischer Standpunkt*

Nach Albert ist die „Festsetzung eines 'Wahrheitskriteriums' (...) ebenso eine Frage der Willensentscheidung wie die Definition der Wissenschaft.“<sup>47</sup> Der vorliegenden Arbeit liegt ein pragmatisch-korrespondenztheoretisches Wahrheitsverständnis zugrunde, welches davon ausgeht, dass eine unabhängig vom Betrachter existierende Realität besteht und dass die Wahrheit einer Aussage durch deren Übereinstimmung mit der Realität definiert wird.<sup>48</sup> Der Wissenschaft wird im Sinne des wissenschaftlichen Realismus eine prinzipielle Fähigkeit zur Erkenntnis einer unabhängig existierenden Realität unterstellt<sup>49</sup> und dies als Forschungsziel im Sinne von Peter formuliert: „*truth is an appropriate goal for marketing science, though absolute truth is unattainable.*“<sup>50</sup>

---

<sup>46</sup> Dyllick / Tomczak (2007), S. 8

<sup>47</sup> Albert (1984), S. 126

<sup>48</sup> Vgl. Scherer (2006), S. 26

<sup>49</sup> Vgl. Hunt (1990), Peter (1992) S. 73

<sup>50</sup> Peter (1992), S. 77

*Theorie: Theoretische Basis*

Die Wahl einer Theorierichtung für ein Forschungsprojekt muss sich am Kriterium der Nützlichkeit messen lassen.<sup>51</sup> Es wird im Folgenden zu zeigen sein, dass der kombinierte Einsatz eines Kontingenzansatzes<sup>52</sup> und Konfigurationsansatzes<sup>53</sup> einen Beitrag zur Erreichung des formulierten Erkenntnisziels zu leisten verspricht.<sup>54</sup>

Mit Hilfe des Kontingenzansatzes sollen im Rahmen dieser Arbeit kausale Zusammenhänge zwischen der Rolle des Aussendienstes und dem Erfolg des Aussendienstes sowie dem Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems ermittelt werden.<sup>55</sup> Der Kontingenzansatz geht dabei von allgemeinen Wirkbeziehungen zwischen Situation, Struktur und Verhalten aus.<sup>56</sup> Donaldson formuliert die Grundannahme des Kontingenzansatzes: „*fit of structure to contingency leads to higher performance*”<sup>57</sup>

Die mit Hilfe des Kontingenzansatzes ermittelten allgemeinen Wirkbeziehungen sollen mit Hilfe des Konfigurationsansatzes situativ relativiert werden. Hierzu wird ein Klassifikationsschema zur Unterscheidung prototypischer Formen von Mehrkanalsystemen entwickelt. Das Klassifikationsschema soll dazu dienen, ein besseres Verständnis von „*Zusammenhängen zwischen Strategie, Struktur und Umwelt*”<sup>58</sup> zu erreichen. Hunt bemerkt zum Stellenwert solcher Schemata: „*(they) are the primary means for organizing phenomena into classes or groups that are amenable to systematic investigation.*”<sup>59</sup>

---

<sup>51</sup> Schanz (1990b), S. 118f

<sup>52</sup> Auch als Situationstheorie oder *contingency approach* bezeichnet

<sup>53</sup> Auch als Gestaltansatz oder *configurational approach* bezeichnet

<sup>54</sup> Vgl. zu Geschichte und Kernelementen der beiden Ansätze Absatz 2.1

<sup>55</sup> Strenggenommen geht es um die Ermittlung von Korrelationen, die kausal interpretiert werden  
Vgl. dazu Homburg et al. (2008b), S. 549

<sup>56</sup> Staehle (1999), S. 49

<sup>57</sup> Donaldson (2005), S. 1083

<sup>58</sup> Scherer / Beyer (1998), S. 342

<sup>59</sup> Hunt (1991), S. 176

Die mit Hilfe des Konfigurationsansatzes ermittelten Typen oder Cluster von Mehrkanalsystemen werden daraufhin systematisch auf Unterschiede zu den im ersten Schritt ermittelten allgemeinen Wirkbeziehungen untersucht. Dadurch können spezifische Gestaltungsempfehlungen für verschiedene Situationen ermittelt werden.

Grundsätzlich können Theorieideen entweder mit Hilfe von Beobachtung (Empirismus) oder durch Überlegung (Intellektualismus) entstehen<sup>60</sup> (ferner durch Eingebungen und Träume, welche hier nicht weiter thematisiert werden sollen).<sup>61</sup> Beide „systematischen“ Entdeckungszusammenhänge werden innerhalb der vorliegenden Arbeit genutzt: so wird das Wirkmodell des Kontingenzansatzes theoretisch hergeleitet und empirisch getestet (konfirmatorische Analyse) und das Klassifikationsschema des Konfigurationsansatzes mit Hilfe theoretisch fundierter Konstrukte aus empirischen Daten ermittelt (explorative Analyse). Diese Arbeit schliesst sich der Ansicht von Meyer et al. an, welche für eine starke theoretisch wie auch empirische Fundierung plädieren.<sup>62</sup>

#### *Methoden: Methodische Grundposition*

Im Gegensatz zum Entdeckungszusammenhang einer Theorie, der keinen formalen oder inhaltlichen Anforderungen genügen muss, ist der Begründungszusammenhang einer Theorie, also die Art und Weise wie die Gültigkeit einer Theorie geprüft werden kann, Gegenstand zahlreicher Kontroversen.<sup>63</sup> In jedem Fall hat eine solche Prüfung aber empirisch zu erfolgen, wie Albert bemerkt: *„Die Feststellung des Wahrheitswerts selbst ist aber stets ein Problem der Faktenanalyse und des Realexperiments, niemals, wie man in den Sozialwissenschaften manchmal anzunehmen scheint, eine Aufgabe, die durch Gedankenexperimente allein gelöst werden kann“*<sup>64</sup>.

In der empirischen Sozialforschung bestehen nebeneinander quantitative und qualitative Forschungsparadigmen, sowie metaparadigmatische Positionen, welche eine Kombination

---

<sup>60</sup> Haug (2004), S. 85f.

<sup>61</sup> Vgl. Hunt (2002), S. 27

<sup>62</sup> Meyer, et al. 1993, S. 128

<sup>63</sup> Ulrich (1981), S. 6

<sup>64</sup> Albert (1984), S. 128

beider Methoden propagieren oder ablehnen.<sup>65</sup> Deshpande konstatiert, dass die Marketingwissenschaft historisch gesehen der Tradition des logischen Empirismus folgend einen gewissen „*method bias*“<sup>66</sup> zugunsten quantitativer Forschungsmethoden aufweist. Er spricht beiden Methoden jeweils spezifische Stärken und Schwächen zu und betont darauf aufbauend die Notwendigkeit einer Kombination beider Paradigmen, um Erkenntnisfortschritte zu erzielen.

Die vorliegende Arbeit setzt auf eine Kombination quantitativer und qualitativ-empirischer Forschungsmethoden im Sinne einer „methodologischen Triangulation“.<sup>67</sup> Dabei soll zunächst eine qualitativ-empirische Methode zur Vertiefung des Verständnisses der Problemstellung und Formulierung von Hypothesen eingesetzt werden und anschliessend eine quantitative Methode zur empirischen Überprüfung der Hypothesen und explorativen Vertiefung der Erkenntnisse genutzt werden.

#### *Empirischer Ansatz und Erkenntnisinteresse*

Empirische Methoden werden – neben der Unterscheidung in quantitativ-empirische und qualitativ-empirische Ansätze – weiterhin nach anwendungsbezogenen Kriterien in Struktur-entdeckende Verfahren (explorativ) und Struktur-prüfende Verfahren (konfirmatorisch) unterteilt. Erstere dienen der Entdeckung von Zusammenhängen zwischen Variablen, letztere der Überprüfung von Zusammenhängen.<sup>68</sup>

Die vorliegende Arbeit greift in verschiedenen Forschungsphasen auf verschiedene Ansätze zurück: In Phase 1 wird die Problemstellung explorativ/qualitativ beleuchtet und so ein Modell der Rolle des Aussendienstes entwickelt. In Phase 2 wird dieses Modell konfirmatorisch/quantitativ überprüft. Daran schliesst sich in Phase 3 eine explorativ/quantitativ getriebene Entwicklung einer situativen Relativierung des allgemeinen Modells an.<sup>69</sup> Dieses

---

<sup>65</sup> zur Übersicht vgl. Schögel (2006), S. 62f

<sup>66</sup> Deshpande (1983), S. 105

<sup>67</sup> Vgl. Göthlich (2003), S. 10; Tomczak (1992), S. 84

<sup>68</sup> Backhaus et al. (2006b), S. 7

<sup>69</sup> Ein Anwendungsbeispiel findet sich z.B. bei Hofer (2001), S. 148ff

situativ relativierte Modell wiederum wird dann konfirmatorisch/quantitativ überprüft. Abbildung 1.1 fasst die verschiedenen Forschungsphasen und das jeweilige Erkenntnisinteresse nochmals zusammen.

| Aspekt                             | Phasen der Forschung   |  |   |  |
|------------------------------------|--|--|---|--|
|                                    | 1  | 2  | 3   | 4  |
| <b>Empirischer Ansatz</b>          | Explorativ / Qualitativ  | Konfirmatorisch / Quantitativ  | Explorativ / Quantitativ  | Konfirmatorisch / Quantitativ  |
| <b>Erkenntnisinteresse</b>         | Verständnis der Problemstellung zur Identifikation der zentralen Konstrukte und Formulierung des Wirkmodells | Allgemeine Zusammenhänge zwischen der Rolle des Aussendienstes und Erfolg von Aussendienst und Mehrkanalsystem | Klassifikationschema für verschiedene bestimmdene „Umwelten“ der Rolle des Aussendienstes | Spezifische Zusammenhänge zwischen der Rolle des Aussendienstes und Erfolg für verschiedene „Umwelten“ |
| <b>Grundhypothese<sup>70</sup></b> | (keine)  | Kontingenz-Effizienz   | (keine)   | Kontingenz- und Konsistenz-Effizienz   |

**Abb. 1.1: Einsatz empirischer Methoden<sup>71</sup>**

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft bzw. „mode 2“-Forschung aufgefasst. Diese zielt darauf ab, Erkenntnisse in spezifischen Kontexten zu gewinnen, welche zur Lösung einer Klasse von Praxisproblemen beitragen.<sup>72</sup> Die angestrebte hohe Praxisrelevanz<sup>73</sup> des Forschungsvorhabens soll mit Hilfe von vier Massnahmen sichergestellt werden, die sich am Kriterienkatalog von Thomas / Tymon orientieren.<sup>74</sup> Die folgende Tabelle 1.2 verdeutlicht, wie die Praxis eingebunden werden soll und wie sichergestellt werden soll, dass die Zieldimensionen relevant und die Analyse-dimensionen beeinflussbar sind, um dadurch nichttriviale Ergebnisse zu erzielen.

<sup>70</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 2.1.2

<sup>71</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>72</sup> Vgl. Schanz (1990a), S. 151 und Gibbons et al. (1994); Kelemen / Bansal (2002), S. 105

<sup>73</sup> Zur Diskussion in der Forschung vgl. z.B. Brinberg / Hirschman (1986), Rynes et al. (2001)

<sup>74</sup> Vgl. auch Ergebnisse von Dossabhoy / Berger (2002)

| Kriterium                    | Anforderungen   | Massnahmen bei dieser Arbeit  |
|------------------------------|---|---|
| <b>Descriptive relevance</b> | Ergebnisse müssen der Realität der anvisierten Nutzer in der Praxis entsprechen | Einbindung von Praktikern in Empirie: Interviews und Pre-Tests mit und Datenerhebung bei Zielgruppe |
| <b>Goal relevance</b>        | Abhängige Variable muss abbilden, was der Praktiker beeinflussen will           | Erfolg des Aussendienstes und Mehrkanalsystems als Ergebnisdimensionen                              |
| <b>Operational validity</b>  | Praktiker muss (Teile der) unabhängigen Variablen beeinflussen können           | Einbezug von klass. Variablen des Organisationsdesigns und Anpassung auf Kontext der Distribution   |
| <b>Non-obviousness</b>       | Ergebnisse dürfen nicht trivial sein  | Verknüpfung verschiedener Forschungsstränge und methodischer Zugänge                                |

Abb. 1.2: Gütekriterien praxisrelevanter Forschung<sup>75</sup>

## 1.4. Forschungsdesign und Untersuchungsobjekte

Beim Forschungsdesign gilt es zu berücksichtigen, dass die erhobenen Daten sowohl für den kontingenztheoretischen als auch für den konfigurationstheoretischen Teil genutzt werden sollen. Taxonomien können auf zwei Arten hergeleitet werden: während insbesondere frühe Untersuchungen Clusteranalysen auf Basis von Sekundärdaten aus Fallstudien, Büchern, etc. durchführten<sup>76</sup>, verwenden viele neuere Studien Primärdaten aus Umfragen.<sup>77</sup> Zur Erhebung von Daten für Strukturgleichungsmodelle wird in der Regel auf Befragungsdaten zurückgegriffen.

Daher kommt für diese Arbeit eine Primärdatenerhebung mittels *Key Informant*-Methode<sup>78</sup> zum Einsatz, welche in Form einer Fragebogen-Erhebung per Post und Internet mit einem

<sup>75</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Thomas / Tymon (1982); zu grundlegenden Gütekriterien von Forschung vgl. Feynman (1974)

<sup>76</sup> Z.B. Miller / Friesen (1980)

<sup>77</sup> Z.B. Vorhies / Morgan (2003)

<sup>78</sup> Die Befragung einzelner kompetenter Ansprechpartner mit engem Bezug zum Erkenntnisobjekt; vgl. kritisch dazu Hurrell / Kieser (2005)

grossen Sample gestaltet wird. Wir ermitteln den jeweiligen Vertriebsvorstand über einen kommerziellen Datenbank-Anbieter und schreiben ihn persönlich an. Einige Wochen später werden Erinnerungs-Postkarten versandt, um die Rücklaufquote zu erhöhen, bei Bedarf erfolgt ein weiteres Nachfassen. Da die skizzierte Problemstellung erst ab einer gewissen Grösse und Komplexität des Vertriebs zum Tragen kommt, ist die Anzahl möglicher Untersuchungsobjekte im deutschsprachigen Raum begrenzt. Daher wird ein *multi industry*-Design genutzt, wobei Umfeldfaktoren und Firmengrösse kontrolliert werden, um unerwünschte Industrieinflüsse weitgehend zu minimieren. Es werden Unternehmen ausgewählt, welche sowohl über ein Mehrkanalsystem als auch über einen Aussendienst verfügen.<sup>79</sup> Dafür werden die Grössen der relevanten Branchen mit Hilfe öffentlicher Statistiken ermittelt und so die Zusammensetzung der Ausgangsstichprobe bestimmt.

## 1.5. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit teilt sich in sechs Kapitel. Die Gliederung der Arbeit orientiert sich primär am Ablauf des Forschungsprozesses und unterscheidet einen ersten konzeptionellen und einen zweiten empirischen Teil, wobei jeweils erst in einem Kapitel die Grundlagen erarbeitet werden und im folgenden Kapitel die Ergebnisse dargestellt werden.

In Kapitel zwei werden die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit gelegt: Einerseits wird der Stand der Forschung zum Phänomen Aussendienst analysiert, andererseits wird die Wahl des theoretischen Ansatzes hergeleitet und legitimiert. Im Anschluss daran wird der Erkenntnisbeitrag für die weitere Arbeit zusammengefasst.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Herleitung des Forschungsmodells und stellt konzeptionelle Zwischenergebnisse dar. Es enthält allgemeine Grundlagen zur Modellbildung und daran anschliessend eine Herleitung der Modellkomponenten aus der Theorie. Die Operationalisierung der Konstrukte wird in Anlehnung an verwandte Arbeiten spezifi-

---

<sup>79</sup> Da diese Information für viele Unternehmen nicht verfügbar ist, wird ein Mindestumsatz als Selektionskriterium genutzt. Aufgrund der Ungenauigkeiten bei der Auswahl der Ausgangsstichprobe ist eine niedrigere Antwortquote zu erwarten

ziert und wo nötig werden neue Konstrukte erarbeitet. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die zusammenfassende Darstellung der Hypothesen.

Im vierten Kapitel werden empirische Grundlagen zur Durchführung der Untersuchung, Vorbereitung der Auswertungen, und zur Theorie und Methodik der Strukturgleichungsmodelle sowie Clusteranalysen gelegt.

Das fünfte Kapitel stellt die empirischen Ergebnisse dar. Zunächst werden die Stichprobe und Datengrundlagen charakterisiert, dann die verwendeten Messinstrumente beurteilt. Im Anschluss daran wird zunächst ein allgemeines Wirkmodell der Rolle des Aussendienstes hergeleitet und analysiert. Dann werden mit Hilfe von Clusteranalysen die Determinanten der Rolle des Aussendienstes situativ relativiert, um schliesslich auf dieser Basis situativ relativierte Wirkmodelle herleiten zu können. Ein Vergleich von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen in diversen Umwelt-Situationen ergänzt die Wirkmodelle.

Im Kapitel sechs schliesslich werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und kritisch beleuchtet. Es werden Implikationen für die Praxis abgeleitet und Empfehlungen für weitere Forschungsarbeit gegeben.

Dabei werden die Forschungsfragen I (Modellentwicklung), II (Allgemeines Wirkmodell) und III (Situative Relativierung) in Kapitel 3 konzeptionell behandelt und in Kapitel 5 empirisch beantwortet. Forschungsfrage IV (Gestaltungsempfehlungen) wird durch Versicherung der Ergebnisse in Kapitel 6 adressiert.<sup>80</sup> Darstellung 1.3 verdeutlicht die doppelte Unterteilung der Kapitel 2 bis 5 in konzeptionell/ empirisch und Grundlagen/ Ergebnisse. Dies ermöglicht dem methodisch versierten Leser eine Beschränkung der Lektüre auf die beiden Ergebniskapitel.

---

<sup>80</sup> Vgl. Absatz 1.2

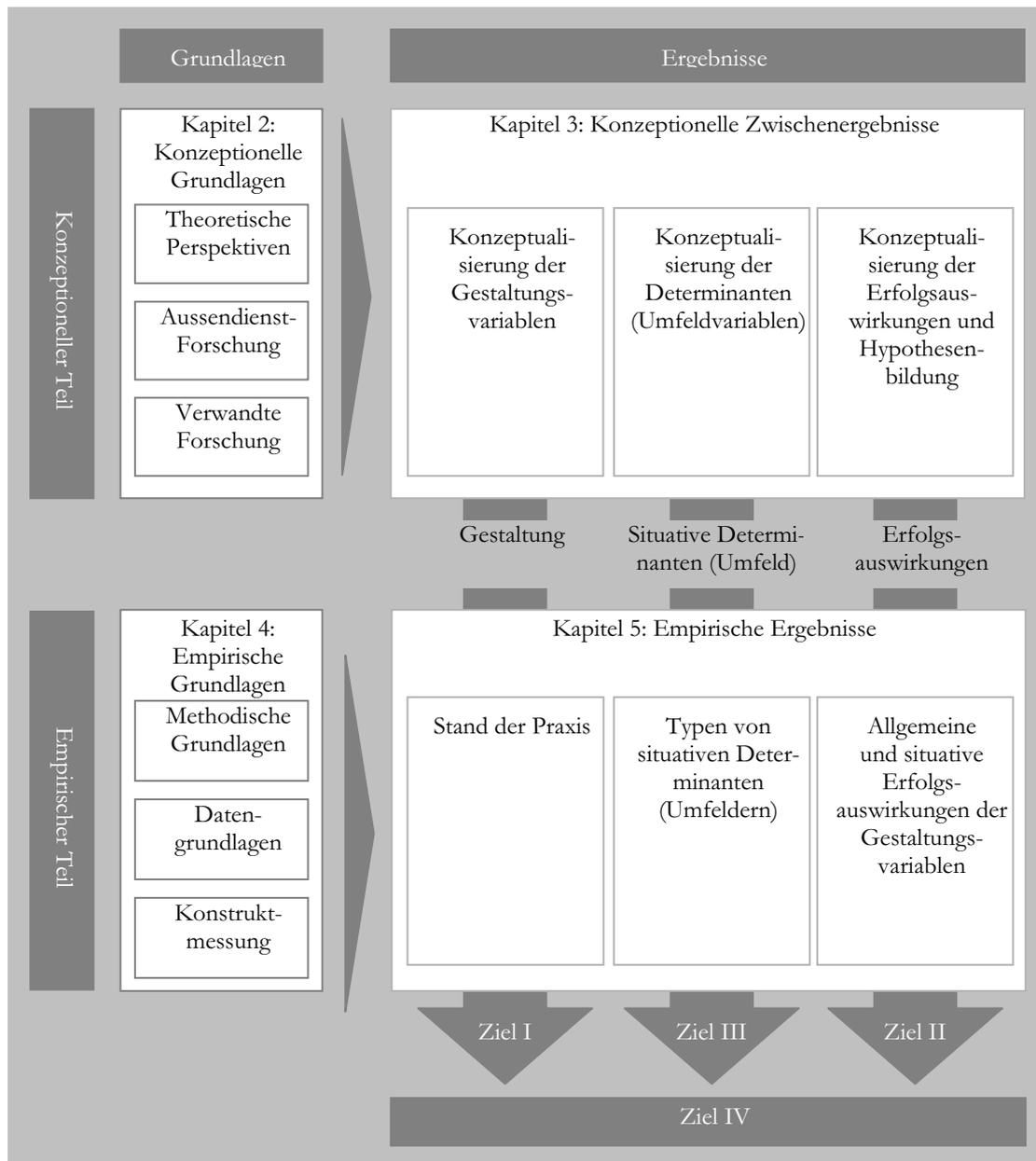


Abb. 1.3: Aufbau der Arbeit<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jensen (2004)

## 2. Konzeptionelle Grundlagen

*"Obne Klarheit in der Sprache  
ist der Mensch nur ein Gartenzwerge"  
- Sven Regener, Strassenbahn des Todes*

Kapitel 2 stellt die beiden konzeptionellen Grundpfeiler der Arbeit vor. Einerseits wird die theoretische Basis, mit der die Phänomene untersucht werden, beleuchtet. Andererseits die bisherige Forschung zum Phänomen, also die vorliegenden Erkenntnisse zum Thema. Dabei werden zunächst in Abschnitt 2.1 der Kontingenzansatz und der Konfigurationsansatz hergeleitet und charakterisiert. Dann werden in Abschnitt 2.2 ausgehend vom untersuchten Phänomen, dem Aussendienst Anknüpfungspunkte in der Literatur skizziert und auf ihre Eignung zur Nutzung für das vorliegende Forschungsvorhaben geprüft. In Abschnitt 2.3 schliesslich wird der Erkenntnisbeitrag der beiden Bereiche für die vorliegende Arbeit zusammenfassend dargestellt.

### 2.1. Theoretische Basis: Kontingenz- und Konfigurationsansatz

Die klare Herleitung und Bestimmung der theoretischen Basis einer Forschungsarbeit ist von besonderer Wichtigkeit, weil die getroffene Wahl bereits vorherbestimmt, was im Rahmen der Arbeit beobachtet werden kann und was nicht.<sup>82</sup> Der folgende Abschnitt ist daher in drei Teile gegliedert: zuerst werden wichtige Entwicklungsphasen der Managementtheorie knapp umrissen, dann wird die Entstehung des situativen und des Gestaltansatzes beleuchtet, und schliesslich dessen Kernelemente und aktuelle Diskussionen vorgestellt.

---

<sup>82</sup> Wolf (2005), S. 19

### 2.1.1. Entwicklungsphasen der Managementtheorie

Publikationen zur Management- und Organisationsforschung enthalten eine grosse Anzahl von Theoriesträngen, welche parallel zueinander existieren.<sup>83</sup> Dies wird mit dem hohen Abstraktionsgrad des Gebietes und der Komplexität der betrachteten Phänomene begründet. Zudem bietet der Wissenschaftsbetrieb in diesem Feld Anreize für den Entwurf neuartiger Theorien und die dort aktiven Forscher knüpfen an verschiedene Disziplintraditionen (Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie, Volkswirtschaft, ...) an.<sup>84</sup>

Es bestehen zahlreiche Ansätze zur kriteriengeleiteten Systematisierung von Theorien, welche einerseits durch die Vielfalt der den Theorien zugrundeliegenden Auffassungen (z.B. Rationalitätsverständnis, Betrachtungsebene, methodischer Zugang) und andererseits durch die laufend fortschreitende Theorieentwicklung geprägt sind.<sup>85</sup> Da eine umfassende Systematisierung zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorliegt, soll an dieser Stelle lediglich ein kurzer historischer Abriss der Vorläufer und theoretischen Bezüge der beiden Ansätze dargestellt werden. Staehle unterscheidet sechs Phasen der historischen Entwicklung des Management-Wissens, welche sich stark verkürzt wie folgt charakterisieren lassen<sup>86</sup>:

Die (1) *Traditionellen Ansätze* (ab 1900) bilden den Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Erforschung des Managements. In den Arbeiten von Taylor, Fayol und Weber finden sich erstmals systematisch dokumentierte, vielfach praktisch gewonnene Erfahrungen im Blick auf Planung, Organisation und Kontrolle des sachlichen Aufgabenvollzugs. Ihnen allen gemeinsam ist die Unterstellung von universellen Lösungen, welche unabhängig von Unternehmen, Kontext und Zeitablauf sind („one best way“<sup>87</sup>). Ab 1945 erfolgt eine Phase (2) *Modifizierender Spezialisierung*: so war es das Anliegen der formalwissenschaftlichen Ansätze,

---

<sup>83</sup> Vgl. z.B. Knyphausen-Aufsess (1996); Mintzberg et al. (1998); Staehle (1999); Walter-Busch (1996)

<sup>84</sup> Wolf (2005), S. 42-43

<sup>85</sup> Z.B. Burrell / Morgan (1979) oder Hollis (1994)

<sup>86</sup> Staehle (1999), S. 22-70

<sup>87</sup> Vgl. Scherer / Beyer (1998), S. 333

dem Management mit Hilfe von Modellen und mathematischen Methoden den Status einer exakten Wissenschaft zu geben, während die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze unter dem Einfluss von Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie das menschliche Verhalten stärker als bisher ins Zentrum der Betrachtungen stellten.

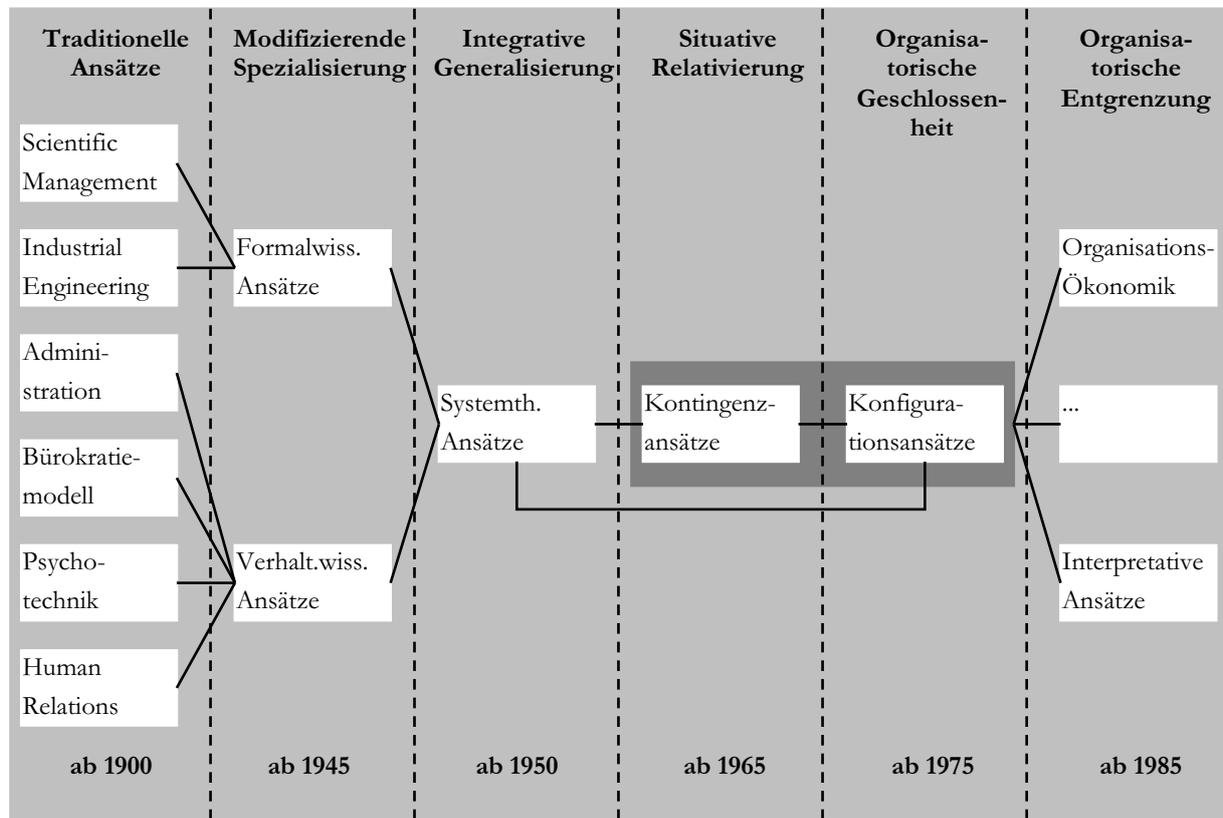


Abb. 2.1: Zentrale Ansätze der Managementforschung<sup>88</sup>

Mit den (3) *Systemtheoretischen Ansätzen* (ab 1950) gelingt es erstmals, die Aussenbezüge der Unternehmung systematisch zu erfassen und die Interaktion zwischen Unternehmung und Umwelt abzubilden. Die (4) *Kontingenzansätze*<sup>89</sup> bildeten sich ab 1965 als Reaktion auf die Mängel systemtheoretischer Konzepte heraus, welche einen hohen Abstraktionsgrad und ein primär theoretisches Forschungsprogramm aufwiesen. Diese Theorieströmung verfolgt

<sup>88</sup> In Anlehnung an Staehle (1999), S. 22

<sup>89</sup> Auch: Situative Ansätze

das Ziel, konkrete und operationale Aussagen auf mittlerem Abstraktionsniveau zu formulieren, welche statt den traditionellen *one best way*-Ansätzen auf eine situative Relativierung abzielen und die Bedeutung des „Fit“ mit der externen Umwelt betonen (Kongruenz-Effizienz-Hypothese).

Die (5) *Konfigurationsansätze* (ab 1975) verfolgen die Grundidee des „Fit“ weiter, stellen jedoch den „internen Fit“, also die interne Konsistenz zwischen Strukturvariablen der Unternehmung, in den Vordergrund (Konsistenz-Effizienz-Hypothese). Die Phase der (6) *Organisatorischen Entgrenzung* ab 1985 brachte mit den interpretativen Ansätzen die Abkehr vom funktionalistischen Paradigma. Diese Ansätze betrachten soziale Phänomene als Konstruktionen der Wirklichkeit, welche hermeneutisch verstanden werden muss.

Es ist anzumerken, dass die geschilderten verschiedenen Theoriegebäude nicht als reine Weiterentwicklung ihrer jeweiligen Vorgänger zu interpretieren sind, sondern vielmehr parallel weiterentwickelt und zur Betrachtung verschiedener Phänomene angewendet werden. Wolf sieht in der bestehenden Theorievielfalt einen Spiegel der Komplexität des Erkenntnisobjekts, weist aber darauf hin, dass wissenschaftliche Untersuchungen im Hinblick auf die Konsistenz der Argumentation immer von einer oder wenigen Theorien getragen sein sollten.<sup>90</sup>

In jüngerer Zeit hat Giddens mit der Strukturationstheorie einen integrativen metatheoretischen Ansatz vorgelegt, welcher in der Managementforschung stark rezipiert wurde und als Rahmen für eine „*strukturationstheoretisch informierte Organisationstheorie*“ genutzt wird.<sup>91</sup>

### 2.1.2. Kernelemente des Kontingenz- und Konfigurationsansatzes

Das allgemeine Fit-Konzept der Managementtheorie postuliert, dass Performance einer Organisation durch eine Passung verschiedener Variablen erzielt wird.<sup>92</sup> Die Kongruenz-

---

<sup>90</sup> Wolf (2005), S. 44

<sup>91</sup> Giddens (1984); vgl. dazu auch Walgenbach (2006)

<sup>92</sup> Für eine Systematisierung von Fit- Konzepten vgl. Mintzberg (1979), S. 209f

Effizienz-Hypothese des Kontingenzansatzes und die Konsistenz-Effizienz-Hypothese des Konfigurationsansatzes bilden Operationalisierungen des *fit*-Konzeptes. Erstere betont dabei die Übereinstimmung von System und externen Kontingenzfaktoren und letztere die Übereinstimmung von verschiedenen Gestaltungsparametern des Systems.

#### *Kontingenzansatz und Kongruenz-Effizienz-Hypothese*

Donaldson beschreibt die Kernhypothese des Kontingenzansatzes: „*Contingency models posit that effectiveness is highest where the structure fits the contingencies. Match causes effectiveness, mismatch causes ineffectiveness.*”<sup>93</sup> Dieser Ansatz geht also davon aus, dass die formale Organisationsstruktur einen Einfluss auf den Erfolg einer Organisation hat. Ob eine bestimmte formale Struktur effizient ist, hängt allerdings von den Kontingenzfaktoren, das heisst der jeweiligen Situation der Organisation ab. Um Effizienz zu erreichen, müssen Organisationsgestalter die formalen Strukturen ihrer Organisation an die jeweilige Situation anpassen, also Kongruenz schaffen. Aufgabe eines kontingenztheoretischen Forschungsprogramms ist es daher, situative Gestaltungsempfehlungen zu ermitteln, welche Organisationsgestalter bei dieser Aufgabe nutzen können.

Klassische kontingenztheoretische Arbeiten gehen von gerichteten Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Situation und Organisation aus und müssen sich daher den Vorwurf des Determinismus gefallen lassen.<sup>94</sup> Gleichzeitig wird jedoch betont, dass auch der Kontingenzansatz wie alle modernen Ansätze einen Beitrag zur Erkenntnisgewinnung leisten kann.<sup>95</sup> Die kürzlich im deutschsprachigen Raum geführte Debatte zur Erfolgsfaktorenforschung zeigt die weite Verbreitung kontingenz-theoretischer Ideen in der aktuellen Forschung.<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> Donaldson (1982), S. 67

<sup>94</sup> Schreyögg (1978), S. 229ff

<sup>95</sup> Staehle (1999), S. 66

<sup>96</sup> Vgl. Nicolai / Kieser (2002), Homburg / Krohmer (2004) und die Dokumentation der gesamten Debatte unter <http://www.dialog-erfolgsfaktorenforschung.de/>

*Konfigurationsansatz und Konsistenz-Effizienz-Hypothese*

Miller nennt als Kernhypothese des Konfigurationsansatzes „*that elements of strategy, structure and environment often coalesce or configure into a manageable number of common, predictively useful types that describe a large proportion of high performing organizations. The configurations (or 'gestalts', or 'archetypes' of 'generic types')* are said to be predictively useful in that they are composed of tight constellations of mutually supportive elements.”<sup>97</sup>

Dieser Ansatz geht ebenfalls davon aus, dass Organisationsstruktur und Erfolg einer Organisation zusammenhängen. Ob eine bestimmte Struktur erfolgsfördernd ist, hängt aus Sicht des Konfigurationsansatzes insbesondere davon ab, wie gut die verschiedenen Elemente der Organisation zusammenpassen. Um Effizienz zu erreichen, müssen Organisationsgestalter die formalen Strukturen intern aufeinander abstimmen, also konsistent machen. Ein konfigurationstheoretisches Forschungsprogramm ermittelt Cluster oder Typen von Organisationen, die sich jeweils in der Zusammensetzung der Einzelelemente der Organisation ähneln. Ein solches Cluster ähnlicher Strukturen wird dann nicht als Zufall interpretiert, sondern als Hinweis darauf verstanden, dass diese Häufung aus bestimmten Gründen vorteilhaft ist. Es wird dann eine Organisationsgestaltung empfohlen, welche einem Idealtypus pro Organisations-Cluster entspricht.

Vertreter der Konfigurationsforschung fassen Organisationen als komplexe Ganzheiten auf, welche Eigenschaften besitzen, die über die Summe der Eigenschaften ihrer Elemente hinausgehen („Übersummativität“).<sup>98</sup> Daher werden im Gegensatz zur Kontingenzforschung Kausalitätsbeziehungen nicht als unidirektional angenommen, sondern als bidirektionale multidimensionale Kausalkreise konzipiert.<sup>99</sup> Mit dem Gedanken der Multidimensionalität von Kausalbeziehungen wird methodologisch eine Brücke zwischen Voluntarismus und Determinismus geschlagen, die mit dem Begriff der „strategischen Wahl“ bezeichnet wird. Dies bringt zum Ausdruck, dass der Organisationsgestalter über

---

<sup>97</sup> Ketchen et al. (1997), S. 235-236

<sup>98</sup> Child (1972), S. 338-339

<sup>99</sup> Child (1997), S. 1178

einen gewissen Handlungsspielraum verfügt, welcher sich aus subjektiv wahrgenommenen Begrenzungen seiner Entscheidungsmöglichkeiten ergibt.<sup>100</sup>

*Parallelen zu anderen Theorieströmungen*

Kontingenz- und Konfigurationsansätze (KuK-Ansätze) sind mit einigen anderen Theorieströmungen verwandt und teilen mit diesen wesentliche Grundannahmen.

| Nr. | Theorie                              | Parallelen zu Kontingenz- und Konfigurationsansatz  |
|-----|--------------------------------------|---|
| 1   | Systemtheorie                        | Komplexe Vernetztheit von Systemen                  |
| 2   | Interaktionstheorie                  | Variablengeflechte ohne eindeutige Wirkungsrichtung |
| 3   | Verhaltenswiss. Organisationstheorie | Einbezug von Personenvariablen in die Analyse       |
| 4   | Evolutionstheorie                    | Begrenzung durch umweltselektive Kräfte             |
| 5   | Institutionalistischer Ansatz        | Trägheit organisatorischer Gestaltungsformen        |
| 6   | Ressourcenbasierter Ansatz           | Verschmelzung von Einzelvariablen                   |

**Abb. 2.2: Parallelen zu den Kontingenz- und Konfigurationsansätzen<sup>101</sup>**

Aus der Systemtheorie „erben“ die KuK-Ansätze den Gedanken der komplexen Vernetztheit, die Interaktionstheorie kennt ebenfalls keine eindeutige Wirkrichtung von Beziehungen und wie die Verhaltenswissenschaftlichen Ansätze kennen KuK-Ansätze Variablen, die das Verhalten von Personen beschreiben. Mit der Evolutionstheorie teilen sie die Vorstellung, dass die Umwelt prägenden Einfluss besitzt, und wie der Institutionalistische Ansatz halten sie Organisationen für träge. Schliesslich können die Kernkompetenzen des Ressourcenbasierten Ansatzes als Konfigurationen von „passenden“ Systemvariablen interpretiert werden (Vgl. Abb. 2.2).

**2.1.3. Zusammenfassung: Beitrag der theoretischen Ansätze**

Die beiden im Rahmen dieser Arbeit verwendeten theoretischen Ansätze sind eng verwandt und unterscheiden sich primär im Schwerpunkt der Betrachtung: während der Kon-

<sup>100</sup> Miller (1996); Staehle (1999)

<sup>101</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg et al. (1998) S. 353f

tingenzansatz die Passung von Beobachtungsobjekt und Umwelt ins Zentrum rückt, legt der Konfigurationsansatz den Schwerpunkt auf die Passung der Elemente eines Beobachtungsobjekts zueinander.

Dabei lassen die gewählten Ansätze ein breites Spektrum an untersuchten Einflussvariablen zu: so können sowohl Umweltfaktoren als auch Strukturen des Beobachtungsobjekts und sogar das Verhalten der Organisationsmitglieder einbezogen werden.<sup>102</sup>

Beide theoretischen Ansätze gehen davon aus, dass Unternehmen weder völlig von ihrer Umwelt determiniert sind, noch dass diese völlig frei von Umwelteinflüssen sind. Sie sehen vielmehr einen gewissen Handlungsspielraum, innerhalb dessen Unternehmen über Gestaltungsfreiheit verfügen. Diese Grundausrichtung macht die KuK-Ansätze für angewandte Forschungsprojekte sehr attraktiv.<sup>103</sup>

## **2.2. Untersuchttes Phänomen: Aussendienst im Mehrkanalsystem**

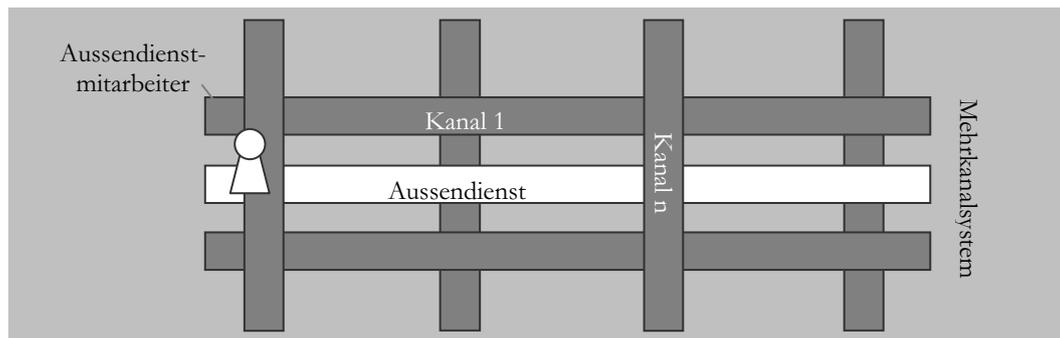
Im folgenden Abschnitt soll ein kurzer Überblick über die bestehende Forschungstradition zu Fragestellungen des Aussendienstes gegeben werden. Dabei soll keine vollständige Auflistung aller Publikationen erfolgen, sondern vielmehr die wesentlichen Anknüpfungspunkte herausgearbeitet werden und die bestehende Forschungslücke aufgezeigt werden.

In dieser Untersuchung wird der Aussendienst aus Sicht der Unternehmung betrachtet, daher wird auch der folgende Literaturüberblick auf diese Perspektive beschränkt. Es erscheint angesichts der Fülle der vorliegenden Forschung sinnvoll, die bestehenden Arbeiten kriteriengeleitet zu systematisieren.

---

<sup>102</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 4.1

<sup>103</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 1.3



**Abb. 2.3: Verschiedene Aspekte der Aussendienst-Forschung**<sup>104</sup>

Abbildung 2.3 soll den Zusammenhang der Anknüpfungspunkte verdeutlichen. Einerseits existieren umfangreiche Arbeiten über Aussendienstmitarbeiter, andererseits über die Organisationseinheit Aussendienst. Diese Organisationseinheit und damit auch der einzelne Mitarbeiter ist heute aber vielfach in Mehrkanalsysteme eingebunden, welche aus mehreren, vielfältig vernetzten, Distributionskanälen bestehen. Da diese Einbindung des Aussendienstes im Zentrum der Arbeit steht, gilt es, Arbeiten in diesen Feldern auf mögliche Anknüpfungspunkte hin zu durchforsten. Zudem finden sich im Marketing Arbeiten, welche sich mit dem Verhältnis von Marketing und Vertrieb beschäftigen und als solche Anhaltspunkte zur Konzeption von Untersuchungen über Schnittstellen liefern können.

### 2.2.1. Der Aussendienstmitarbeiter als Forschungsobjekt

Forschung zu Aussendienstmitarbeitern sucht Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Verkaufserfolg, analysiert Arten von Kunden-Beziehungen und Verhaltensdimensionen der Mitarbeiter, untersucht Erfolgsfaktoren im Team Selling (Key Account Management) sowie Arten und Erfolgsbeitrag von Führung im persönlichen Vertrieb.

Eine Meta-Analyse der Erklärungsbeiträge findet sich bei Churchill et al., welche für einzelne Faktoren, welche mit dem Aussendienstmitarbeiter zusammenhängen, jeweils Erklä-

---

<sup>104</sup> Quelle: Eigene Darstellung

rungsbeiträge zum Verkaufserfolg von unter 10% ermittelt.<sup>105</sup> All diesen Arbeiten ist gemeinsam, dass sie beim Individuum und seinen Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen ansetzen. Strukturelle Aspekte stehen dabei mehrheitlich im Hintergrund.

| Untersuchte Aspekte  | Repräsentative Quellen   |
|--|--|
| Persönlichkeitsbezogene Voraussetzungen für Erfolg im Aussendienst   | Bagozzi (1978); Bagozzi (1980); Bagozzi (2006); Rozell et al. (2006); Verbeke et al. (2008)                            |
| Arten von (Verkaufs-) Beziehungen mit Kunden   | Bagozzi (2006); Belz et al. (2008); Geiger / Turley (2003); Weitz / Bradford (1999); Zeyl (2002)                       |
| Verhaltensaspekte der Aussendienstmitarbeiter und des Aussendienst-Mgmt. (Adaptive Selling Behavior, Supervisory Behavior) | Giacobbe et al. (2006); Guenzi et al. (2007); MacKenzie et al. (1993); Schoch (1969); Teas (1983)                      |
| Aspekte des Team Selling (Key Account Management)  | Belz et al. (2004); Homburg et al. (2002); Jensen (2004); McDonald (2000); Workman Jr. et al. (2003); Zupancic (2001); |
| Sales Leadership   | Belz / Schmitz (2007); Ingram et al. (2005); Mackenzie et al. (2001)   |
| Erklärungsbeiträge zum Erfolg im Aussendienst  | Churchill Jr et al. (1985)   |

**Abb. 2.4: Literaturüberblick „Aussendienstmitarbeiter“<sup>106</sup>**

### 2.2.2. Die Organisationseinheit Aussendienst als Forschungsobjekt

Die organisationstheoretisch ausgerichteten Forschungsstränge umfassen Definitionen der Funktionen des Aussendienstes, Aspekte der Organisationskultur im Aussendienst, Fragestellungen aus der organisationalen Rollentheorie wie Rollenambiguität und Rollenkonflikte. Die zunehmende Automatisierung des Vertriebs und deren Einfluss auf den Aussendienst wurde analysiert, ebenso das Organisations-Design des Aussendienstes und

<sup>105</sup> Churchill Jr et al. (1985)

<sup>106</sup> Quelle: Eigene Darstellung

dessen optimale Steuerung und Kontrolle. Praxisorientierte Werke verbinden mehrere dieser Aspekte zu umfassenden Vertriebs-Konzepten. All diesen Arbeiten ist gemeinsam, dass grösstenteils vom Individuum abstrahiert wird, während der Schwerpunkt auf formalisierten, also strukturellen und prozessualen Aspekten der Gestaltung und Steuerung liegt.

| Untersuchte Aspekte                    | Repräsentative Quellen   |
|--|--|
| Tätigkeiten im Aussendienst            | Hasler-Dierauer (2007); Marshall et al. (1999); Moncrief (1986); Moncrief et al. (2006)  |
| Organisationskultur                    | Bridges (2003)   |
| Rollentheoretische Aspekte             | Behrman / Perreault Jr (1984); Donnelly Jr / Ivancevich (1975); Fry et al. (1986); Jackson / Schuler (1985); MacKenzie et al. (1998); Solomon et al. (1985); Teas (1983); Tubre / Collins (2000); Rhoads et al. (1994) |
| Einfluss der Automatisierung           | Franzi (2004); Moriarty / Swartz (1989); Moutot / Bascoul (2008)   |
| Organisationsdesign des Aussendienstes | Babakus et al. (1996); Cravens et al. (1992); Mahajan / Churchill (1990); Mahajan / Vakharia (1990); Piercy et al. (1999); Weiss et al. (1999)   |
| Steuerung des Aussendienstes           | Babakus et al. (1996); Krafft (1999); Piercy et al. (1999)   |
| Vertriebsstrategie                     | Belz (1999); Belz / Bussmann (2002); Cravens (1995); Dannenberg / Zupancic (2007); Meier (2005); Schögel (2001a)   |

**Abb. 2.5: Literaturüberblick „Aussendienstorganisation“<sup>107</sup>**

### 2.2.3. Das Mehrkanalsystem als Forschungsobjekt

Arbeiten zu Mehrkanalsystemen beschäftigten sich in den frühen 70er Jahren insbesondere mit Verhaltensaspekten wie Macht und Konflikten in Distributionskanälen, später dann mit Fragen des Managements von hybriden Systemen und dann auch mit deren Konfiguration und schliesslich mit Wandel von Vertriebssystemen. Neuere Arbeiten wenden sich Fragen der Auswirkungen von Kanalerweiterungen und –Reduktionen, sowie Fragen der Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen zu. Diesen Arbeiten gemeinsam ist der Fokus auf

<sup>107</sup> Quelle: Eigene Darstellung

das Mehrkanalsystem als Ganzes und die Beziehungen zwischen allen Elementen des Mehrkanalsystems. Die unseres Wissens einzige Arbeit, welche sich bisher mit der Rolle eines *einzelnen* Kanals im Mehrkanalsystem auseinandergesetzt hat, ist die Dissertation von Breitkopf. Er hat sich mit der Rolle von Stammkanälen im Mehrkanalvertrieb beschäftigt und diese am Beispiel der Automobilindustrie untersucht.

| Untersuchte Aspekte                                  | Repräsentative Quellen   |
|--|--|
| Verhaltensaspekte in Kanälen:<br>Macht und Konflikte | El-Ansary / Stern (1972); Gaski (1984); Hunt et al. (1985); Nevin (1995); Stern (1969); Tung-Lai / Jiuh-Biing (2005); Weitz / Jap (1995)   |
| Management von Mehrkanalsystemen                     | Anderson et al. (1997); Sa Vinhas / Anderson (2008); Gronover (2003); Schögel (1997); Scholl (2003); Thomet (2007); Tomczak (2001); Wirtz (2002)   |
| Konfigurationen von Mehrkanalsystemen                | Ahlert / Evanschitzky (2004); Ahlert / Evanschitzky (2006); Breitkopf (2007); Cespedes (1988); Cespedes / Corey (1990); Coelho et al. (2003); Dickson (1983); Frazier (1999); Kim / Frazier (1996); Magrath / Hardy (1987); Schögel / Sauer (2002b); Scholl (2003); Sharma / Mehrotra (2007) |
| Wandel in Mehrkanalsystemen                          | Avery et al. (2007); Sauer (2005); Pauwels / Neslin (2006)   |
| Kundensteuerung in Mehrkanalsystemen                 | Ansari et al. (2008); Neslin et al. (2006); Neslin / Shankar (2007); Schögel et al. (2008); Stone et al. (2002)  |

**Abb. 2.6: Literaturüberblick „Mehrkanalsysteme“<sup>108</sup>**

#### 2.2.4. Das Verhältnis von Marketing und Vertrieb als Forschungsobjekt

Arbeiten mit Fokus auf Marketing und Vertrieb insgesamt haben sich einerseits mit der Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb befasst und andererseits mit der Einbindung von Marketing und Vertrieb in die Gesamtunternehmung beschäftigt.

Diese Untersuchungen sind insofern für die vorliegende Arbeit nützlich, als sie methodische Ähnlichkeiten bei gleichzeitiger gewisser inhaltlicher Nähe aufweisen. Die Untersu-

<sup>108</sup> Quelle: Eigene Darstellung

chung der Beziehung zwischen zwei Elementen eines Systems kann an diese Arbeiten angelehnt werden.

| <b>Untersuchte Aspekte</b>                     | <b>Repräsentative Quellen</b>   |
|--|---|
| Abstimmung zwischen Marketing und Vertrieb     | Beverland et al. (2006); Cespedes (1993); Homburg / Jensen (2007); Matthyssens / Johnston (2006); Rouzies et al. (2005) |
| Organisationsformen von Marketing und Vertrieb | Moorman / Rust (1999); Vorhies / Morgan (2003); Workman Jr. et al. (1998)   |

**Abb. 2.7: Literaturüberblick „Verhältnis Marketing und Vertrieb“<sup>109</sup>**

### 2.2.5. Zentrale Anknüpfungspunkte der vorliegenden Arbeit

Die vorliegende Arbeit stützt sich schwerpunktmässig auf fünf Arbeiten, die den Gestaltungsansatz für Analysen des Organisationsdesigns mit Bezug zur Distribution verwenden:

(1) Majahan / Churchill haben drei mögliche Forschungsdesigns zur Untersuchung der Organisation des Aussendienstes entworfen, ohne diese jedoch umzusetzen. Dabei skizzieren sie je einen Kongruenz-, Konsistenz- und Gestaltungsansatz zur Analyse des Designs des Aussendienstes, die je eine andere Facette des Phänomens mit Hilfe des gleichen Wirkmodells erfassen sollen. Andere Elemente des Distributionssystems wurden hierbei nicht mit einbezogen. Die Studie von Majahan / Churchill liefert für die vorliegende Arbeit einen generellen Analyserahmen.<sup>110</sup>

(2) Schögel hat im Rahmen seiner Dissertation ein Entscheidungsmodell der multiplen Distribution entwickelt, welches Ziele, Entscheidungsebenen und Instrumente für Mehrkanalsysteme entwickelt und explorativ beleuchtet. Auf dieser Basis formuliert er situative Empfehlungen für die Gestaltung des Absatzkanal-Mix. Die Arbeit von Schögel liefert für

---

<sup>109</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>110</sup> Mahajan / Churchill (1990)

die vorliegende Untersuchung wesentliche Grundlagen zum Verständnis und zur Beschreibung von Mehrkanalsystemen.<sup>111</sup>

(3) Jensen hat in einer branchenübergreifenden Untersuchung für seine Dissertation acht prototypische Varianten von Key Account Management identifiziert und deren Performance-Unterschiede ermittelt. Dabei finden sich insofern Parallelen zum Aussendienst, als es sich beim Key Account Management um eine spezielle Form des persönlichen Verkaufs handelt. Zudem betrachtet Jensen Ergebnisse auf Ebene der Key Accounts und auf Unternehmensebene. Diese Sichtweise weist Parallelen zum Verhältnis zwischen Aussendienst und dem gesamten Distributionssystem auf, das insbesondere im Fall interdependenter Mehrkanalsysteme derart verzahnt sein kann, dass eine isolierte Betrachtung des Erfolgs auf der Ebene des Aussendienstes nicht sinnvoll ist. Zudem zeigt Jensen, dass eine branchenübergreifende Studie im vorliegenden Kontext sinnvoll sein kann.<sup>112</sup>

(4) Scholl hat in seiner Dissertation Gestaltung, Steuerung und den Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen mittels eines Gestaltansatzes untersucht und empirisch nachgewiesen, dass Multi Channel Erfolg direkt und indirekt den Unternehmenserfolg erhöht. Diese Studie unterstreicht einerseits nochmals die Relevanz der vorliegenden Fragestellung und liefert andererseits die im Rahmen dieser Arbeit zur Charakterisierung von Mehrkanalsystemen verwendeten Konstrukte. Scholl charakterisiert Mehrkanalsysteme aus systemtheoretischer Sicht nach der Anzahl der Elemente, deren Unterschiedlichkeit und deren Überlappung.<sup>113</sup>

(5) Sauer hat sich in seiner Dissertation mit Transformationsprozessen in Mehrkanalsystemen beschäftigt und für seine der Prozessforschung zuzurechnenden Analyse eine Kombination aus Konfigurations- und Kontingenzansatz eingesetzt. Aus dieser Untersuchung können für die vorliegende Studie wesentliche zentrale Konstrukte genutzt werden. Zudem

---

<sup>111</sup> Vgl. Schögel (1997)

<sup>112</sup> Vgl. Jensen (2004)

<sup>113</sup> Vgl. Scholl (2003)

bietet sie Orientierung, wie die beiden verwendeten theoretischen Ansätze gemeinsam genutzt und vergleichend interpretiert werden können.<sup>114</sup>

### **2.3. Zusammenfassung: Erkenntnisbeitrag für die weitere Arbeit**

Die vorliegende Fragestellung der Rolle des Aussendienstes ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Durch die Beschränkung auf die Perspektive des Organisationsgestalters und auf diejenigen Aspekte, die dieser beeinflussen kann, wird diese Komplexität handhabbar. Die Kontingenz- und Konfigurationsansätze bieten eine solide theoretische Basis zur Analyse von Aspekten der Organisation und erlauben es zudem, Aspekte des Organisationsdesigns empirisch zu testen.

Das spezifische Phänomen der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem wurde bisher nur unzureichend wissenschaftlich untersucht. Es bestehen jedoch zahlreiche inhaltliche Anknüpfungspunkte bei Untersuchungen des Aussendienstes als Mono-Vertriebskanal und Betrachtungen des Mehrkanalsystems als Ganzes. Als relevante und vielversprechende Bezugspunkte in der bisherigen Forschung konnten die Arbeiten von Mahajan / Churchill, Schögel, Jensen, Scholl und Sauer identifiziert werden. Diese liefern Anhaltspunkte zur Ausrichtung der Untersuchung (Mahajan/Churchill und Jensen), Grundlagen zu Mehrkanalsystemen (Schögel und Scholl), und Grundlagen zum Umfeld von Mehrkanalsystemen (Sauer).

Ein zentraler Aspekt kann indes nicht direkt aus bestehenden Arbeiten abgeleitet werden: es fehlt bislang an einer konzeptionellen Grundlage zur Analyse der Beziehungen zwischen einem Element einer Organisation und der Organisation selbst (hier: der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution). Ein solches Konstrukt ist mit Einbezug der klassischen Organisationstheorie einerseits und mit Hilfe von Experteninterviews andererseits neu zu entwickeln. Dies ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

---

<sup>114</sup> Vgl. Sauer (2005)



### 3. Konzeptionelle Zwischenergebnisse

*„A way of seeing is a way of not seeing“  
- Gianfranco Poggi*

Nachdem in den Kapiteln 1 und 2 auf die Problemstellung der Arbeit eingegangen wurde und Ansatzpunkte der bestehenden Forschung sowie die gewählte Theorie skizziert wurde, wird daraus in diesem Kapitel das Forschungsmodell im Sinne von Schanz abgeleitet: *„Modellbildung ist ein Fall der Anwendung von Theorien auf besondere Verhältnisse bzw. Probleme“*<sup>115</sup> Das Kapitel gliedert sich wie folgt: zuerst werden grundlegende methodische und inhaltliche Aspekte der Modellbildung und des Modells adressiert (3.1), danach erfolgt die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Konstrukte (3.2) und Hypothesenformulierung (3.3). Schliesslich wird eine zusammenfassende Darstellung des Forschungsmodells erarbeitet (3.4).

#### 3.1. Grundlegende Aspekte der Konzeption

##### 3.1.1. Theoretische Bezüge und methodischer Ansatz

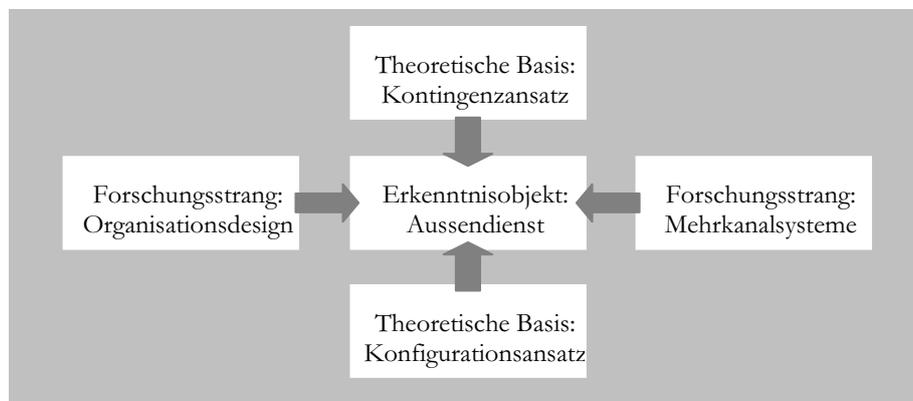


Abb. 3.1: Theoretische Bezüge der Arbeit<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Schanz (1990a), S. 154

<sup>116</sup> Quelle: Eigene Darstellung

Die vorliegende Arbeit verbindet mit Hilfe des Kontingenz- und Konfigurationsansatzes Aspekte aus der Organisationsforschung und der Mehrkanal-Distributions-Forschung, um das Erkenntnisobjekt, den Aussendienst im Mehrkanalsystem, zu beleuchten. Abbildung 3.1 verdeutlicht dies.

Wie in Kapitel 2 dargelegt, soll die Rolle des Aussendienstes im Rahmen dieser Untersuchung sowohl kausalanalytisch als auch clusteranalytisch betrachtet werden. Folglich ist an dieser Stelle der Zusammenhang zwischen den beiden analytischen Zugängen genauer zu beleuchten. Es geht im Folgenden nicht darum, konkurrierende Modelle zu erarbeiten und zu vergleichen, sondern um eine ergänzende ganzheitliche Betrachtung des Phänomens der Rolle des Aussendienstes. Daher basieren die beiden analytischen Zugänge auf einem gemeinsamen Modell, welches doppelt ausgewertet wird. Dieses Verständnis hat zur Folge, dass das Wirkmodell gleichzeitig zwei theoretischen Anforderungskatalogen genügen muss, welche sich aus den unterschiedlichen theoretischen und statistischen Annahmen der beiden Methoden ergeben. Es wird zunächst ein allgemeines Kausalmodell der Rolle des Aussendienstes entworfen, welches dann in einem nächsten Schritt situativ relativiert wird.<sup>117</sup> Diese Reihenfolge wird auch bei der Herleitung des Modells eingehalten.

### **3.1.2. Modellierungsansatz und Wahl der Variablen**

Das Forschungsmodell der vorliegenden Arbeit ist in drei Dimensionen gegliedert, in denen (1) Determinanten der Rolle des Aussendienstes („Kontext“), (2) die Rolle des Aussendienstes („Struktur“) und (3) die Erfolgsauswirkungen („Ergebnis“) spezifiziert werden. Es folgt damit der klassischen Einteilung von Millen / Friesen, ohne jedoch deren Konstrukt-batterie zu übernehmen, die für abstraktere Untersuchungen auf Corporate-Ebene konzipiert wurde.<sup>118</sup>

Nachdem die grundlegenden Untersuchungsdimensionen festgelegt wurden, müssen im nächsten Schritt die konkreten Variablen, welche gemeinsam das Wirkmodell definieren,

---

<sup>117</sup> Vgl. Schögel (2006), S. 189f

<sup>118</sup> Miller / Friesen (1978)

bestimmt werden. Insbesondere gilt es zu diskutieren, wie Variablen ausgesucht bzw. hergeleitet werden, welche Anzahl von Variablen für die geplante Untersuchung sinnvoll ist, und welche weiteren methodischen Anforderungen sich durch die gewählten Analyseverfahren an die Variablen ergeben.

Bailey verweist darauf, dass die Brauchbarkeit jeder Taxonomie von der Güte der gewählten Variablen abhängt, dass dies für Kausalmodelle ebenso gilt, versteht sich von selbst.<sup>119</sup> Daher soll für die vorliegende Arbeit soweit möglich auf bestehende, theoretisch fundierte Konstrukte zurückgegriffen werden. Die Strukturierung des Modells sowie die Auswahl der Inputvariablen erfolgt mit Hilfe von Hinweisen aus der Literatur; wo kein bestehendes Konstrukt vorliegt, wird den einschlägigen Empfehlungen zum Konstruktdesign aus der Literatur gefolgt.<sup>120</sup>

Wie viele Parameter für eine Taxonomie heranzuziehen sind, ist Gegenstand einer ausgedehnten Debatte in der Forschung. Es handelt sich hierbei um ein *trade off*-Problem: je grösser die Zahl der berücksichtigten Parameter, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass relevante Aspekte unberücksichtigt bleiben, desto geringer aber auch die Klarheit und Interpretierbarkeit der Modelle. Punj / Stewart warnen vor *shotgun approaches*, bei denen alle bekannten Aspekte in das Clustering einbezogen werden.<sup>121</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird versucht, der Forderung von Wolf nachzukommen, der einen vernünftigen Mittelweg zwischen essentialistischem und empiristischem Vorgehen fordert.<sup>122</sup>

### 3.1.3. Wirkmodell

Das Wirkmodell dieser Arbeit wie in Abbildung 3.2 dargestellt umfasst fünf Elemente: die unternehmensexterne Umwelt, das Mehrkanalsystem als bestimmendes Element der un-

---

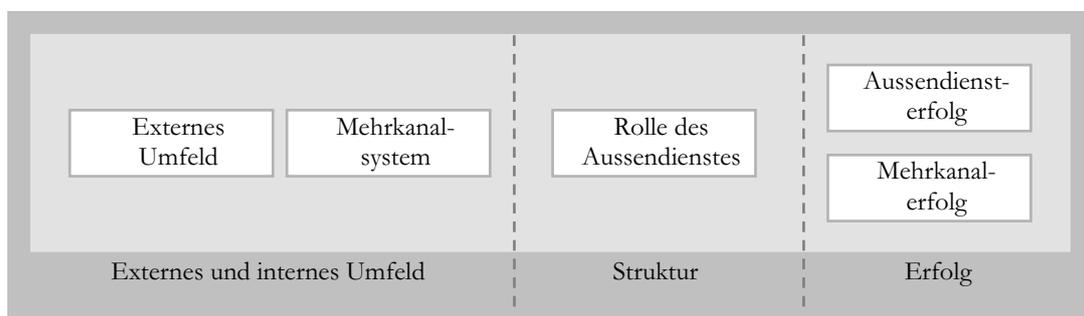
<sup>119</sup> Bailey (1994), S. 2

<sup>120</sup> Vgl. Churchill Jr (1979), Homburg / Giering (1996), Bagozzi / Edwards (1998), Diamantopoulos / Winklhofer (2001), Rossiter (2005)

<sup>121</sup> Punj / Stewart (1983), S. 43

<sup>122</sup> Wolf (2000)

ternehmensinternen Umwelt, die Rolle des Aussendienstes als zentrales Konstrukt und der Erfolg von Aussendienst und Mehrkanalsystem als abhängige Variablen. Unternehmensexterne Variablen werden in erster Linie deshalb mit in das Modell einbezogen, um auszuschließen, dass die gemessenen Erfolgsunterschiede auf Umwelteffekte zurückzuführen sind. Das Mehrkanalsystem als diejenige unternehmensinterne Variable, auf die sich die Rolle des Aussendienstes bezieht, muss notwendigerweise mit untersucht werden. Für die Erfolgsmessung gilt es, Konstrukte zu erheben, welche es einerseits erlauben, direkte Effekte im Aussendienst selbst zu messen, aber andererseits auch Einflüsse auf das zentrale Erfolgsmass für den Praktiker – den Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems – zu untersuchen.



**Abb. 3.2: Wirkmodell**<sup>123</sup>

In der Kontextdimension orientieren sich die unter „Externes Umfeld“ aufgeführten Konstrukte an Mahajan / Churchill, Jensen und Sauer, während die Elemente des „Internen Umfelds (Mehrkanalsystem)“ den Definitionen von Scholl und Schögel folgen. In der Strukturdimension werden die Konstrukte zur Rolle des Aussendienstes neu konzeptualisiert. In der Ergebnisdimension werden die Konstrukte, welche Erfolg messen, in Anlehnung an Sauer definiert. Im folgenden Abschnitt wird nun auf die einzelnen Modellkomponenten eingegangen, wo nötig eine Konzeptualisierung vorgenommen, und die Operationalisierung der Konstrukte erarbeitet.

<sup>123</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 3.2. Konzeptualisierung und Operationalisierung

### 3.2.1. Grundlagen zur Konzeptualisierung und Operationalisierung

Zu Beginn sollen die wichtigsten Begriffe kurz definiert werden: Die Konzeptualisierung *„umfasst unter Verwendung sprachlicher Terme die Festlegung, was unter einem Phänomen (Konstrukt) verstanden wird. Gleichzeitig wird festgelegt, welcher Erklärungsbereich mit einem Konstrukt verbunden ist und auf welchem Abstraktionsgrad Aussagen gemacht werden“*<sup>124</sup>.

Die Operationalisierung bezeichnet den *„Prozess der Übersetzung einer theoretischen Konzeption in eine Messvorschrift, besteht aus der Vorgabe von Messoperationen, mit denen entschieden werden kann, ob ein Phänomen vorliegt oder nicht und wie Items oder Indikatoren das Konzept abbilden ('reflektiv') oder formen ('formativ')“*<sup>125</sup>

Unter einem Konstrukt versteht man eine *„nicht direkt messbare Grösse“*<sup>126</sup>. Ein Faktor (auch: Dimension) beschreibt eine *„zu Grunde liegende Struktur von (Indikator)Variablen“*<sup>127</sup>, während ein Indikator (auch: Item) die *„unmittelbar messbare Sachverhalte, welche das Vorliegen der gemeinten, aber nicht direkt erfassbaren Phänomene (...) anzeigen“*<sup>128</sup> bezeichnet. Die Konzeptualisierung beschreibt also den Weg von der Idee zum Konstrukt und die Operationalisierung den Weg vom Konstrukt zum Indikator. Der Faktor bildet eine Zwischenebene der beiden Bereiche, wie Abbildung 3.3 verdeutlicht.

---

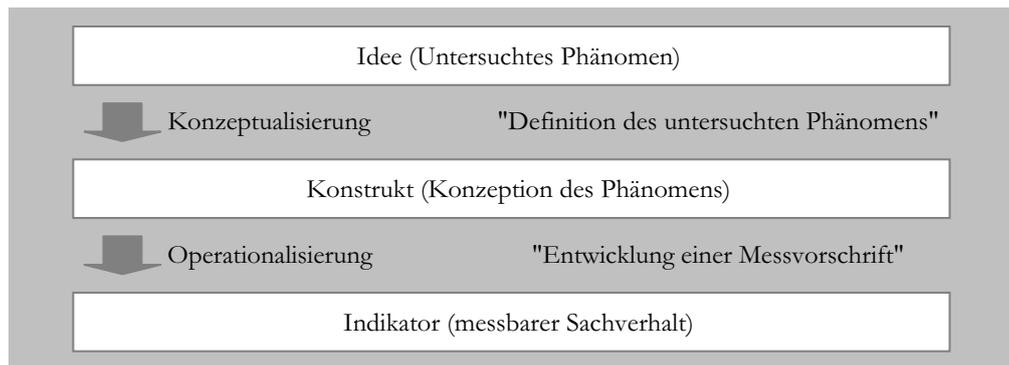
<sup>124</sup> Hildebrandt (2008), S. 86

<sup>125</sup> Hildebrandt (2008), S. 87

<sup>126</sup> Homburg / Giering (1998), S. 114

<sup>127</sup> Homburg / Krohmer (2006), S. 359

<sup>128</sup> Kroeber-Riel / Weinberg (2003), S. 31



**Abb. 3.3: Konzeptualisierung und Operationalisierung**<sup>129</sup>

Homburg / Giering schlagen die folgenden idealtypischen sieben Schritte zur Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte vor: Konzeptualisierung, Pre-Tests der Indikatoren, erste Datenerhebung, Validierung der Indikatoren zur Optimierung des Messmodells, zweite Datenerhebung, erneute Validierung des Messmodells, Kreuzvalidierung anhand der beiden Stichproben. Abbildung 3.4 fasst diese Schritte nochmals zusammen.

| Arbeitsschritt     | Inhalte  |
|--------------------|--|
| Konzeptualisierung | Entwicklung einer Ausgangsmenge von Indikatoren                                |
| Pre-Tests          | Pre-Tests zur Verbesserung und Reduktion der Indikatormenge                    |
| Datenerhebung      | Ziehung Stichprobe I   |
| Validierung I      | Analyse zur Beurteilung und Optimierung des Messmodells anhand Stichprobe I    |
| Datenerhebung      | Ziehung Stichprobe II  |
| Validierung II     | Beurteilung des entwickelten Messmodells auf der Basis der neuen Stichprobe II |
| Kreuzvalidierung   | Vergleich von t alternativen Modellstrukturen auf der Basis beider Stichproben |

**Abb. 3.4: Erarbeitung komplexer Konstrukte nach Homburg / Giering**<sup>130</sup>

Sie gehen hierbei jedoch von einer vollständigen Neu-Erarbeitung eines Konstruktes aus, daher modifizieren wir diesen Prozess, wie Abbildung 3.5 zeigt. Dabei erfolgt die Validierung des Messmodells erst im Zuge der „regulären“ Datenerhebung für die Untersuchung,

<sup>129</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homburg / Giering (1998)

<sup>130</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach Homburg / Giering (1998)

wie häufig aus forschungspraktischen Gründen praktiziert.<sup>131</sup> Auf eine klassische Kreuzvalidierung muss daher verzichtet werden. Allerdings kann eine Betrachtung der Strukturmodelle für verschiedene Teil-Stichproben erste Anhaltspunkte zur Stabilität der Ergebnisse liefern.<sup>132</sup>

| Arbeitsschritt      | Inhalte  |
|---------------------|--|
| Konzeptualisierung  | Entwicklung der Rolle des Aussendienstes aus bestehenden Konstrukten   |
| Operationalisierung | Entwicklung einer Ausgangsmenge von Indikatoren                        |
| Datenerhebung       | Ziehung einer Stichprobe   |
| Pre-Tests           | Verbesserung und Reduktion der Indikatormenge                          |
| Validierung         | Beurteilung des Mess- und Strukturmodells auf der Basis der Stichprobe |
| Kreuzvalidierung    | Vergleich von Modellen für verschiedene Teilstichproben                |

**Abb. 3.5: Erarbeitung komplexer Konstrukte in der vorliegenden Arbeit<sup>133</sup>**

#### *Anforderungen an Konstrukte*

Die Konstrukte, welche im vorliegenden Dokument entwickelt werden, sollen im Rahmen einer Clusteranalyse und einer Kausalanalyse zum Einsatz kommen. Daher müssen sowohl allgemeine Kriterien zur Operationalisierung von Konstrukten wie auch spezielle Kriterien, die sich aus den beiden Analyseverfahren ergeben, berücksichtigt werden. Homburg / Giering unterscheiden vier allgemeine Gütekriterien, die durch korrekte Operationalisierung sicherzustellen sind: Inhaltsvalidität, Konvergenzvalidität, Diskriminanzvalidität und nomologische Validität. Diese Kriterien sind im Rahmen der Validierung (nach der Datener-

<sup>131</sup> Z.B. Schögel (2006), S. 169ff; Heitmann (2006), S. 179ff; Jensen (2004), S. 119f; Tomczak (1999), Schögel (2001b)

<sup>132</sup> Vgl. Abschnitt 5.4.4

<sup>133</sup> Quelle: Eigene Darstellung; Anm.: Es handelt sich bei dem Vergleich von Modellen verschiedener Teilstichproben nicht um eine klassische Kreuzvalidierung mit zwei Subsamplern. Im vorliegenden Fall werden Strukturmodelle auf Basis verschiedener Teilstichproben verglichen, was zwar keine Auskunft über die Stabilität des Messmodells alleine, jedoch Anhaltspunkte zur Gesamtstabilität geben kann

hebung) zu prüfen<sup>134</sup>. Zudem ergeben sich durch den geplanten Einsatz der Kausalanalyse drei spezielle Anforderungen an die Konstrukte und Indikatoren:

- Keine Erhebung eines Konstrukts durch einen einzelnen Indikator, da andernfalls die Messgüte und Messfehler nicht geschätzt werden können<sup>135</sup>
- Möglichst nur Operationalisierungen mit drei oder mehr Indikatoren zur Erzielung eines überidentifizierten Modells<sup>136</sup>
- Beschränkung der Anzahl Indikatoren, um das Messmodell nicht zu komplex werden zu lassen<sup>137</sup>

#### *Zur Identifizierbarkeit eines Modells*

An diese Stelle erscheint eine knappe Illustration des Sachverhaltes der Identifizierbarkeit notwendig, für eine formale Herleitung wird auf das Arbeitspapier von Von der Lippe verwiesen.<sup>138</sup> Bei einem linearen Gleichungssystem können, je nach Anzahl der Variablen und Anzahl und Art der Gleichungen, entweder keine, genau eine, oder unendlich viele Lösungen gefunden werden. Ein Gleichungssystem mit genau einer Lösung wird als *identifiziert* (engl.: „*just-identified*“) bezeichnet. Nur bei *identifizierten* und *überidentifizierten* Modellen ist eine stochastische Schätzung der Variablen möglich.<sup>139</sup> Da jeder Indikator Variablen zum Gleichungssystem beiträgt, ist leicht einzusehen, warum auf eine gewisse Mindestmenge an Indikatoren geachtet werden muss.<sup>140</sup>

---

<sup>134</sup> Siehe Abschnitt 4.4

<sup>135</sup> Anderson / Gerbing (1988), S. 66

<sup>136</sup> Zinnbauer / Eberl (2004), S. 50ff

<sup>137</sup> Albers / Götz (2006), S. 411ff

<sup>138</sup> Von der Lippe (2003), S. 1f

<sup>139</sup> Vgl. Von der Lippe (2003), S. 20 (Abbildung)

<sup>140</sup> Anm.: Auch wenn ein Modell theoretisch (auf Basis der Gleichungen) identifiziert ist, so kann es empirisch (auf Basis der erhobenen Daten) unteridentifiziert sein. Davon spricht man dann, wenn einzelne Variablen im Zähler sehr kleine Werte aufweisen und das Modell daher instabil wird. Vgl. dazu Kenny (1979), S. 51ff

*Prinzipielle Entscheide bei der Konzeptualisierung*

An dieser Stelle sind angesichts der Konzeptualisierung von mehreren Aspekten der Rolle des Aussendienstes<sup>141</sup> noch zwei prinzipielle Entscheide zu diskutieren: (1) Konstrukte können ein- oder mehrfaktoriell konzipiert werden. Immer wenn der Forscher an mehreren Aspekten eines Sachverhaltes interessiert ist, kann er entweder die einzelnen Auswirkungen jedes Aspektes separat modellieren (einfaktorielle Konzipierung) oder die Aspekte zusammenfassen und dann die aggregierte Auswirkung dieser Aspekte analysieren (mehrfaktorielle Konzipierung). (2) Konstrukte können reflektiv oder formativ operationalisiert werden. Eine reflektive Messung nutzt verschiedene austauschbare Indikatoren, welche den gleichen Sachverhalt messen, während eine formative Messung verschiedene Aspekte abfragt, die ein Konstrukt definieren.<sup>142</sup> Zu diesen beiden Fragen ist in den vergangenen Jahren eine rege Diskussion in der deutschsprachigen Marketing- und Erfolgsfaktorenforschung geführt worden.<sup>143</sup> Diese kann verkürzt wie folgt dargestellt werden:

Bis vor kurzem stellten reflektive Konstrukte den Normalfall der Operationalisierung dar, für mehrdimensionale Konstrukte wurden in der Regel reflektiv-reflektive Operationalisierungen genutzt.<sup>144</sup> Dies lag z.T. auch darin begründet, dass mit den meistgenutzten Softwarepaketen (z.B. LISREL, AMOS, mplus) formative Operationalisierungen weitaus komplizierter für den Anwender waren und ein solides Methodenverständnis erforderten, bevor die Daten erhoben wurden. Mit reflektiven Operationalisierungen liegen die Hürden der Identifizierbarkeit des Modells im Allgemeinen tiefer.<sup>145</sup>

In den letzten Jahren sind drei sich gegenseitig verstärkende Entwicklungen zu beobachten: Erstens erfuhren varianzbasierte Ansätze aus der ökonomischen Forschungstradition

---

<sup>141</sup> Vgl. Absatz 3.2.3

<sup>142</sup> Ferner existieren sogen. MIMIC-Konstrukte, welche formative und reflektive Indikatoren kombinieren (vgl. hierzu Bollen (1984)). Die grundsätzliche Entscheidung bleibt jedoch auch bei dieser Art der Operationalisierung bestehen

<sup>143</sup> Für einen Überblick vgl. Herrmann et al. (2006); Albers / Hildebrandt (2006); Fassott (2006)

<sup>144</sup> Vgl. hierzu Jarvis et al. (2003); Albers / Götz (2006)

<sup>145</sup> Panten / Boßow-Thies (2007), S. 316

(*partial least squares*<sup>146</sup>) eine stärkere Verbreitung. Diese sind relativ unempfindlich gegenüber einer formativen Spezifikation. Zweitens setzte sich in der Erfolgsfaktorenforschung, der ein grosser Teil der Arbeiten, welche Strukturgleichungsmodelle nutzen, zuzuordnen ist, die Erkenntnis durch, dass die Annahme, dass einzelne Hebel zu beeinflussen sind, einer reflektiven Spezifizierung widerspricht. Drittens wurde die Operationalisierung von Konstrukten zweiter Ordnung einer genaueren theoretischen Analyse unterzogen.

Neben diversen mathematischen Problemen auf Ebene der Strukturgleichungen im zwei-dimensional-formativen Fall gilt für die zweite Ebene der Operationalisierung ebenso wie für die erste Ebene der Widerspruch zwischen einzelner Beeinflussbarkeit und reflektiver Operationalisierung. Inzwischen wird vielfach eine isolierte Betrachtung einzelner Konstrukte empfohlen, da in diesem Fall die Einflüsse der Einzelfaktoren klarer im Modell deutlich werden.<sup>147</sup> Darstellung 3.6 fasst die Entscheidungskriterien für die Art der Spezifikation nochmals zusammen.

| Kriterium                    | Alternativen der Spezifikation  |   |
|------------------------------|---|---|
|                              | Formativ  | Reflektiv   |
| Forschungsabsicht            | Identifikation von direkten Stellhebeln zur Veränderung einer Grösse            | Erfassung eines Konstruktes durch messfehlerbehaftete Indikatoren |
| Richtung der Kausalität      | Verläuft vom Indikator zum Konstrukt („Indikator definiert Konstrukt“)          | Verläuft vom Konstrukt zum Indikator („spiegelt Konstrukt“)       |
| Auswirkung von Veränderungen | Änderung eines Indikators zieht Veränderung der Konstruktausprägungen nach sich | Änderung des Konstrukts bewirkt Veränderung aller Indikatoren     |
| Austauschbarkeit             | Weglassen eines Indikators bewirkt eine Veränderung des Konstrukts              | Indikatoren beliebig austauschbar                                 |

**Abb. 3.6: Leitfragen zur Ermittlung der Spezifikation von Indikatoren**<sup>148</sup>

<sup>146</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.3.2 zu den Aspekten

<sup>147</sup> Vgl. Albers / Hildebrandt (2006)

<sup>148</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zinnbauer / Eberl (2004); Herrmann et al. (2006); Christophersen / Grape (2007)

An dieser Stelle ist noch anzumerken, dass die korrekte Spezifikation eines Konstrukts immer abhängig von der konkreten Wahl der Indikatoren ist. Es ist denkbar, dass dasselbe Konstrukt reflektiv und formativ gemessen werden kann.<sup>149</sup>

Auch für die Aggregation von Konstrukten lassen sich Leitfragen formulieren, welche in Abbildung 3.7 zusammengefasst sind. Hier lässt sich – im Gegensatz zur Frage der Spezifikation – bereits ein Vorentscheid formulieren: wenn es das konkrete Modell nicht aus technischen Gründen erfordert, dass ein Konstrukt zweiter Ordnung gebildet wird, so spricht die Ausrichtung der Arbeit dafür, mit mehreren einzelnen Konstrukten zu arbeiten, welche einzeln auf ihre Einflüsse getestet werden können.

| Kriterium  | Alternative Möglichkeiten der Aggregation    |   |
|--|--|---|
|  | Konstrukte erster Ordnung                    | Konstrukt zweiter Ordnung                         |
| Grad der Abstraktheit und Komplexität des Phänomens    | Gering                                       | Hoch  |
| Analyse von Zusammenhängen mit abhängigen Variablen    | Differenziert (für jedes einzelne Konstrukt) | Aggregiert (für alle Konstrukte gemeinsam)        |
| Schätzung im Rahmen von LISREL oder PLS <sup>150</sup> | Unproblematisch                              | Aufwändig   |
| Anforderungen an die Spezifikation                     | Formativ oder reflektiv möglich              | Auf zweiter Ebene immer formativ zu spezifizieren |
| Technischer Aspekte (z.B. Mediatoren, Moderatoren)     |  | Können Konstrukte zweiter Ordnung nötig machen    |

**Abb. 3.7: Leitfragen zur Aggregation von Konstrukten<sup>151</sup>**

<sup>149</sup> Diamantopoulos / Sigauw (2006) demonstrieren dies anhand des Konstrukts "Exportkoordination"

<sup>150</sup> Zu den möglichen methodischen Ansätzen vgl. Abschnitt 4.3.2

<sup>151</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Albers / Götz (2006); Albers / Hildebrandt (2006); Giere et al. (2006); Argumente, welche in dieser Arbeit gelten, sind grau hinterlegt

Nachdem nun die Grundlagen der Konzeptualisierung und Operationalisierung dargestellt sind, werden in den folgenden Abschnitten die Konstrukte pro Abschnitt des Wirkmodells hergeleitet und diskutiert.

### 3.2.2. Operationalisierung der Umfeldvariablen

#### *Unternehmensexterne Umwelt*

Wird ein Aussendienst im Rahmen eines Mehrkanalsystems eingesetzt, so wirken verschiedenartige Kontextfaktoren innerhalb und ausserhalb des Unternehmens auf ihn ein. Die Einflüsse der externen Umwelt werden durch die Konstrukte *Umweltdynamik* (UD) und *Wettbewerbsintensität* (WI) abgebildet. Diese werden mit Hilfe der Indikatoren von Sauer (2005) wie in Abbildung 3.8 dargestellt operationalisiert:

| Item | In unserem Umfeld...  | Quelle     |
|------|---|------------|
| UD1  | ... verändern sich die Präferenzen der Kunden, über welche Absatzkanäle sie Produkte und Services beziehen möchten, ziemlich stark.   | Sauer 2005 |
| UD2  | ... tendieren die Kunden dazu, in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses verschiedene Absatzkanäle zu nutzen.                         |            |
| UD3  | ... beobachten wir, dass Kunden mehrere Kanäle parallel nutzen oder über verschiedene Touch Points Kontakt zum Unternehmen aufnehmen. |            |
| UD4  | ... ist es schwer zu prognostizieren, welche Absatzkanäle unsere Kunden in ein paar Jahren wie intensiv nutzen werden.                |            |
| UD5  | ... verändern sich die in der Distribution eingesetzten Technologien rasch.   |            |
| UD6  | ... ermöglichen technische Durchbrüche viele Neuerungen in der Distribution.  |            |
| UD7  | ... entstehen durch neue Technologien zahlreiche Chancen in der Distribution.   |            |

**Abb. 3.8: Items des Konstrukts Umweltdynamik<sup>152</sup>**

Während die Umweltdynamik Veränderungen bei den Kunden des Unternehmens und in der Distribution insgesamt, also auch bei Partnern, erfasst, bildet die Wettbewerbsintensität Einflüsse der Branche ab. Dies erscheint in der vorliegenden Untersuchung deshalb wichtig, weil eine branchenübergreifende Untersuchung durchgeführt wird (Vgl. Abb. 3.9).

<sup>152</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Item | In unserem Umfeld...  | Quellen    |
|------|---|------------|
| WI1  | ... gibt es eine grosse Anzahl an Wettbewerbern.  | Sauer 2005 |
| WI2  | ... gibt es starke Wettbewerber.  |            |
| WI3  | ... unternehmen die Wettbewerber verstärkt Anstrengungen, durch den Vertrieb einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. |            |
| WI4  | ... werden Innovationen im Vertrieb eines Unternehmens rasch von anderen Unternehmen adaptiert.                     |            |
| WI5  | ... existiert ein enorm hoher Wettbewerbsdruck auf den Vertrieb.  |            |
| WI6  | ... ist es generell möglich, sich durch Innovationen im Vertrieb von den Wettbewerbern nachhaltig abzusetzen.       |            |

**Abb. 3.9: Items des Konstrukts Wettbewerbsintensität<sup>153</sup>**

*Unternehmensinterne Umwelt*

Die Einflüsse der unternehmensinternen Umwelt werden auf das Mehrkanalsystem beschränkt und mit Hilfe der Konstrukte von Scholl (2003) operationalisiert. Scholl unterscheidet drei Konstrukte: *Kanaldifferenzierung* (KD), *Kanalüberlappung* (KÜ) und *Präzision der Kanaldefinition* (KP).

| Item | Unsere Absatzkanäle...   | Quellen     |
|------|--|-------------|
| KD1  | ... unterscheiden sich stark in ihrer derzeitigen Umsatzbedeutung.   | Scholl 2003 |
| KD2  | ... unterscheiden sich stark in ihrer künftigen strategischen Bedeutung.   |             |
| KD3  | ... unterscheiden sich stark in der Art, wie der Verkaufsprozess abläuft bzw. gestaltet wird.                                  |             |
| KD4  | ... unterscheiden sich stark im Blick auf die Personen, die in den Absatzkanälen agieren. (Anbieter- und/oder Nachfragerseite) |             |

**Abb. 3.10: Items des Konstrukts Kanaldifferenzierung<sup>154</sup>**

Unter Kanaldifferenzierung wird dabei der Grad verstanden, zu dem sich die Kanäle bedeutungsmässig und durch das Verhalten unterscheiden. Die beiden Dimensionen nennt Scholl *Bedeutungsheterogenität* und *Verhaltensheterogenität*.

<sup>153</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>154</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Item | In unserem Mehrkanalsystem...   | Quellen     |
|------|---|-------------|
| KU1  | ... bedienen mehrere Absatzkanäle denselben Markt.                            | Scholl 2003 |
| KU2  | ... kann jeder Produkt-/Dienstleistungsnutzer in jedem Absatzkanal einkaufen. |             |
| KU3  | ... finden sich dieselben Produkte/Dienstleistungen in versch. Absatzkanälen. |             |
| KU4  | ... finden sich dieselben Marken in verschiedenen Absatzkanälen.              |             |

**Abb. 3.11: Items des Konstrukts Kanalüberlappung<sup>155</sup>**

Bei der Kanalüberlappung werden ihrerseits die Aspekte *Kundenüberlappung* und *Leistungsüberlappung* unterschieden.

| Item | In unserem Mehrkanalsystem...   | Quellen |
|------|---|---------|
| KP1  | ... welche Märkte die Absatzkanäle bearbeiten.                          | Scholl  |
| KP2  | ... welche Segmente die Absatzkanäle bearbeiten.                        | 2003    |
| KP3  | ... welche Zielgruppen die Absatzkanäle bearbeiten.                     |         |
| KP4  | ... welche Bedürfnisse die Absatzkanäle erfüllen sollen.                |         |
| KP5  | ... welche Marken wir in den Absatzkanälen führen.                      |         |
| KP6  | ... welche Produkte/Dienstleistungen wir in den Absatzkanälen anbieten. |         |
| KP7  | ... welche Preise in den Absatzkanälen gelten.                          |         |

**Abb. 3.12: Items des Konstrukts Kanalpräzision<sup>156</sup>**

Die *Präzision der Kanaldefinition* schliesslich setzt sich wiederum aus den Aspekten *Präzision der Leistungsdefinition* und *Präzision der Kundendefinition* zusammen.<sup>157</sup>

Damit sind insgesamt fünf Konstrukte definiert, welche zur Erhebung des unternehmens-externen und –internen Umfeldes verwendet werden. Alle Items der Umfeldvariablen werden mit siebenstufigen Likert-Skalen erhoben, welche durchgehend mit Zahlen versehen

<sup>155</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>156</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>157</sup> Scholl konzeptualisiert zudem den Aspekt "Präzision der Kanaldefinition", welcher hier nicht zum Einsatz kommt

sind und an den Enden die Beschriftungen „Stimme gar nicht zu“ (bei 1) und „Stimme voll zu“ (bei 7) enthalten.

### 3.2.3. Konzeptualisierung der Rolle des Aussendienstes

In diesem Abschnitt geht es darum, für die „Rolle des Aussendienstes“ ein Konstrukt zu erarbeiten. Dies erscheint notwendig, da für die „Rolle des Aussendienstes“ - anders als für alle anderen im Modell verwendeten Konstrukte - keine Operationalisierung in der Literatur gefunden werden konnte. Daher werden Indikatoren für dieses Konstrukt auf Basis theoretischer Überlegungen aus der Literatur hergeleitet und anhand von Beispielen aus den qualitativen Experteninterviews plausibilisiert und illustriert. Dabei erfolgt die Herleitung methodisch gemäss dem Beispiel von Jacob, der das Konstrukt "Kundenintegrations-Kompetenz" ähnlich hergeleitet hat.<sup>158</sup>.

#### *Grundlagen aus der Organisationstheorie*

Wir lehnen uns inhaltlich an bestehende Arbeiten aus der Organisationstheorie an, in denen Organisationsstrukturen bereits mit Hilfe von einer grossen Anzahl von theoretischen Konstrukten auf oftmals sehr abstrakter Ebene beschrieben und empirisch untersucht wurden. Zunächst gilt es zu prüfen, welchen Beitrag die Dimensionen der klassischen Organisationstheorie zu unserer Untersuchung leisten können. Lehrbücher nennen als Hauptdimensionen der Organisationsstruktur:

- Spezialisierung: die Form der Arbeitsteilung<sup>159</sup>
- Koordination: die Ausrichtung der Leistungen der einzelnen Organisationsmitglieder auf die Organisationsziele durch persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme, Pläne, organisationsinterne Märkte, Organisationskultur, Standardisierung von Rollen<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Jacob (2003)

<sup>159</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 79

<sup>160</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 101

- Konfiguration: das Leitungssystem, die äussere Form des Stellengefüges<sup>161</sup>
- Entscheidungsdelegation: die umfangmässige Verteilung der Entscheidungsbe-fugnisse in einer Organisation<sup>162</sup>
- Formalisierung: der Einsatz schriftlich fixierter organisatorischer Regeln<sup>163</sup>

Für die vorliegende Arbeit interessiert die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem aus einem systemtheoretischen Blickwinkel. Die klassische Systemtheorie unterscheidet zwischen verschiedenen Bereichen<sup>164</sup>:

- Ebene Gesamtsystem
- Ebene Element
- Ebene Beziehung Element und Gesamtsystem

Der Schwerpunkt der Betrachtungen liegt auf dem letzten Punkt, der Beziehung zwischen einem Element (dem Aussendienst) und dem Gesamtsystem (dem Mehrkanalsystem des Vertriebs). Verbindet man nun die Erkenntnisse aus der Organisationstheorie mit der systemtheoretischen Betrachtungsweise, so kann man folgende Matrix zwischen den Dimensionen der Organisationsstruktur und den Betrachtungsebenen der Systemtheorie aufspannen, wie sie Abbildung 3.13 zeigt. Für unseren Untersuchungsbereich der Rolle des Aussendienstes erweisen sich die beiden Dimensionen Spezialisierung und Koordination als geeignet und interessant. Die anderen drei Aspekte, welche nur auf den beiden anderen Betrachtungsebenen sinnvoll analysiert werden können, werden im Folgenden nicht weiter betrachtet.

---

<sup>161</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 137

<sup>162</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 165

<sup>163</sup> Kieser / Walgenbach (2007), S. 169

<sup>164</sup> Vgl. Scholl (2003), S. 46ff

| Dimensionen und Betrachtungsebenen | Spezialisierung | Koordination | Konfiguration/ Leitungssystem | Entscheidungsdelegation | Formalisierung |
|------------------------------------|-----------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|----------------|
| Gesamtsystem                       | ✓               | ✓            | ✓                             | ✓                       | ✓              |
| Element                            | ✓               | ✓            | ✓                             | ✓                       | ✓              |
| Gesamtsystem und Element           | ✓               | ✓            |                               |                         |                |

**Abb. 3.13: Dimensionen der Rolle des Aussendienstes**<sup>165</sup>

Wie können also diese beiden Dimensionen, Spezialisierung und Koordination, für eine Untersuchung der Beziehung zwischen Aussendienst und Mehrkanal-Vertriebssystem konzeptualisiert und operationalisiert werden? Eine Möglichkeit liegt in der Verwendung von einschlägigen Skalenhandbüchern der Organisationstheorie<sup>166</sup>, welche zahlreiche Operationalisierungen für Spezialisierung und Koordination enthalten. Diese haben jedoch zwei gravierende Nachteile: einerseits weisen die Masse insgesamt einen sehr hohen Abstraktionsgrad auf, welcher in Weiterentwicklungen der Theorie verschiedentlich kritisiert wurde<sup>167</sup>, andererseits wurden diese Masse für Untersuchungen auf Corporate-Ebene entworfen und berücksichtigen den spezifischen Kontext der Distribution nicht. Es liegt also nahe, eine Anpassung der Koordinations- und Spezialisierungsmasse auf den Kontext der Distribution vorzunehmen, wie dies in verwandten Arbeiten bereits erfolgreich praktiziert wurde.<sup>168</sup>

Uns interessieren im Zusammenhang mit der Rolle des Aussendienstes zwei Fragen: (1) Erstens stellen sich Fragen der Spezialisierung: Welche Aufgaben übernimmt der Aussendienst und wie sind seine Aufgaben von denen der weiteren Kanäle abgegrenzt? (2) Zweitens interessieren Fragen der Koordination: Wie hängen die Aufgaben des Aussendienstes mit den Aufgaben der anderen Kanäle zusammen?

<sup>165</sup> Quelle: Eigene Darstellung; das Symbol ✓ bezeichnet "sinnvolle" Kombinationen

<sup>166</sup> Z.B. Kubicek / Welter (1985)

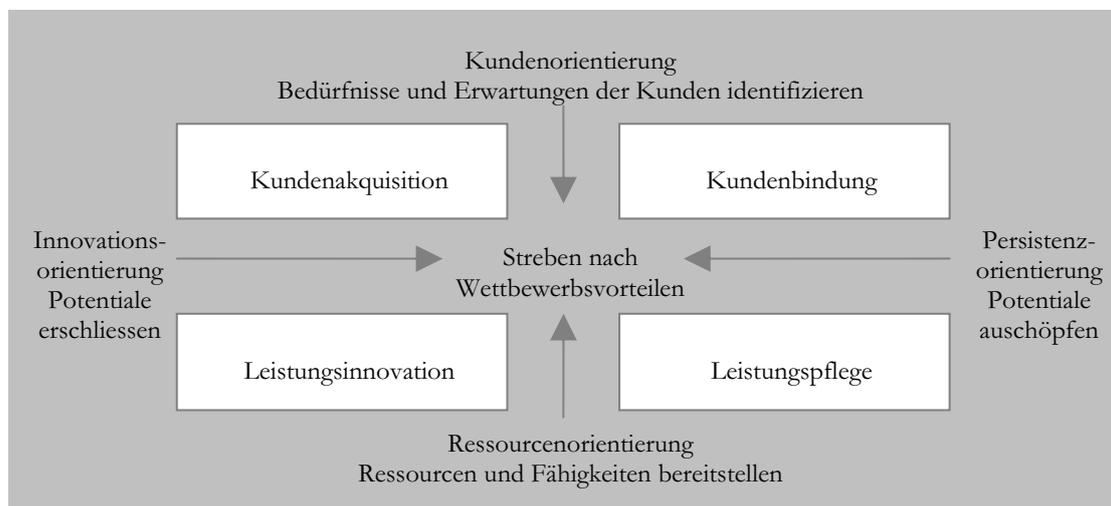
<sup>167</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 53ff für einen Überblick

<sup>168</sup> Vgl. z.B. John / Martin (1984), Sauer (2005)

Wir werden im folgenden Modell jeweils zwei Aspekte („Faktoren“) der Spezialisierung und der Koordination für die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem herleiten: die Breite des Aussendienstes, die Tiefe des Aussendienstes, die Einbindung des Aussendienstes und den Einfluss des Aussendienstes. Die Herleitung erfolgt in den folgenden Abschnitten spezifisch am Beispiel des Aussendienstes, ist aber auf jeden einzelnen Kanal innerhalb eines Kanalverbundes anwendbar.

### *Aspekt 1: Breite des Aussendienstes*

Der aufgabenorientierte Ansatz unterscheidet Kunden und Leistungen als Grundpfeiler eines marktorientierten Wertmanagements, wobei unter Leistungen *Problemlösungen* verstanden werden, welche sowohl Produkte als auch Funktionen und Prozesse mit einschliessen.<sup>169</sup>



**Abb. 3.14: Der aufgabenorientierte Ansatz<sup>170</sup>**

Abb. 3.14 verdeutlicht, wie das Streben nach Wettbewerbsvorteilen einerseits Kundenseitig (in Sinne einer Market Based View) und andererseits Ressourcenseitig (im Sinne einer Resource Based View) erfolgt. Gleichzeitig bestehen in beiden Sphären einerseits die Herausforderung der Neuerschliessung und andererseits der Bindung von Bestehendem. Der

<sup>169</sup> Vgl. Tomczak (1999)

<sup>170</sup> Quelle: Tomczak / Reinecke (1999), S. 308

aufgabenorientierte Ansatz wird im Folgenden als zentraler Bezugspunkt der Konzeptualisierung verwendet.

Die Grundfrage des Distributionsmanagements lautet: „*Wie kommt das Produkt zum Kunden?*“<sup>171</sup> bzw. in den Worten des aufgabenorientierten Ansatzes: „Wie kommt die Leistung zum Kunden?“. An dieser Stelle ist es notwendig, den Begriff der Leistung genauer einzugrenzen. Wir verstehen unter (vertriebsbezogener) Leistung in diesem Kontext alle Kombinationen von Produkten, Marken und Funktionen des Absatzkanals. Dabei definieren wir die Funktionen des Absatzkanals nach den Elementen der Wertkette in Anlehnung an Churchill et al. und Schögel als:

- Kommunikation und Verhandlungen
- Logistik und Warenwirtschaft
- Finanzierung und Zahlungsverkehr
- Warenpräsentation
- Beratung und Services<sup>172</sup>

Zum Beispiel wird bei zahlreichen Kunden eines Befestigungstechnikherstellers die Logistik und Warenwirtschaft für Verbrauchsmaterial durch ein System von Internet-unterstützten Konsignationslagern übernommen, also ein Element der Wertkette für spezielle Produkte aus dem Verantwortungsbereich des Aussendienstes herausgelöst<sup>173</sup>. Dies führt zum ersten Element des Modells, der Breite des Aussendienstes.

Man kann eine Ebene aufspannen, welche auf der einen Achse alle Kunden eines Unternehmens abbildet und auf der anderen Achse alle (vertriebsbezogenen) Leistungen des Unternehmens darstellt. Auf dieser Fläche gilt es in einem ersten Schritt festzulegen, welche Kunden-/Leistungskombinationen vom Aussendienst abgedeckt werden: wir nennen dies die „Breite des Aussendienstes“. Dabei spielt es zunächst einmal keine Rolle, ob der

---

<sup>171</sup> Vgl. Schögel (2001b)

<sup>172</sup> Vgl. Churchill et al. (1993) und Schögel (1997)

<sup>173</sup> Quelle: Experteninterview Befestigungstechnikhersteller

Aussendienst diesen „Koordinatenpunkt“ ausschliesslich oder gemeinsam mit anderen Kanälen abdeckt.

Gemessen werden soll das Ausmass der Breite des Aussendienstes durch den Anteil der Koordinatenpunkte des Aussendienstes auf der Kunden-Achse und den Anteil der Koordinatenpunkte des Aussendienstes auf der Leistungs-Achse.

### Aspekt 2: Tiefe des Aussendienstes

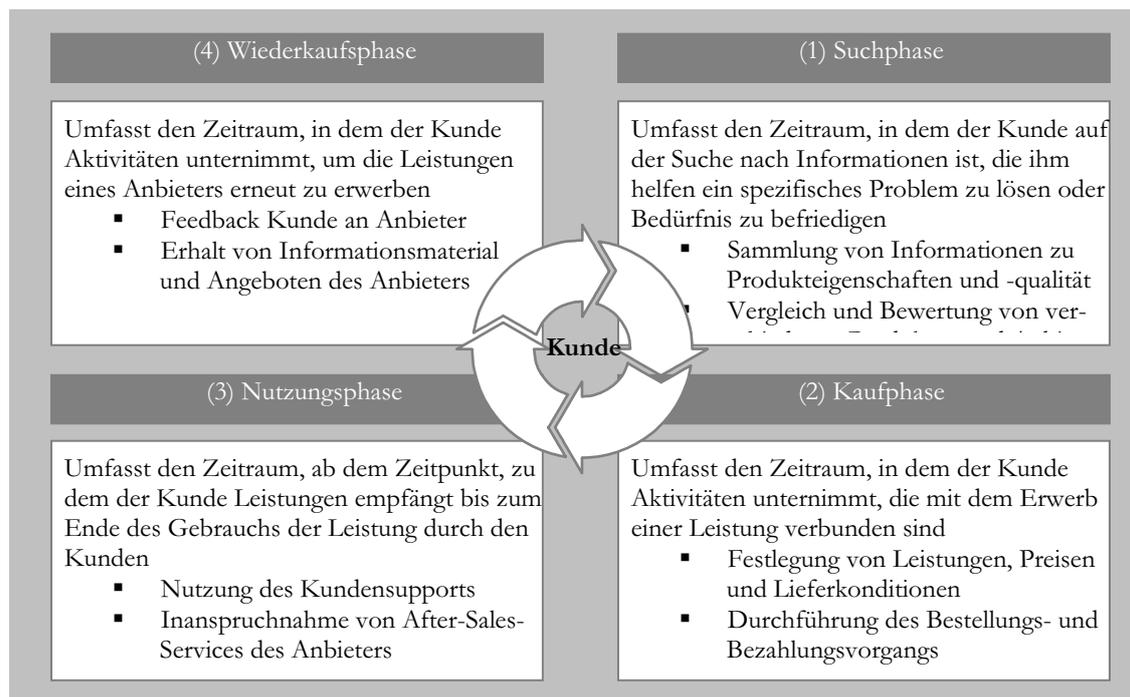


Abb. 3.15: Der Buying Cycle<sup>174</sup>

Der aufgabenorientierte Ansatz unterscheidet vier Basisorientierungen: Kundenorientierung, Ressourcenorientierung, Innovationsorientierung und Persistenzorientierung (vgl. Abbildung 3.14). Der Vertrieb kann mit der Basisorientierung „Kundenorientierung“ identifiziert werden; daraus kann man wiederum zwei Kernaufgaben des Vertriebs ableiten: Kundenakquisition und -bindung. Diese zwei Kernaufgaben kann man auf den Kaufpro-

<sup>174</sup> Quelle: Mauch (1990)

zess („*Buying Cycle*“<sup>175</sup>) beziehen, welcher die Such-, die Kauf-, die Nutzungs- und die Wiederkaufphase unterscheidet. Abbildung 3.15 stellt den Buying Cycle mit seinen vier Phasen dar und illustriert, welche Schritte pro Phase erfolgen.

Der Buying Cycle verdeutlicht, dass Kunden in jeder Phase unterschiedliche Bedürfnisse haben, welche schliesslich in einem Kauf münden<sup>176</sup>. Es ist nun denkbar, dass die einzelnen Vertriebskanäle in den verschiedenen Phasen des Buying Cycle unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen können und daher verschiedene Leistungen übernehmen, zum Beispiel dass der relativ teure Kanal „Aussendienst“ nur an kritischen Punkten der Suchphase zur Information und zum Beziehungsaufbau eingesetzt wird und in den anderen Phasen durch günstigere Kanäle ersetzt wird. Zum Beispiel setzt ein amerikanischer Energieversorger den Aussendienst gezielt und ausschliesslich zur Neukundengewinnung ein und betreut bestehende Kunden später in der Nutzungsphase durch ein Call-Center.<sup>177</sup> Daran schliesst sich der nächste Schritt der Modellierung an:

Zusätzlich zur in Schritt eins aufgespannten Ebene aus Kunden und Leistungen kann man eine dritte Dimension, den Buying Cycle, aufspannen. Ist im ersten Schritt festgelegt worden, ob ein Kanal in einer Kunden/Leistungs-Kombination in Aktion tritt, so geht es in diesem Schritt darum, festzulegen, welchen Anteil dieser Kanal an der Kunden/Leistungskombination über den gesamten Buying Cycle hat. Wir bezeichnen dies im Folgenden als die „Tiefe des Aussendienstes“.

Gemessen werden soll das Ausmass der Tiefe des Aussendienstes durch den Anteil der Koordinatenpunkte des Aussendienstes auf der Buying-Cycle-Achse an allen Koordinatenpunkten auf dieser Achse.

---

<sup>175</sup> Mauch (1990); Schögel et al. (2002), S. 46f; Schmidt (2004), S. 61ff; Schögel et al. (2007), S. 502f

<sup>176</sup> Belz (1999), S. 201; Belz (2003), S. 117

<sup>177</sup> Quelle: Experteninterview Unternehmensberatung

Nachdem wir in Schritten eins und zwei Aspekte der Spezialisierung des Aussendienstes betrachtet haben, wenden wir uns nun in Schritten drei und vier den Aspekten der Koordination zu.

### *Aspekt 3: Einbindung des Aussendienstes*

Klassische Koordinationsmasse (z.B. Mott 1972<sup>178</sup>) enthalten Aspekte der Aufgabeninterdependenz. Schögel spricht im Kontext der Distribution von Aufgabenverteilung als Mechanismus, der die „Zusammenhänge zwischen den einzelnen Absatzkanälen“ herstellt<sup>179</sup>. Er unterscheidet zwei Extrempositionen der Aufgabenverteilung: *autark* und *interdependent*. Eine autarke Aufgabenverteilung ist dadurch gekennzeichnet, dass jeder Kanal seine Aufgaben selbständig wahrnimmt und Abhängigkeiten bewusst vermieden werden. Eine interdependente Aufgabenverteilung hingegen basiert auf bewusst geförderten Abhängigkeiten zwischen den Kanälen, die somit als Gesamtsystem funktionieren. Da hier spezifisch die Aufgabenverteilung zwischen Aussendienst und Gesamtsystem interessiert, soll fortan nicht von Aufgabenverteilung, sondern von Einbindung gesprochen werden.

Diese Konzeptualisierung kann im Rahmen unseres oben entwickelten Modells noch verfeinert werden: so kann sich die Einbindung des Aussendienstes in zwei verschiedenen Dimensionen zeigen: kundenseitig in Form von gemeinsamer Betreuung eines Kunden (z.B. Aussendienst und Filiale betreuen Kunde X) und leistungsseitig in Form von gemeinsamer Ausführung von Leistungen (z.B. Aussendienst und Call-Center bieten Distanzscheiben zum Kauf an).

Ein Beispiel für kundenseitige und leistungsseitige Einbindung ist eine Nichtlebenversicherung, welche einen Internet-Kunden bei komplexeren Anfragen an den für ihn zuständigen Aussendienstmitarbeiter weiter vermittelt.<sup>180</sup> Daran schliesst sich der nächste Schritt der Modellierung an:

---

<sup>178</sup> Vgl. Kubicek / Welter (1985), S. 1061

<sup>179</sup> Schögel (1997), S. 140

<sup>180</sup> Quelle: Experteninterview Versicherung

In den Schritten 1 und 2 wurde ein „Würfel“ aus Kunden, Leistungen und Buying Cycle aufgespannt. Dieser wurde sodann in zwei Segmente aufgespaltet: der Teil „Aussendienst“ und der Teil „andere Vertriebskanäle“. In diesem Schritt geht es nun darum, die Schnittstellen zwischen den beiden Teilen daraufhin zu untersuchen, welche Art von „Verbindung“ zwischen Aussendienst und anderen Kanälen besteht. Diese kann sowohl durch Übergabe von Informationen und Tätigkeiten in den Aussendienst hinein durch die anderen Kanäle als auch aus dem Aussendienst heraus in andere Kanäle entstehen.

Gemessen werden soll die Stärke dieser Einbindung des Aussendienstes durch die Anzahl der kundenseitigen Verbindungen zu den anderen Kanälen und die Anzahl der leistungseitigen Verbindungen zu den anderen Kanälen.

#### *Aspekt 4: Einfluss des Aussendienstes*

Betrachtet man nun die „Aufgabenverteilung“ zwischen Mehrkanalsystem und Aussendienst als Abstraktion über die Aufgabenverteilungen zwischen Aussendienst und jedem anderen Vertriebskanal, so eröffnet sich ein weiterer Aspekt dieses Zusammenhanges: die Frage nach der Polarität der Beziehung. Grundsätzlich sind hierbei drei Ausprägungen denkbar: (1) der Aussendienst ist Lead Channel, (2) ein anderer Kanal ist Lead Channel, (3) kein Kanal ist Lead Channel.

Wie sollte diese Polarität der Aufgabengestaltung ausgestaltet sein? Tomczak konstatiert, dass „*ein Channel idealtypisch eine 'Leadfunktion' übernehmen sollte*“<sup>181</sup> und spricht in diesem Zusammenhang vom „*Staffelstabkonzept*“ bei der Weitergabe von Aufgaben zwischen Kanälen. Diese „Weitergabe von Aufgaben“ kann auf zwei Arten geschehen: entweder der Aussendienst übergibt eine Leistung zur Ausführung an einen anderen Kanal (z.B. legt er seinem Grosskunden nahe, für die Bestellung von Verbrauchsmaterial künftig den Internet-Kanal zu nutzen) oder er übergibt einen Kunden zur Betreuung an einen anderen Kanal (z.B. der Aussendienstmitarbeiter verweist einen Klein-Kunden an den rund um die Uhr verfügba-

---

<sup>181</sup> Tomczak (2001), S. 21

ren Internet-Kanal). (Dies gilt entsprechend auch für den umgekehrten Fall, in dem der Aussendienst Aufgaben von anderen Kanälen erhält.)

Wie äussert sich nun in beiden Fällen eine Leadfunktion eines Kanals? Wir definieren diese im Folgenden als Verantwortung für Kunden, die von anderen Kanälen betreut werden, oder Verantwortung für Leistungen, die von anderen Kanälen erbracht werden. Diese Verantwortung kann sich z.B. in Weisungsbefugnis, Informationshoheit und Ergebnisverantwortung niederschlagen. Ein Beispiel für den Fall, in dem der Aussendienst keine Lead-Kanal-Funktion hat, ist ein Keramikhersteller: hier verantwortet der Aussendienst genau diejenigen Kunden, welche er auch bedient.<sup>182</sup> Daran schliesst sich der nächste Schritt der Modellierung an.

Nachdem in Schritt drei die Existenz von Verbindungen zwischen Aussendienst und anderen Kanälen geklärt wurde, geht es in diesem Schritt um die Richtung dieser Verbindung, also um die Frage, ob der Aussendienst-Kanal bei einer solchen Verbindung dominiert.

Gemessen werden soll die Stärke des Einflusses des Aussendienstes durch den Einfluss des Aussendienstes auf Leistungen anderer Kanäle und den Einfluss des Aussendienstes auf Kunden anderer Kanäle.

Damit sind nun vier Aspekte der Rolle des Aussendienstes, nämlich Aussendienstbreite, Aussendiensttiefe, Aussendiensteinbindung und Aussendiensteinfluss konzeptualisiert, wie Abbildung 3.16 zeigt. Im nächsten Abschnitt gilt es nun, Operationalisierungen herzuleiten.

---

<sup>182</sup> Quelle: Experteninterview Keramikhersteller

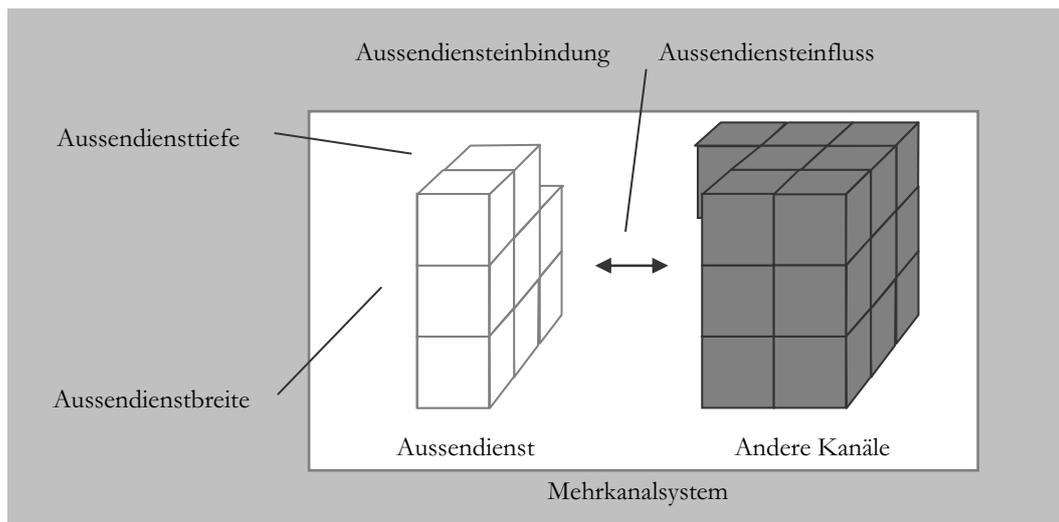


Abb. 3.16: Aspekte der Rolle des Aussendienstes im Überblick<sup>183</sup>

### 3.2.4. Operationalisierung der Rolle des Aussendienstes

Für die Aussendienstbreite werden mit Hilfe der Erkenntnisse aus den Experten-Interviews acht theoriegestützte Items formuliert und ihm Rahmen von Pre-Tests bereinigt.

#### *Aussendienstbreite*

Dabei umfasst die Aussendienstbreite die Abdeckung der Kundensegmente einerseits und die Abdeckung der Leistungen andererseits. Die Aussendienstbreite wird formativ spezifiziert und auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben. Abbildung 3.17 zeigt die Items der Aussendienstbreite im Überblick.

---

<sup>183</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Item | Unser Aussendienst...   | Quellen                  |
|------|---|--------------------------|
| AB1  | ... bedient prinzipiell alle unsere Kundensegmente.   | Experten-                |
| AB2  | ... betreut in „seinen“ Segmenten prinzipiell alle Kunden.  | interviews,              |
| AB3  | ... bietet unser gesamtes Spektrum an Produkten/Dienstleistungen an.  | vgl. 3.2.3               |
| AB4  | ... übernimmt in der Regel die Kommunikation und die Verhandlungen mit seinen Kunden.                       | Churchill et al. (1993), |
| AB5  | ... organisiert in der Regel die Auslieferung bzw. Logistik der Produkte/ Dienstleistungen an seine Kunden. | Schögel (1997)           |
| AB6  | ... organisiert in der Regel die Finanzierung und den Zahlungsverkehr mit seinen Kunden.                    |                          |
| AB7  | ... übernimmt in der Regel die Präsentation der Produkte/ Dienstleistungen bei seinen Kunden.               |                          |
| AB8  | ... übernimmt in der Regel die Beratung seiner Kunden und bietet (Zusatz-) Services an.                     |                          |

**Abb. 3.17: Items des Konstrukts Aussendienstbreite<sup>184</sup>**

#### *Aussendiensttiefe*

Für die Aussendiensttiefe werden ebenfalls acht Items formuliert, welche die zeitliche Tiefe der Abdeckung wiederum Kunden- und Leistungsseitig erfassen. Die Aussendiensttiefe wird formativ spezifiziert und auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben. Abbildung 3.18 zeigt die Items im Überblick.

<sup>184</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Item | Unser Aussendienst...  | Quellen  |
|------|--|--|
| AT1  | ... ist primärer Kontaktpunkt für alle Kunden, die er bereits einmal bedient hat.  | Experten-<br>interviews, vgl.<br>Abschnitt 3.2.3 |
| AT2  | ... kontaktiert alle „seine“ Kunden immer selbst.  |  |
| AT3  | ... kümmert sich um alle Anfragen und Bedürfnisse von Kunden mit denen er schon einmal Kontakt hatte selbst.                                   | Mauch (1990)                                     |
| AT4  | ... verweist bestimmte Kunden an andere Kanäle zur Betreuung weiter. (R) <sup>185</sup>  |  |
| AT5  | ... ist insbesondere in der Suchphase des Kunden aktiv, wenn der Kunde Informationen sammelt und Produkte vergleicht.                          |  |
| AT6  | ... ist insbesondere in der Kaufphase des Kunden aktiv, wenn Leistungen und Preise festgelegt werden und der eigentliche Kauf erfolgt.         |  |
| AT7  | ... ist insbesondere in der Nutzungsphase des Kunden aktiv, wenn Kundensupport und After-Sales-Service beansprucht wird.                       |  |
| AT8  | ... ist insbesondere in der Wiederkaufphase des Kunden aktiv, wenn Feedback ausgetauscht und der Kontakt mit dem Kunden aufrechterhalten wird. |  |

**Abb. 3.18: Items des Konstrukts Aussendiensttiefe<sup>186</sup>**

*Aussendienststeinbindung*

Für die Items der Aussendienststeinbindung wird zwischen Aufgaben und Informationen und zwischen Erhalt und Weitergabe als zentrale Dimensionen der Einbindung unterschieden, das Konstrukt wird reflektiv spezifiziert (vgl. Abb. 3.19).

| Item | Unser Aussendienst...   | Quellen   |
|------|---|---|
| AE1  | ... erhält häufig Aufgaben von anderen Absatzkanälen zur Ausführung weitergeleitet.   | Experten-<br>interviews,<br>vgl. Ab-<br>schnitt 3.2.3 |
| AE2  | ... gibt häufig Aufgaben an andere Absatzkanäle zur Ausführung weiter.                |   |
| AE3  | ... gibt häufig Informationen an andere Absatzkanäle weiter (pers. od. elektronisch). |   |
| AE4  | ... erhält häufig Informationen von and. Absatzkanälen übermittelt (pers. od. el.).   |   |

**Abb. 3.19: Items des Konstrukts Aussendienststeinbindung<sup>187</sup>**

<sup>185</sup> Revers formuliertes Item (umgekehrte Messrichtung)

<sup>186</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>187</sup> Quelle: Eigene Darstellung

*Aussendiensteeinfluss*

Für die Items des Aussendiensteeinflusses werden Verantwortung für Kunden und Leistungen (*customer ownership* bzw. *product ownership*), sowie direkter und indirekter interner Einfluss durch Aufträge und Entscheide abgefragt. Der Aussendiensteeinfluss wird reflektiv spezifiziert und auf einer siebenstufigen Likert-Skala abgefragt. Abbildung 3.20 zeigt die Items im Überblick.

| Item | Unser Aussendienst...   | Quellen                                   |
|------|---|---|
| AS1  | ... ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm bedienten Kunden, auch wenn andere Kanäle einzelne Leistungen für diese Kunden übernehmen.              | Experten-interviews, vgl. Abschnitt 3.2.3 |
| AS2  | ... ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm angebotenen Leistungen, auch wenn andere Kanäle die Leistungserbringung für einzelne Kunden übernehmen. |   |
| AS3  | ... erteilt bisweilen anderen Kanälen Aufträge.   |   |
| AS4  | ... hat grossen Einfluss auf Entscheidungen, die primär andere Kanäle betreffen.  |   |

**Abb. 3.20: Items des Konstrukts Aussendiensteeinfluss<sup>188</sup>**

Alle Likert-Skalen werden durchgehend mit Zahlen versehen und enthalten an den Enden die Beschriftungen „Stimme gar nicht zu“ (bei 1) und „Stimme voll zu“ (bei 7). Die vier Konstrukte der Rolle des Aussendienstes werden einzeln erhoben und modelliert und nicht zu einem Konstrukt zweiter Ordnung aggregiert.<sup>189</sup>

### 3.2.5. Konzeptionalisierung der Erfolgsauswirkungen

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass Erfolg und seine Einflussfaktoren prinzipiell messbar sind<sup>190</sup>, daher stellt sich an dieser Stelle die Frage nach einer angemessenen Messgrösse für den Erfolg. Die „richtige“ Konzeptualisierung von Erfolgsauswirkungen ist Ge-

<sup>188</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>189</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 3.2.1

<sup>190</sup> Zur Debatte um die Erfolgsfaktorenforschung vgl. Nicolai / Kieser (2002), Homburg / Krohmer (2004), Bauer / Sauer (2004), Fritz (2004), Kieser (2006)

gegenstand einer ausgedehnten wissenschaftlichen Kontroverse<sup>191</sup>, daher wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung eine Vielzahl von Messansätzen mit sehr unterschiedlichen Erfassungsmethoden und Massstäben verwendet.<sup>192</sup>

Grob lassen sich Erfolgsmessungen nach methodischen und inhaltlichen Gesichtspunkten klassifizieren. Methodisch werden dabei Datenquellen (primär vs. sekundär) und Erfassungsmodi (subjektiv vs. objektiv) unterscheiden und inhaltlich trennt man zwischen Analyseebene (Unternehmen, Geschäftsbereich, Individuum) und Erfolgsdomäne (finanziell, operativ, organisational).<sup>193</sup> Abbildung 3.21 fasst die beschriebene Klassifikation von Erfolgsmassen zusammen.

|                        |             |  |   |
|------------------------|-------------|--|---|
| <b>Erfassungsmodus</b> | "objektiv"  | "Faktische" Berichte zur Unternehmensleistung<br>(z.B. Geschäftsberichte)    | Berichte ausgelegt von und für externe Agenturen<br>(z.B. amtliche Statistiken)                   |
|                        | "subjektiv" | Wahrnehmungsbezogene Einschätzungen durch Manager<br>(z.B. rel. Marktanteil) | Wahrnehmungsbezogene Leistungseinschätzungen durch Branchenbeobachter<br>(z.B. Analystenberichte) |
|                        |             | primär   | sekundär  |

**Datenquellen**

**Abb. 3.21: Klassifikation von Erfolgsmassen<sup>194</sup>**

Wie kann eine zielführende Erfolgsmessung der Rolle des Aussendienstes aussehen? Es ist leicht einzusehen, dass hierfür nicht der Erfolg des Aussendienstes alleine herangezogen

<sup>191</sup> Vgl. Sauer (2005), S. 445ff und die darin genannten Quellen

<sup>192</sup> Venkatraman / Ramanujam (1986); Venkatraman / Ramanujam (1987)

<sup>193</sup> Bachmann (2007), S. 91ff

<sup>194</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Venkatraman / Ramanujam (1987), S. 110

werden kann, da sich eine erfolgreiche Integration des Aussendienstes in ein Mehrkanalsystem ja auch im Erfolg der anderen Kanäle niederschlagen sollte. Zudem weist eine Erfolgsmessung mit objektiven Daten in der Praxis grundsätzliche Probleme auf: so bezeichnen Unternehmensvertreter Ihr Kanal-Controlling (sofern vorhanden) in den Experteninterviews als „strukturell fehlerbehaftet“, da Leistungen einzelner Kanäle einerseits nicht scharf zu trennen seien<sup>195</sup> und andererseits die Verrechnung im Controlling häufig aufgrund von Anreizüberlegungen erfolge<sup>196</sup>. Sie seien daher meist nicht in der Lage, genau über den Erfolg einzelner Kanäle Auskunft zu geben.

Ein relatives Erfolgsmass erweist sich bei näherer Überlegung als ungeeignet, um den skizzierten Schwierigkeiten zu begegnen, da Erfolge von Aussendienst und Mehrkanalsystem nicht auf einer gemeinsamen Skala messbar sind und zudem ein solches Vorgehen das Erfolgsniveau unberücksichtigt liesse (es würde in einem Bruchterm im Zähler und Nenner stehen). Folglich werden in dieser Untersuchung zwei Erfolgskonstrukte berücksichtigt: der Erfolg des Aussendienstes und der Erfolg des Mehrkanalsystems, wobei die erste Grösse die zweite beeinflusst. Es kommen also zwei subjektive primäre Erfolgsmasse zum Einsatz. Dies liegt darin begründet, dass für die gewählte Analyseebene (Geschäftsbereich) und die Erfolgsdomäne (operativ) eine Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen und verschiedenen Branchen nur durch eine solche Messung erreicht werden kann. Es fehlen sekundäre Daten und vergleichbare objektive Messpunkte.

Wir orientieren uns am Zielansatz der Erfolgsmessung, welcher davon ausgeht, dass Erfolg durch den Grad der Erreichung von operational formulierten Zielen bestimmt wird. Dieser Grad der Zielerreichung wiederum wird muss subjektiv mit Hilfe der Einschätzung des Managements ermittelt werden<sup>197</sup>. Verwandte Untersuchungen<sup>198</sup> sind bereits diesem An-

---

<sup>195</sup> Z.B. „Welchem von drei Kanälen, mit denen ein Kunde in Kontakt war, ist ein Verkauf zu welchen Anteilen gutzuschreiben?“ (Experteninterview Versicherung)

<sup>196</sup> Z.B. entspricht es der gängigen Praxis von Unternehmen mit Internet-Kanal, im Falle eines Verkaufs dort auch einem persönlichen Kanal einen Bonus gutzuschreiben, um die Akzeptanz dieses Mediums zu fördern. (Experteninterview Befestigungstechnikhersteller)

<sup>197</sup> Vgl. zur Robustheit dieses Massstabs Venkatraman / Ramanujam (1986)

satz der Messung gefolgt, zudem liegt ein validierter Index von Sauer (2005) als Erfolgsmass für das Mehrkanalsystem vor, welcher Erfolg- und Effizienzziele berücksichtigt.

Im Rahmen einer Kausalanalyse ist bei der Verwendung von Erfolgsindices jedoch mit Schwierigkeiten zu rechnen, da einerseits die Messung der antezedenten Konstrukte auf einer gemeinsamen („objektivierten“) Skala für alle Untersuchungsobjekte erfolgt, die Messung der erklärten Konstrukte aber auf individuellen („subjektiven“) Skalen basiert, da die Erfolgsdimensionen ja durch die einzelnen Beobachter gewichtet werden. Daher werden in Abschnitt 4.2.4 auch für die Erfolgs-Konstrukte mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse konventionelle Skalen extrahiert, welche auf den abgefragten Werten zur Zielerreichung basieren. Diese können dann im Rahmen des Strukturgleichungsmodells zum Einsatz kommen.

### **3.2.6. Operationalisierung der Erfolgsauswirkungen**

Bei der Operationalisierung der Erfolgskonstrukte wird den Indikatoren von Sauer (2005) gefolgt. Diesen wurden ausgehend vom Konzept der Balanced Scorecard die vier Aspekte finanzielle Ziele, Entwicklungsziele, kundenorientierte Ziele und prozessuale Ziele zugrundegelegt.<sup>199</sup> Für den Aussendienst werden lediglich diejenigen Indikatoren weggelassen, welche sich auf die Systemebene des Gesamtvertriebs beziehen.

---

<sup>198</sup> Vgl. Schögel (2006), S. 154-160; Sauer (2005), S. 174-182; Reinecke (2004), S. 259-268

<sup>199</sup> Vgl. Sauer (2005), S. 179ff; zur Balanced Scorecard grundlegend Kaplan / Norton (1996); zur Anwendung Gerum (2008), S. 171ff

| Zielbe-<br>deutung | Zielerrei-<br>chung | Ziele im Aussendienst   | Quellen                |
|--------------------|---------------------|---|------------------------|
| ZAD1               | ZEAD1               | Vertriebskosten möglichst niedrig halten                                  | Sauer (2005),          |
| ZAD2               | ZEAD2               | Möglichst effizienten Vertrieb erreichen                                  | Expertenge-<br>spräche |
| ZAD3               | ZEAD3               | Hohe Marktabdeckung erreichen   |                        |
| ZAD4               | ZEAD4               | Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreichen                         |                        |
| ZAD5               | ZEAD5               | Cross-Selling-Potenziale erschliessen                                     |                        |
| ZAD6               | ZEAD6               | Kundenbindung und hohe Wiederverkaufsrate erreichen                       |                        |
| ZAD7               | ZEAD7               | Flächendeckende Erhältlichkeit der Leistungen<br>im Markt sichern         |                        |
| ZAD8               | ZEAD8               | Möglichst gute Befriedigung von Kundenbedürfnissen<br>realisieren         |                        |
| ZAD9               | ZEAD9               | Möglichst schlanke interne Prozesse und Abläufe realisieren               |                        |
| ZAD10              | ZEAD10              | Möglichst wenig Konflikte des Aussendienstes mit anderen<br>Kanälen haben |                        |
| ZAD11              | ZEAD11              | Möglichst hohe Motivation des Aussendienstes für<br>den Vertrieb erzielen |                        |

**Abb. 3.22: Items des Konstrukts Aussendiensteserfolg<sup>200</sup>**

Alle Items der Erfolgskonstrukte werden mit siebenstufigen Likert-Skalen erhoben, welche durchgehend mit Zahlen versehen sind und an den Enden die Beschriftungen „Gar nicht wichtig“ (bei -3) und „Absolut wichtig“ (bei +3) für die Zielbedeutung bzw. „Gar nicht erreicht“ (bei -3) und „Absolut erreicht“ (bei +3) für die Zielerreichung enthalten.

<sup>200</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Ziel-<br>bedeutung | Ziel-<br>erreichung | Ziele im Mehrkanalsystem insgesamt  | Quellen      |
|--------------------|---------------------|---|--------------|
| ZV1                | ZEV1                | Vertriebskosten möglichst niedrig halten  | Sauer (2005) |
| ZV2                | ZEV2                | Möglichst effizienten Vertrieb erreichen  |              |
| ZV3                | ZEV3                | Hohe Marktabdeckung erreichen   |              |
| ZV4                | ZEV4                | Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreichen                                     |              |
| ZV5                | ZEV5                | Cross-Selling-Potenziale erschliessen   |              |
| ZV6                | ZEV6                | Kundenbindung und hohe Wiederverkaufsrate erreichen                                   |              |
| ZV7                | ZEV7                | Instrumente schaffen, um die Beziehung zum Kunden besser zu gestalten (Stichwort CRM) |              |
| ZV8                | ZEV8                | Flächendeckende Erhältlichkeit der Leistungen im Markt sichern                        |              |
| ZV9                | ZEV9                | Möglichst gute Befriedigung von Kundenbedürfnissen realisieren                        |              |
| ZV10               | ZEV10               | Möglichst schlanke interne Prozesse und Abläufe realisieren                           |              |
| ZV11               | ZEV11               | Möglichst wenig Konflikte zwischen den Kanälen haben                                  |              |
| ZV12               | ZEV12               | Möglichst geringe Abhängigkeit von einem einzelnen Kanal erzielen                     |              |
| ZV13               | ZEV13               | Möglichst hohe Motivation des Aussendienstes für den Vertrieb erzielen                |              |

**Abb. 3.23: Items des Konstrukts Mehrkanalerfolg<sup>201</sup>**

Zusätzlich werden an separater Stelle Kontrollfragen zur Zielerreichung des Aussendienstes und des Mehrkanalsystems insgesamt gestellt. Ausserdem werden mit Hilfe der Item-batterie von Reinecke (2004) Daten zur Entwicklung von Umsatz, Betriebsgewinn, Cash-flow und Marketing- und Vertriebsbudget in den letzten drei Jahren abgefragt, um die perzeptiven Erfolgsmasse der Konstrukte ansatzweise mit Hilfe „objektiver Daten“ validieren zu können.

---

<sup>201</sup> Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3. Hypothesenformulierung

Aus den vorangegangenen Überlegungen leitet sich ein Netz von sieben Hypothesen ab, welche mit dem dargestellten Wirkmodell korrespondieren.

#### *Hypothesen zur Rolle des Aussendienstes*

Da das Konstrukt der Rolle des Aussendienstes im Rahmen dieser Arbeit neu konzeptualisiert wird, beziehen sich die ersten Hypothesen auf die Ausgestaltung dieses Konstruktes. Im ersten Schritt gilt es daher zu überprüfen, ob die beiden Spezialisierungs- und Koordinationsmasse im vorliegenden Kontext überhaupt genutzt werden können. Daraus ergeben sich folgende Hypothesen:

- Hypothese H1: Der Aspekt „Breite des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.
- Hypothese H2: Der Aspekt „Tiefe des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.
- Hypothese H3: Der Aspekt „Einbindung des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.
- Hypothese H4: Der Aspekt „Einfluss des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.

Zudem werden drei Hypothesen zum Zusammenhang zwischen der Rolle des Aussendienstes und den Erfolgsdimensionen, sowie zum Verhältnis der Erfolgsdimensionen untereinander aufgestellt. Es wäre zwar denkbar, zu jedem Aspekt der Rolle des Aussendienstes einzelne Hypothesen zu formulieren und zu überprüfen. Da das Konstrukt jedoch im Rahmen dieser Arbeit neu konzeptualisiert und operationalisiert wird, erscheint dieser Detaillierungsgrad nicht angemessen. Trotzdem sollen im Folgenden alle Einzelaspekte pro Hypothese jeweils kurz beleuchtet werden, um die theoretische Fundierung der Hypothesen zu zeigen.

*Hypothesen zu Rolle des Aussendienstes und Aussendienstserfolg*

Wir folgen der Argumentation von Mohr / Nevin (1990), nach der eine grössere Aussendienstbreite mindestens bereits aufgrund eines Nullsummen-Effekts im gesamten Mehrkanalsystem eine positive Auswirkung auf den Aussendienstserfolg haben sollte. Ebenso ist von einem positiven Effekt der Aussendiensttiefe auszugehen, da dem Aussendienst eine grosse Rolle bei der Schaffung von Kundenbindung zugesprochen wird.<sup>202</sup> Dies wird insbesondere damit begründet, dass er die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden im Buying Cycle flexibler als andere Kanäle adressieren und befriedigen kann.<sup>203</sup> Wir erwarten in Anlehnung an Berger et al. (2006) einen positiven Effekt der Aussendiensteinbindung auf den Aussendienstserfolg durch die Nutzung von Synergien mit anderen Kanälen. Für den Aussendiensteinfluss erwarten wir in Anlehnung an Tomczak (2001), der einen Lead Channel fordert, positive Auswirkungen auf den Aussendienstserfolg. Zusammenfassend ergibt sich folgende Hypothese:

- Hypothese H5: Je grösser die Rolle des Aussendienstes desto höher der Aussendienstserfolg.

*Hypothesen zu Rolle des Aussendienstes und Mehrkanalerfolg*

Wir erwarten in Anlehnung an Moriarty / Moran (1990) und Schögel (1997) eine negative Auswirkung der Aussendienstbreite auf den Mehrkanalerfolg, da der Aussendienst in der Regel im Vergleich zu anderen Kanälen teurer ist und ein Einsatz daher nicht in jedem Fall effizient ist. Für die Aussendiensttiefe erwarten wir einen positiven Effekt, da sich die im vorherigen Absatz diskutierten positiven Aspekte der Kundenbindung auch im gesamten Mehrkanalsystem niederschlagen sollten. Für die Aussendiensteinbindung folgen wir der Argumentation von Neslin / Shankar (2007) und erwarten negative Auswirkungen auf den Mehrkanalerfolg durch höheren Koordinationsaufwand in der gesamten Organisation. Für den Aussendiensteinfluss erwarten wir der Argumentation von Tomczak (2001) fol-

---

<sup>202</sup> Vgl. Guenzi (2003); Guenzi et al. (2007); Weitz / Bradford (1999)

<sup>203</sup> Vgl. Schögel (1997), Churchill et al. (1993)

gend eine positive Auswirkung auf den Mehrkanalerfolg. Zusammenfassend ergibt sich folgende Hypothese:

- Hypothese H6: Je grösser die Rolle des Aussendienstes desto höher der Mehrkanalerfolg.

*Hypothese zu Aussendiensteserfolg und Mehrkanalerfolg*

Wir erwarten in Anlehnung an die Ergebnisse, die Jensen für das Key-Account Management gefunden hat, positive Auswirkungen des Aussendiensteserfolgs auf den Mehrkanalerfolg.<sup>204</sup>

- Hypothese H7: Je grösser der Aussendiensteserfolg desto höher der Mehrkanalerfolg.

Abbildung 3.24 fasst die Überlegungen nochmals zusammen, wobei positive Zusammenhänge mit durchgezogenen Linien symbolisiert werden und negative Zusammenhänge gestrichelt dargestellt sind.

---

<sup>204</sup> Vgl. Jensen (2004), S. 162; (Scholl (2003), S. 160, hat empirische Evidenz für den Zusammenhang zwischen Mehrkanalerfolg und Unternehmenserfolg gefunden.)

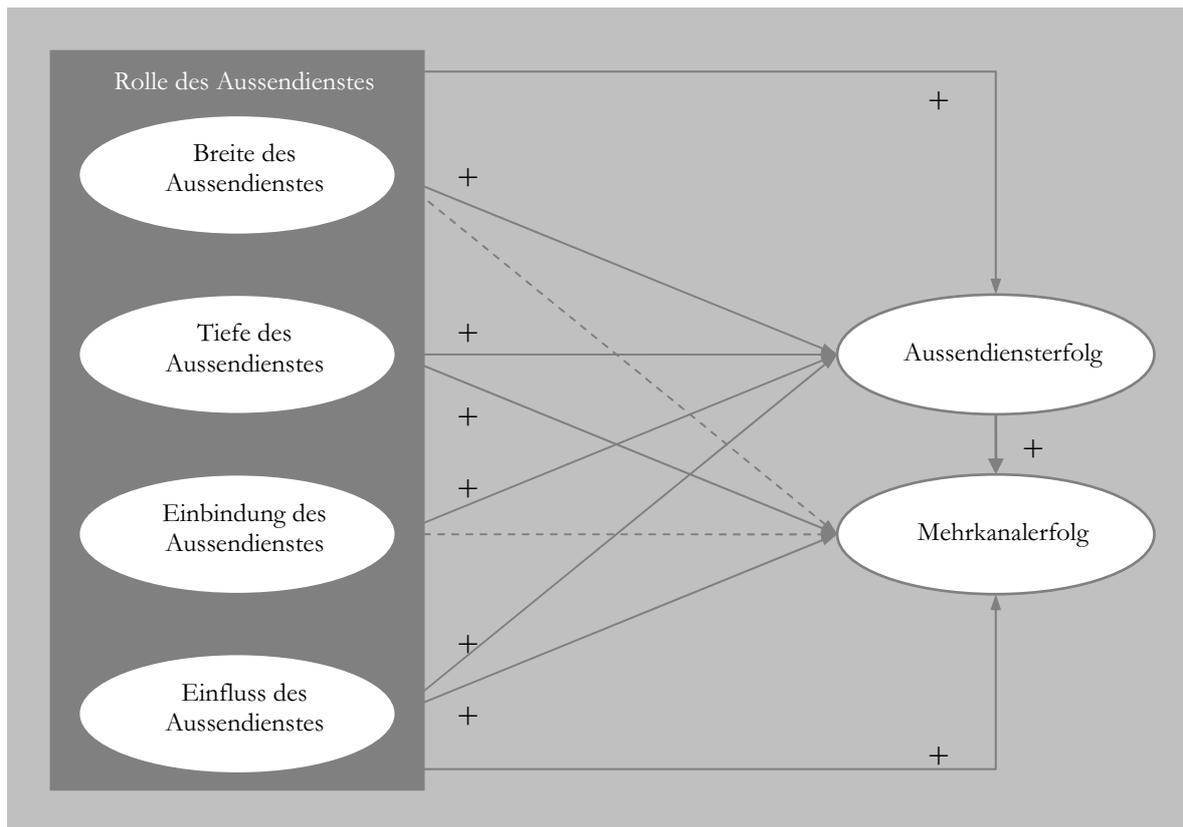


Abb. 3.24: Herleitung der Hypothesen im Überblick<sup>205</sup>

Da die Clusteranalyse ein struktorentdeckendes Verfahren, also explorativer Natur ist, werden für diese Analyse keine Hypothesen formuliert.

### 3.4. Zusammenfassung: Konzeption im Überblick

In diesem Abschnitt werden die beiden Teilmodelle nochmals zusammenfassend dargestellt. Bei den in beiden Modellen verwendeten Variablen sind vier Kategorien zu unterscheiden:<sup>206</sup>

<sup>205</sup> Quelle: Eigene Darstellung; ausgezogene Linien symbolisieren positive Auswirkungen, gestrichelte Linien symbolisieren negative Auswirkungen

<sup>206</sup> Vgl. ähnlich Jensen (2004), S. 111; Homburg et al. (2002)

- Kausal verbundene („aktive“) Variablen: sind theoriebasiert und werden erhoben, um kausale Zusammenhänge zwischen der Rolle des Aussendienstes und dem Erfolg aufzudecken
- Clusterbildende („aktive“) Variablen: sind theoriebasiert und werden erhoben, um typische Erscheinungsformen der Rolle des Aussendienstes, sowie deren typisches Umfeld und typisches Erfolgspotential zu charakterisieren
- Kontrollvariablen („passive“) Variablen: sind theoriebasiert und werden erhoben, um Umfeld-Einflüsse auf Erfolgsvariablen herauszufiltern, welche die Interpretation des Zusammenhangs zwischen der Rolle des Aussendienstes und dem Erfolg verzerren würden
- Deskriptive („passive“) Variablen: sind nicht theoriebasiert und werden erhoben, um zur Interpretation der Ergebnisse der Clusteranalyse ergänzend beizutragen

Im allgemeinen Modell der Rolle des Aussendienstes kommen drei kausal verbundene Konstrukte zum Einsatz: die Rolle des Aussendienstes (mit den vier beschriebenen Aspekten), der Aussendienstenerfolg und der Mehrkanalerfolg. Im situativ relativierten Modell kommen zusätzlich noch aktiv clusterbildende Umfeldvariablen zum Einsatz; welche Variablen genau in die Taxonomie eingehen, wird im Rahmen der explorativen Datenauswertung entschieden. Als Kontrollvariablen werden in der vorliegenden Untersuchung die Variablen Branche, Land und Position des Beantworters genutzt.<sup>207</sup> Darüber hinaus werden zahlreiche ergänzende deskriptive Variablen erhoben, welche aus Gründen der Übersichtlichkeit im Modell nicht abgebildet werden. Diese können dem Fragebogen in Anhang 8.1.1 entnommen werden.

---

<sup>207</sup> Vgl. hierzu Anhang 8.2.1

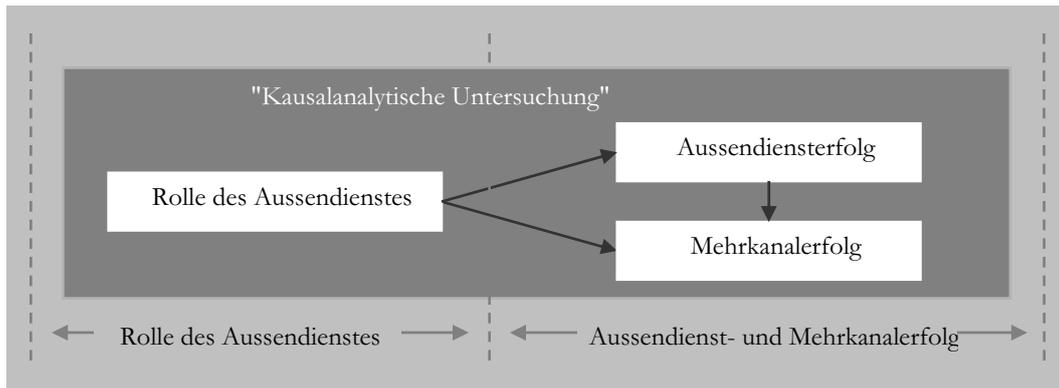


Abb. 3.25: Allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes<sup>208</sup>

Die Pfeile im allgemeinen Modell in Abb. 3.25 bezeichnen die postulierte Wirkrichtung der Variablen. Die Rolle des Aussendienstes wird als unabhängige und der Aussendienst-erfolg sowie der Mehrkanalerfolg als abhängige Variable verstanden.

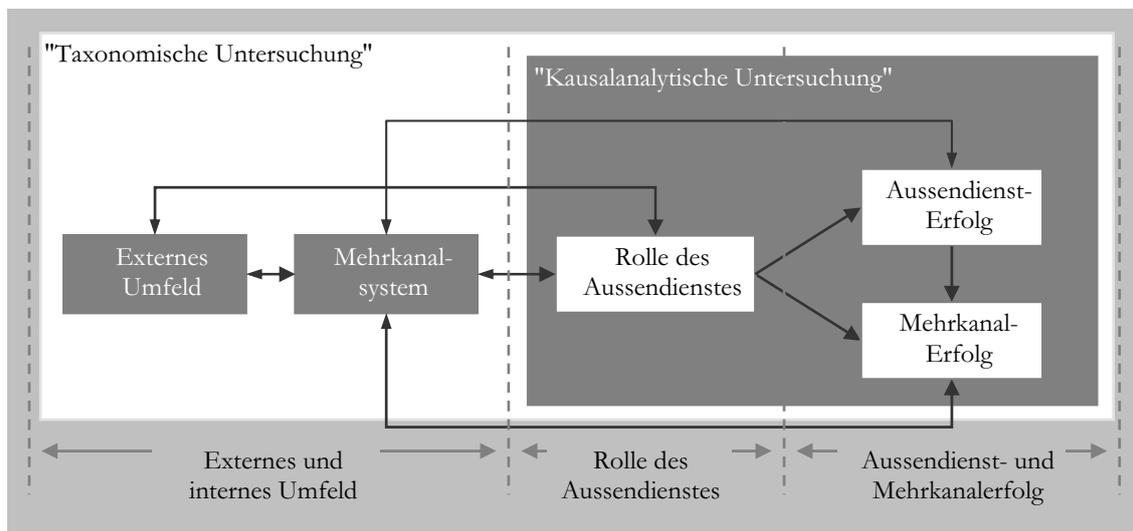


Abb. 3.26: Situatives Modell der Rolle des Aussendienstes<sup>209</sup>

Die Doppelpfeile in Abbildung 3.26 deuten an, dass der Konfigurationsansatz keine abhängigen und unabhängigen Variablen im eigentlichen Sinne kennt, da Beziehungen zwi-

<sup>208</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>209</sup> Quelle: Eigene Darstellung

schen einzelnen Merkmalen als „*bidirektional miteinander verschleift*“<sup>210</sup> bzw. als „*Kausalfilze*“<sup>211</sup> verstanden werden, die sich einer losgelösten Betrachtung von Ursache- und Wirkungsbeziehungen zwischen Einzelementen entziehen.

---

<sup>210</sup> Wolf (2000), S. 16

<sup>211</sup> Malik (1979), S. 311

## 4. Grundlagen der empirischen Untersuchung

*„Those who can, do; those who cannot, teach; and those who have nothing to teach,  
become methodologists”  
- Paul F. Lazarsfeld (zugeschrieben)*

In diesem Kapitel wird die Durchführung der empirischen Untersuchung beschrieben und werden die verwendeten Methoden erläutert, die Ergebnisse der Untersuchung werden erst in Kapitel 5 präsentiert. Im Abschnitt 4.1 werden methodische Grundlagen präsentiert und Abschnitt 4.2 zeigt auf, wie der Datensatz im Vorfeld der eigentlichen Analysen vorbereitet wird. Im Abschnitt 4.3 wird auf die kausalanalytische Auswertung und in Abschnitt 4.4 auf die taxonomische Auswertung der Daten eingegangen. Abschnitt 4.5 stellt zusammenfassend die Durchführung der Datenerhebung dar.

### 4.1. Methodische Grundlagen

Warum wurden die Themen, welche im Zentrum der Untersuchung stehen, in Kapitel 3 aufwendig operationalisiert und in verschiedene Einzelaussagen aufgegliedert? Um dies zu beleuchten, werden in Abschnitt 4.1 Grundlagen der Messtheorie diskutiert. Die heutige Messtheorie ist wissenschaftstheoretisch in der Zweisprachentheorie von Carnap verwurzelt.<sup>212</sup> Diese unterscheidet zwei Sprachebenen, die Ebene der theoretischen Sprache und die der Beobachtungssprache, für die Überprüfung wissenschaftlicher Theorien.<sup>213</sup>

Theoretische Begriffe entziehen sich einer unmittelbaren Beobachtung und werden daher auch als Konstrukte oder latente (lat. „verborgene“) Variablen bezeichnet. Beispiele aus Marketing- und Organisationsforschung sind Konstrukte wie Marktorientierung, Spezialisierung, Koordination, Commitment.<sup>214</sup> Mittels Korrespondenzregeln können diese theo-

---

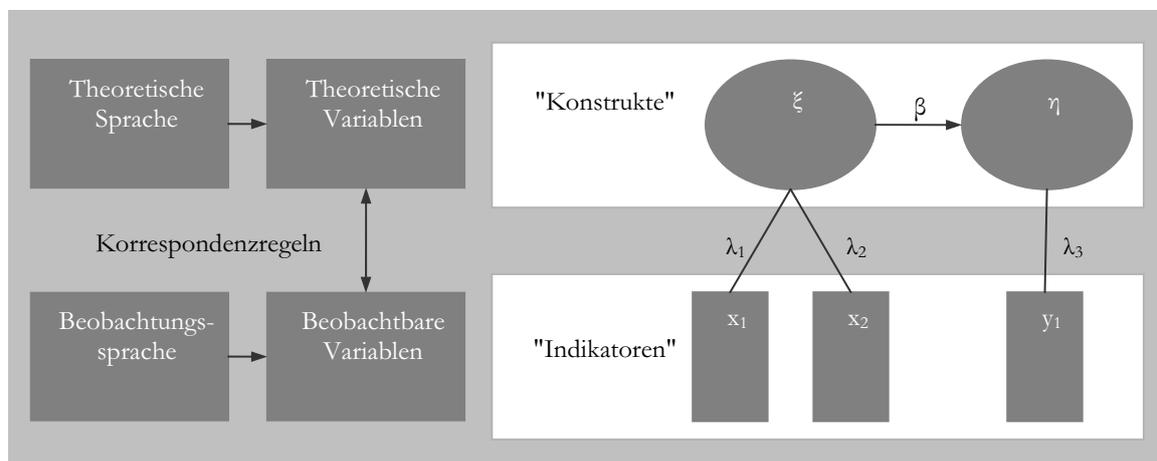
<sup>212</sup> Fassott / Eggert (2005), S. 34; Carnap (1966)

<sup>213</sup> Vgl. Parallelen zu Kuhn bei Irzik / Grünberg (1995)

<sup>214</sup> Vgl. z.B. Bearden / Netemeyer (1999); Kubicek / Welter (1985); Homburg / Giering (1996)

retischen Begriffe in die Ebene der Beobachtungssprache „übersetzt“ werden und werden somit empirisch messbar.

Abbildung 4.1 erläutert dieses Konzept anhand zweier solcher Konstrukte  $\xi$  und  $\eta$ , zwischen denen ein Zusammenhang  $\beta$  postuliert wird. Da allerdings beide Konstrukte nicht direkt beobachtbar sind, wird ersatzweise auf die Indikatoren  $x_1$  und  $x_2$  für  $\xi$  und  $y_1$  für  $\eta$  zurückgegriffen. Als ein möglicher Indikator für „Koordination“ würde beispielsweise der Satz „Wie gut greifen die verschiedenen Stellen und Arbeitstätigkeiten in ihrem Bereich im Hinblick auf die Erfüllung der Ziele des Bereichs ineinander?“<sup>215</sup> genutzt. Die vorliegende Arbeit folgt den Leitgedanken des wissenschaftlichen Realismus<sup>216</sup>, welcher sich auf nicht beobachtbare („latente“) Konstrukte als Objekte der Erkenntnis bezieht.



**Abb. 4.1: Wissenschaftstheoretische Grundlage der Messtheorie<sup>217</sup>**

Zur Messung dieser nicht beobachtbaren Konstrukte<sup>218</sup> werden empirisch beobachtbare Sachverhalte in der Realität herangezogen, welche die latenten Konstrukte widerspiegeln (reflektive Items) oder definieren (formative Items<sup>219</sup>).

<sup>215</sup> Mott (1972), zit. nach Kubicek / Welter (1985), S. 1061

<sup>216</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 1.3

<sup>217</sup> in Anlehnung an Bagozzi (1984), S. 12; Bagozzi / Edwards (1998), S. 49f

<sup>218</sup> Vgl. die Herleitung in Abschnitt 3.2

<sup>219</sup> Vgl. zu den Definitionen Abschnitt 3.2.1

In methodischer Hinsicht stehen für die Analyse solcher Wirkungsbeziehungen latenter Variablen sogenannte Strukturgleichungsmodelle zur Verfügung. Durch diese wird ein hohes Mass an Generalisierbarkeit erreicht, da Ursache- Wirkungsbeziehungen für die zugrundeliegende Gesamtpopulation betrachtet werden. Ein hohes Abstraktionsniveau macht es jedoch schwierig, differenzierte und konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Management-Praxis zu formulieren.<sup>220</sup> Ein weiterer Punkt, welcher im Hinblick auf die Praxisrelevanz der so ermittelten Zusammenhänge kritisch anzumerken ist, besteht im Unterschied von *Signifikanz* und *Effektstärke*. Statistische Modelle und Testverfahren sind darauf ausgelegt, die *Signifikanz* von Einflüssen zu analysieren, also festzustellen, ob die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang vorliegt, mit einer gewissen Sicherheit (Signifikanzniveau) verworfen werden kann oder nicht. Für den Praktiker ist jedoch im Allgemeinen die *Effektstärke* eines Zusammenhangs, also das Ausmass einer Korrelation, der zentrale Aspekt.<sup>221</sup>

An dieser Stelle setzen situative Ansätze an, welche in Abbildung 4.2 schematisch dargestellt werden. Sie haben das Ziel, „auf mittlerem Abstraktionsniveau operationale Aussagen über die Beziehungsmuster zwischen Situation, Struktur und Verhalten zu formulieren.“<sup>222</sup> Dies wird in der Regel durch die Bildung von „Problemklassen und Situationstypen“<sup>223</sup> erreicht, innerhalb derer die generellen Aussagen der allgemeinen Modelle situativ relativiert werden. Dadurch können z. B. in eine strukturbezogene Analyse auch Verhaltensaspekte mit einbezogen werden.

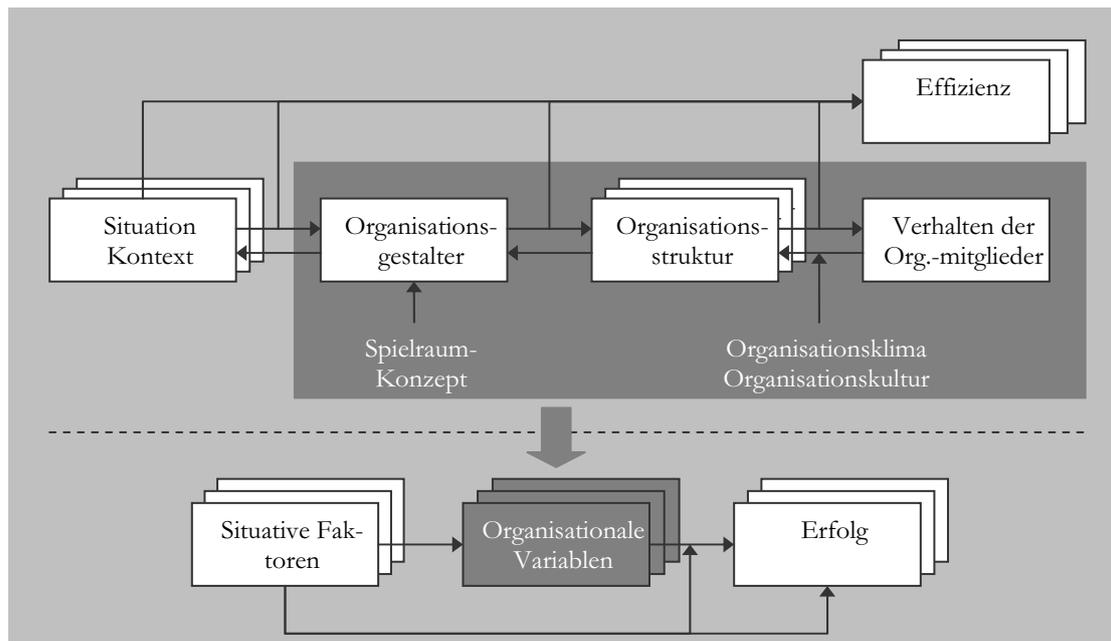
---

<sup>220</sup> Staehle (1999), S. 48

<sup>221</sup> Vgl. Olejnik / Algina (2003); eine Betrachtung von Einflüssen auf Effektstärken findet sich z.B. bei Hoppe (2008), S. 45ff

<sup>222</sup> Staehle (1999), S. 49; Wolf (2000)

<sup>223</sup> Tomczak 1989, S. 14, zit. nach Schögel (2006), S. 190



**Abb. 4.2: Der Ansatz der situativen Relativierung**<sup>224</sup>

Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit das allgemeine Modell der Rolle des Aussendienstes für verschiedene Situationstypen betrachtet, um konkretere Gestaltungsempfehlungen geben zu können, als dies auf globaler Ebene möglich ist. Dies geschieht mit Hilfe einer Clusteranalyse, welche nach Situationstypen (gemessen durch unternehmensinterne und –externe Umfeldvariablen) sucht und so Akzentverschiebungen im allgemeinen Modell für ein spezifisches Umfeld ermittelt. Insofern werden mit den beiden Analysen nicht etwa konkurrierende Erklärungsansätze verglichen, sondern im Gegenteil komplementäre Aspekte erarbeitet. Beide Ansätze greifen auf die in Kapitel 3 mit Hilfe der klassischen Messtheorie operationalisierten Konstrukte zurück.

Nachdem nun die methodischen Grundlagen der Untersuchung diskutiert wurden, wendet sich Abschnitt 4.2 der Vorbereitung der Auswertungen zu.

<sup>224</sup> Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an Staehle (1999), S. 59

## 4.2. Vorbereitung der Auswertungen

Für die Vorbereitung der Auswertungen wird zunächst in Absatz 4.2.1 die Analyse des Datensatzes beschrieben und in Abschnitt 4.2.2 auf die Charakterisierung der Stichprobe eingegangen. In Abschnitt 4.2.3 wird diskutiert, wodurch die effektive Stichprobe verzerrt sein könnte (*bias*) und inwiefern dies getestet werden kann. In Abschnitt 4.2.4 wird hergeleitet, wie die Messungen der Konstrukte auf ihre Güte hin überprüft werden können.

### 4.2.1. Analyse des Datensatzes

Für die Analyse des Datensatzes ist der Umgang mit fehlenden und problematischen Werten, sowie die Prüfung auf Verteilungseigenschaften zu diskutieren.

#### *Umgang mit fehlenden Daten und problematischen Werten*

Liegen die gesamten Untersuchungsdaten vor, so ist in einem ersten Schritt der Umgang mit fehlenden Werten festzulegen. Erstens stellt sich die Frage, welche Datensätze aus der Analyse ausgeschlossen werden sollen und zweitens muss geklärt werden, wie mit fehlenden Werten in den verwendeten Datensätzen umgegangen wird.

Hat ein Untersuchungsteilnehmer nur einen Teil des Fragebogens beantwortet, so kann dies als Indiz für eine niedrige Teilnahmebereitschaft oder Eignung für die Teilnahme interpretiert werden. Dies gibt Anlass zum Zweifel an der Datenqualität, weshalb Datensätze mit einem hohen Anteil fehlender Werte in der Regel von der Analyse ausgeschlossen werden. Für die vorliegende Arbeit werden Fragebogen ab 30% fehlender Werte von der weiteren Analyse ausgeschlossen. Damit folgt diese Arbeit den Empfehlungen von z.B. Cohen et al (2003).<sup>225</sup>

Ferner muss geklärt werden, wie mit fehlenden Werten in den berücksichtigten Fragebögen umgegangen wird. Prinzipiell stehen als Behandlungsmethoden (1) die Ignorierung fehlender Werte, (2) die Modifikation von Methoden oder (3) die Imputation fehlender

---

<sup>225</sup> Cohen et al. (2003), S. 433

Werte zur Auswahl.<sup>226</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird Option (1) gewählt, um die Daten möglichst wenig zu verfälschen. Einzig für die in den Strukturgleichungsmodellen verwendeten Daten, werden die fehlenden Werte mit Hilfe des EM-Algorithmus imputiert, da die Grösse der Datensätze dann am unteren Rand des zulässigen Bereichs liegt. Der Expectation Maximization-Algorithmus imputiert fehlende Werte, ohne dabei die Varianz der Daten deutlich zu verändern, sofern die Ausgangsdaten (wie im vorliegenden Fall) metrisch skaliert und annähernd normalverteilt sind. Der EM-Algorithmus besteht aus zwei iterativen Schritten. Dabei geht der EM-Algorithmus von einer den Daten zugrundeliegenden  $X$  dimensionalen  $Z$ -Verteilung aus. Im ersten Schritt (E) wird der Erwartungswert der Log-Likelihood-Funktion bezüglich der Verteilungsdichte der fehlenden Daten ermittelt. Im zweiten Schritt (M) werden die Parameterwerte der Verteilungsdichte durch Maximierung des Erwartungswertes der Log-Likelihood-Funktion berechnet. Der EM-Algorithmus startet mit einem beliebigen Modell der Verteilungsdichte und iteriert bis zum Erreichen einer Konvergenz, d.h. bis die Verbesserung der Modellanpassung geringer als eine definierte Schwelle ist.<sup>227</sup>

Neben dem Ausschluss aus formalen Kriterien können auch inhaltliche Gründe zu einem Ausschluss von Datensätzen führen.<sup>228</sup> Für die vorliegende Arbeit wurden für alle Indikatoren Histogramme und paarweise Scatterplots erstellt, um problematische Werte zu identifizieren, welche die Analyseergebnisse später verzerren könnten. In wenigen Einzelfällen mussten Werte korrigiert oder eliminiert werden; dies betraf vier Datensätze. (Etwa wegen offensichtlich falscher Einheiten (z.B. „in Mio.“-Angabe übersehen) oder völlig unplausibler Werte (z.B. Verhältnis von 15:1 zwischen Gewinn und Umsatz).

#### *Prüfung auf Verteilungseigenschaften*

Schliesslich ist es notwendig, die Verteilung der Daten zu prüfen, da diese die mögliche Parameterschätzung im Rahmen der (Ko)Varianzstrukturanalyse beeinflusst. Hierbei er-

---

<sup>226</sup> Vgl. Decker / Wagner (2008), S. 64 f, Schafer / Graham (2002)

<sup>227</sup> Vgl. Absatz 5.1.3. Die Bezeichnung EM steht für Expectation-Maximization. Eine ausführliche Darstellung findet sich bei McLachlan / Krishnan (2008)

<sup>228</sup> Vgl. z.B. Jensen (2004), S. 116; Hasler-Dierauer (2007), S. 120

öffnet eine Normalverteilung der Antworten die breitesten Möglichkeiten der Analyse und Interpretation. Im Folgenden soll daher überprüft werden, ob die Annahme normalverteilter Antworten für die erhobenen Daten zulässig ist. Dafür stehen als klassische Tests der Kolmogoroff-Smirnov-Anpassungstest und der Shapiro-Wilk-Test zur Verfügung, die jedoch als konservativ gelten.<sup>229</sup> Alternativ kann auch lediglich die Schiefe und Wölbung (Kurtosis) der empirischen Verteilungsfunktion geprüft werden, wobei die Schiefe unter 3,0 und die Wölbung der Daten unter 8,0 liegen soll, damit eine Variable als annähernd normalverteilt gelten kann.<sup>230</sup>

#### 4.2.2. Charakterisierung der Stichprobe

Für die Interpretation der Ergebnisse ist es wichtig, die effektive Stichprobe (also den Datensatz, welcher für die Analysen verwendet wird) einordnen zu können. Folglich werden die teilnehmenden Unternehmen anhand folgender Aspekte charakterisiert:

- Branchen-, Länder- und Grössenverteilung der befragten Unternehmen
- Beantworter der Befragung
- Eingesetzte Vertriebskanäle, Vertriebs- und Aussendienstgrösse
- Aussendienstesinsatz im Buying Cycle
- Aufgabenspektrum des Aussendienstes

Diese Charakterisierung erlaubt es, insbesondere auch die Ergebnisse der Clusteranalysen mit den durchschnittlichen Werten der gesamten Stichprobe zu kontrastieren.

#### 4.2.3. Prüfung auf Bias

Verschiedene Ursachen können zu einer Verzerrung von Daten („*bias*“) führen, welche im Extremfall dazu führen kann, dass unzulässige Schlüsse gezogen werden. Im Folgenden

---

<sup>229</sup> Vgl. Bortz / Döring (2002), S. 161

<sup>230</sup> Kline 1998, S. 81 f. zit. nach Heitmann (2006), S. 235

wird daher auf drei mögliche Quellen von Verzerrung und ihre Analyse eingegangen: *common method bias*<sup>231</sup>, *non response bias*<sup>232</sup> und *measurement invariance*<sup>233</sup>.

#### *Common Method Bias*

Immer wenn Varianz im abgefragten Item durch die Messmethode erzeugt wird anstatt durch das betrachtete Konstrukt, spricht man von *Common Method Bias*.<sup>234</sup> Im Kontext dieser Untersuchung betrifft dies insbesondere die Erhebung der unabhängigen und abhängigen Variablen im gleichen Fragebogen.

Podsakoff et al. (2003) unterscheiden zwischen prozeduralen (ex-ante) und statistischen (ex-post) Methoden zur Kontrolle von Common Method Bias.<sup>235</sup> Falls – wie in der vorliegenden Arbeit - formative Konstrukte verwendet werden, stoßen statistische Prüfverfahren an ihre Grenzen („*not identified*“).<sup>236</sup> Daher wurde im Rahmen des Fragebogendesigns darauf geachtet, dass die erhobenen unabhängigen und abhängigen Konstrukte nicht in unmittelbarer Folge abgefragt wurden und dass dem Beantworter an verschiedenen Stellen die Anonymität der Befragung versichert wurde.<sup>237</sup>

#### *Non Response Bias*

Bei der Auswahl der ursprünglichen Stichprobe wurde besonders auf Repräsentativität geachtet,<sup>238</sup> um Generalisierbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen<sup>239</sup>. Da sich die effektive Stichprobe in ihrer Zusammensetzung von der ursprünglichen unterscheidet, gilt es zu

---

<sup>231</sup> Podsakoff et al. (2003)

<sup>232</sup> Armstrong / Overton (1977), Colombo (2000)

<sup>233</sup> Vandenberg / Lance (2000)

<sup>234</sup> Podsakoff et al. (2003), S. 879

<sup>235</sup> Podsakoff et al. (2003), S. 898

<sup>236</sup> Podsakoff et al. (2003), S. 900

<sup>237</sup> Vgl. Podsakoff et al. (2003), S. 898

<sup>238</sup> Vgl. Abschnitt 5.1.2

<sup>239</sup> Vgl. Blair / Zinkhan (2006), S. 6

überprüfen, ob diese Unterschiede systematischer Natur sind, also ein *non response bias* vorliegt.<sup>240</sup>

Das von Armstrong / Overton (1977) vorgeschlagene Verfahren zur Prüfung auf Non Response Bias geht davon aus, dass spät antwortende Unternehmen den Nichtbeantworten ähnlicher sind als früh antwortende Unternehmen. Signifikante Unterschiede in den zentralen Variablen zwischen dem ersten und dem letzten Antwortdrittel der effektiven Stichprobe werden als Hinweis auf möglichen Non Response Bias interpretiert.

### *Measurement Invariance*

Wenn verschiedene Gruppen von Personen einen Fragebogen beantworten, stellt sich jeweils die Frage, inwiefern in den verschiedenen Gruppen das erfasste Konstrukt gleich gemessen wird, also *measurement invariance* vorliegt. Anders formuliert: es gilt herauszufinden, ob es einen Unterschied macht, welcher Gruppe der Befragte angehört. Diese Frage stellt sich in der vorliegenden Arbeit konkret bei vier Aspekten: die Daten wurden von Beantwortern (1) in verschiedenen Ländern, (2) in verschiedenen Branchen, (3) in verschiedenen Positionen und (4) mittels verschiedener Antwortmedien (Internet und Papier) geliefert. Muss dies bei den Analysen besonders beachtet werden?

Damit Konstrukte vergleichbar sind, müssen parallele Indikatorvariablen auf gleichem Niveau in den verschiedenen Gruppen vorliegen. Methodisch „korrekt“ wird dies durch Einsatz eines Mehrgruppen-CFA-Modells überprüft.<sup>241</sup> Da Deutskens et al. (2005) bereits empirische Evidenz zur Invarianz zwischen Papier und Internet vorlegen konnten, verzichten wir an dieser Stelle auf den erneuten Nachweis. Auch für die anderen drei Aspekte soll aus forschungsökonomischen Gründen lediglich ein Test der Effektstärken („Eta Quadrat“) auf zentrale Konstrukte durchgeführt werden. Eta Quadrat misst auf einer Skala von 0 bis 1, welcher Anteil der Varianz einer Abhängigen Variable durch eine unabhängige

---

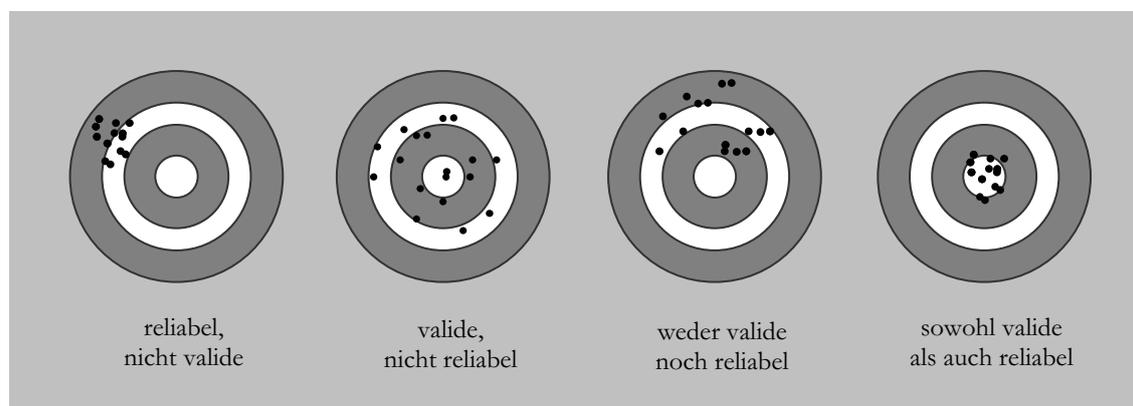
<sup>240</sup> Dillman (1991), S. 228

<sup>241</sup> Deutskens et al. (2005), S. 11

Variable erklärt wird.<sup>242</sup> Da die Teil-Populationen nicht getrennt analysiert werden sollen, erscheint dies gerechtfertigt.

#### 4.2.4. Analyse der Güte der verwendeten Masse

Nachdem in einem ersten Schritt die Rohdaten grob bereinigt wurden, muss in einem zweiten Schritt die Menge der erfassten Indikatoren genauer betrachtet werden. Insbesondere ist zu prüfen, ob die in Abschnitt 3.2.4 operationalisierten Masse den gängigen Gütekriterien entsprechen, also reliabel und valide sind.<sup>243</sup> Abbildung 4.3 illustriert das Konzept von Reliabilität und Validität graphisch.



**Abb. 4.3: Reliabilität und Validität**<sup>244</sup>

Kriterien für Reliabilität und Validität hängen von der Operationalisierung der Konstrukte ab.<sup>245</sup> Daher wird im Folgenden zuerst auf die Gütekriterien für die verwendeten formativen Konstrukte und dann auf diejenigen für die reflektiven Konstrukte eingegangen.<sup>246</sup> Alle betrachteten Kriterien für das Messmodell werden auch als Partialkriterien bezeichnet,

<sup>242</sup> Olejnik / Algina (2003), S. 435

<sup>243</sup> Himme (2007), S. 375

<sup>244</sup> Quelle: in Anlehnung an Hardesty / Bearden (2004), S. 99

<sup>245</sup> Herrmann et al. (2006); Zinnbauer / Eberl (2004); Homburg / Giering (1996)

<sup>246</sup> Der Vollständigkeit halber sei eine dritte Kategorie von Indikatoren, Multiple-Indicators-Multiple-Causes (MIMIC) erwähnt, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht zum Einsatz kamen. Vgl. hierzu Diamantopoulos / Winklhofer (2001), S. 272

um sie von den Globalkriterien abzugrenzen, welche die Güte des gesamten Strukturgleichungsmodells aufzeigen.

### *Güteprüfung der formativen Konstrukte*

Bevor mit der eigentlichen Güteprüfung von formativen Konstrukten begonnen werden kann, müssen die Indikatoren zunächst auf Multikollinearität, also Grad der linearen Abhängigkeit zwischen den Indikatoren geprüft werden. Da formative Messmodelle auf Basis einer multiplen Regression bestimmt werden, können im Fall von Multikollinearität Verzerrungen in der Schätzung auftreten.<sup>247</sup> Multikollinearität kann mittels Varianzzerlegung diagnostiziert werden, wobei die Varianz eines Regressionskoeffizienten in mehrere Komponenten zerlegt wird. Wenn derselbe Eigenwert die Varianz mehrerer Koeffizienten zu über 50% erklärt, ist bei den zugehörigen Indikatoren von Multikollinearität auszugehen.<sup>248</sup>

Im Fall multikollinearer Indikatoren wird empfohlen, die betroffenen Indikatoren nicht etwa auszuschließen, sondern diese durch Bildung des arithmetischen oder geometrischen Mittels zu bündeln.<sup>249</sup> Da sich im vorliegenden Fall die Indikatoren gegenseitig kompensieren können<sup>250</sup>, wird das arithmetische Mittel gewählt.

Die eigentliche Gütebeurteilung eines formativen Messmodells kann nicht isoliert erfolgen, da das Gleichungssystem statistisch unteridentifiziert ist.<sup>251</sup> Die Prüfung erfolgt daher im Rahmen des Gesamtmodells mit Hilfe der folgenden zwei Kriterien:

- Gewichte der Indikatoren
- Signifikanz der Gewichte der Indikatoren

---

<sup>247</sup> Christophersen / Grape (2007)

<sup>248</sup> Belsley et al. (1980), S. 153, zit. nach Schneider (2007), S. 190

<sup>249</sup> Albers / Hildebrandt (2006), S. 25

<sup>250</sup> So kann sich z.B. eine bedeutende Rolle des Aussendienstes in verschiedenen Phasen des Buying-Cycles oder der Wertschöpfungskette niederschlagen

<sup>251</sup> Christophersen / Grape (2007), S. 112

Dabei sollen die Gewichte der Indikatoren Werte über 0,1 aufweisen und vorzeichenkonform sein und die zugehörigen *t*-Werte über 1 liegen.<sup>252</sup> Ob (alle) Indikatoren ausgeschlossen werden sollen, welche diesen Kriterien nicht genügen, ist umstritten. Bollen / Lennox (1991) betonen: „(O)mitting an indicator is omitting a part of the construct”.<sup>253</sup> Gemäss dieser Leitlinie werden in der vorliegenden Arbeit Indikatoren formativer Konstrukte nur dann eliminiert, wenn aufgrund unplausibler Verteilung der Antworten oder einer sehr hohen Anzahl fehlender Werte von einem „missglückten Item“ (z.B. verursacht durch Missverständnisse der Beantworter) auszugehen ist.

Gelegentlich wird auch für formative Konstrukte Cronbachs Alpha zur Gütebeurteilung der internen Konsistenz herangezogen. Cronbachs Alpha misst die interne Konsistenz der Items, wobei eine breite Vielfalt von Definitionen besteht.<sup>254</sup> Da formative Indikatoren jedoch per definitionem die Unidimensionalitätsannahme verletzen, weil sie ja Verschiedenes messen *sollen*, ist die Voraussetzung für die Anwendung dieses Gütemasses im formativen Fall nicht erfüllt.<sup>255</sup>

#### *Güteprüfung der reflektiven Konstrukte*

Für reflektive Konstrukte stehen ein erprobter Untersuchungsprozess und eine grössere Anzahl etablierter Gütekriterien zur Verfügung. Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass reflektive Indikatoren eines Konstrukts als prinzipiell austauschbar angesehen werden.<sup>256</sup> Sind die Indikatoren nicht austauschbar, so liegen mehrere Dimensionen vor, die in einem ersten Schritt mit Hilfe separater („unidimensionaler“) Konstrukte beleuchtet werden sollten.

---

<sup>252</sup> Ringle / Spreen (2007), S. 26; Christophersen / Grape (2007), S. 112

<sup>253</sup> Bollen / Lennox (1991), S. 308

<sup>254</sup> Cortina (1993), S. 98f

<sup>255</sup> Bollen / Lennox (1991), S. 311-312

<sup>256</sup> Bollen / Lennox (1991), S. 308

Werden – wie im vorliegenden Fall – neue Konstrukte erarbeitet, so gilt es zunächst, die theoretisch hergeleitete Faktorenstruktur zu validieren. Hierfür hat sich ein zweistufiger Prozess etabliert:<sup>257</sup>

- Schritt 1: Explorative Faktorenanalysen (EFA)
- Schritt 2: Konfirmatorische Faktorenanalyse (KFA)

### *Explorative Faktorenanalyse*

Grundsätzliches Ziel der explorativen Faktorenanalyse ist es, eine grosse Zahl von Untersuchungsvariablen (Items) durch eine kleine Zahl von Faktoren zu erklären.<sup>258</sup> Bei der Erarbeitung von Skalen kann die EFA (mittels Hauptachsenanalyse) Hinweise über die Anzahl der zugrundeliegenden Faktoren und die Faktorladungen der Indikatoren auf die Faktoren geben.<sup>259</sup> Dabei können die  $N$  extrahierten Faktoren als Koordinatenachsen in einem  $N$ -dimensionalen Raum interpretiert werden. Durch Drehung dieses Koordinatenkreuzes („Rotation“) können die Datenpunkte näher an die Faktoren herangerückt werden, so dass sich die Faktorladungen der Indikatoren auf den jeweils stärksten Faktor erhöhen. Diese Rotation kann orthogonal (meist „Varimax“) oder schiefwinklig (meist „Oblimin“) sein, wobei die (theoretisch zu begründende) Unabhängigkeit der Faktoren das Entscheidungskriterium für die Wahl der Rotationsmethode bildet.<sup>260</sup>

Das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO, auch: Measure of Sampling Adequacy, MSA) gibt Aufschluss darüber, ob eine Faktorenanalyse für eine Kovarianzmatrix sinnvoll durchzuführen ist. Das Kriterium kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei ab einem Mindestwert von 0,5 eine Analyse als sinnvoll angesehen wird.<sup>261</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Schögel (2006), S. 167ff und die dort genannten Quellen

<sup>258</sup> Hüttner / Schwartning (2008), S. 243

<sup>259</sup> Gerbing / Anderson (1988), S. 189

<sup>260</sup> Kaiser / Rice (1974); Hüttner / Schwartning (2008), S. 254-255

<sup>261</sup> Kaiser (1970); Stewart (1981), S. 57

Als Ergebnis der EFA liegt eine  $M \times N$ -Matrix mit  $M$  Indikatoren und  $N$  Faktoren vor, wobei die Faktoren den Konstrukten der späteren Auswertung entsprechen. Bei der Ergebnisinterpretation sind zwei Aspekte zu berücksichtigen: zum einen die Höhe der Faktorladungen einer (theoretisch hergeleiteten) Indikatorbatterie auf „ihren“ Faktor und zum anderen die sogen. Kreuzladungen von Indikatoren auf „fremde“ Faktoren. Es wird in älteren Beiträgen empfohlen, Indikatoren mit Faktorladungen kleiner 0,4 oder Kreuzladungen grösser 0,4 zu eliminieren. Dabei sprechen hohe Faktorladungen für die Konvergenzvalidität und niedrige Kreuzladungen für die Diskriminanzvalidität eines Masses.<sup>262</sup>

Die EFA wird gemeinsam mit Cronbachs Alpha<sup>263</sup> auch als „Verfahren der ersten Generation“ bezeichnet. Diese werden insbesondere deshalb kritisiert, weil sie es nicht erlauben, das theoretische Vorverständnis des Forschers mit einzubeziehen.<sup>264</sup> Aus diesem Grund werden die Ergebnisse der EFA lediglich genutzt, um erste Anhaltspunkte zur Reliabilität zu erhalten. Es erfolgen noch keine Eliminationen von Indikatoren auf dieser Basis.

#### *Konfirmatorische Faktorenanalyse*

Während die EFA ein strukturerkennendes Verfahren ist, erlaubt es die KFA, Strukturen zu prüfen. Hierzu wird vorab eine explizite Zuordnung von allen Indikatoren zu genau jeweils einem Konstrukt vorgenommen. Diese Zuordnung erlaubt es, im Rahmen der KFA Tests auf Signifikanz einzelner Modellparameter vorzunehmen und ein breites Spektrum von Gütemassen zu prüfen.<sup>265</sup>

---

<sup>262</sup> Homburg / Giering (1996), S. 8

<sup>263</sup> Cronbach (1951); Cortina (1993); Zinnbauer / Eberl (2004), S. 6; Nunally (1978), S. 245, nennt einen Schwellenwert von 0,7

<sup>264</sup> Bollen (1989), S. 221-222, S. 232

<sup>265</sup> Homburg et al. (2008a), S. 274

Folgende Gütemasse werden im Rahmen der KFA ermittelt und geprüft:<sup>266</sup>

- Indikatorreliabilität
- *t*-Wert der Faktorladungen
- Durchschnittlich erfasste Varianz
- Konstruktrelabilität

Dabei geben die ersten beiden Kennzahlen Auskunft über die Reliabilität und die letzten beiden Kennzahlen über die Konvergenzvalidität der Messung.<sup>267</sup>

#### *Indikatorreliabilität (IR)*

Die Indikatorreliabilität (IR, auch: „Squared Multiple Correlation“) dient der Prüfung der internen Konsistenz eines Messinstruments. Sie gibt an, welchen Anteil der Varianz ein Indikator mit dem Konstrukt gemeinsam hat, dabei wird der Varianzanteil des Messfehlers herausgerechnet.<sup>268</sup> (Sie ist daher der Item-to-Total-Korrelation überlegen, welche die interne Konsistenz durch Vergleich der Items ohne Berücksichtigung des Messfehlers analysiert.<sup>269</sup>) Die Indikatorreliabilität kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei höhere Werte auf eine bessere Operationalisierung hinweisen. Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Minimalwert von 0,4 für alle Indikatoren angestrebt.<sup>270</sup>

#### *t-Wert der Faktorladungen*

Der *t*-Wert der Faktorladungen gibt an, ob die Nullhypothese, dass die  $\lambda$ -Koeffizienten<sup>271</sup> (welche den Zusammenhang zwischen Indikator und Konstrukt ausdrücken) gleich null

---

<sup>266</sup> Die Ermittlung der Gütekriterien erfolgte mit der folgenden Software: Cronbachs Alpha, Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium, Indikatorreliabilität, Item-to-Total-Korrelation: SPSS 16.0; *t*-Wert, Durchschnittlich erfasste Varianz, Konstruktrelabilität: AMOS 16

<sup>267</sup> Heitmann (2006), S. 191

<sup>268</sup> Fritz (1992), S. 131

<sup>269</sup> Churchill Jr (1979), S. 69f; Homburg / Giering (1996), S. 8

<sup>270</sup> Fritz (1992), S. 132; Bagozzi / Baumgartner (1994), S. 402

<sup>271</sup> Bzw.  $\beta$ -,  $\gamma$ -,  $\pi$ -Werte; vgl. dazu die Darstellung in Abschnitt 4.1

sind, abgelehnt werden kann.<sup>272</sup> Der Schwellenwert für den  $t$ -Wert ist abhängig von der Anzahl Freiheitsgrade des Modells und der in Kauf genommenen Irrtumswahrscheinlichkeit. Für ein Modell mit 500 Freiheitsgraden z.B. liegt der Schwellenwert bei 5% Irrtumswahrscheinlichkeit bei einem Wert von 1.96.<sup>273</sup> Da die Quantile der  $t$ -Verteilung sich bei über 30 Freiheitsgraden kaum noch verändern, wird in solchen Fällen häufig die Normalverteilung als Näherung verwendet.<sup>274</sup>

#### *Durchschnittlich erfasste Varianz (DEV)*

Die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) gibt an, wie stark die Items übereinstimmen. Die Kennzahl setzt diejenige Informationsmenge, welche die Indikatoren gemeinsam zur Erfassung des Konstrukts beitragen, ins Verhältnis zu den Einfüssen der Messfehler. Dies wird auf Basis der Varianzanteile der Indikatorvariablen ermittelt.<sup>275</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Minimalwert der DEV von 0,5 für alle reflektiven Konstrukte angestrebt.<sup>276</sup>

#### *Konstruktreliabilität (KR)*

Die Konstruktreliabilität (KR, auch: Faktorreliaibilität) gibt ebenfalls an, wie stark die Items eines Konstrukts übereinstimmen. Sie nutzt im Gegensatz zur DEV die Kovarianz der Indikatorvariablen zur Berechnung.<sup>277</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Minimalwert der KR von 0,6 für alle reflektiven Konstrukte angestrebt.<sup>278</sup>

Im Folgenden werden alle Kriterien für jedes Konstrukt geprüft und falls nötig durch theoretisch wohlbegründeten Ausschluss einzelner Items verbessert. Diamantopoulos / Siguaw (2006) warnen in diesem Zusammenhang: „*blindly eliminating items to improve reliability*“

---

<sup>272</sup> Vgl. auch die Darstellung des allgemeinen Modells der SEM in Abschnitt 4.3.1

<sup>273</sup> Stöcker (1999), S. 696

<sup>274</sup> Rust (1986), S. 81

<sup>275</sup> Fornell / Larcker (1981), S. 45f

<sup>276</sup> Bagozzi / Yi (1988), S. 82

<sup>277</sup> Balderjahn (1986), S. 118

<sup>278</sup> Bagozzi / Yi (1988), S. 82

(...) *may well have adverse consequences for the content validity of the derived measure. While no hard and fast rules can be offered on how to balance content adequacy and statistical considerations, it has to be emphatically stated that exclusive focus on the latter is unlikely to result in robust and replicable measures.*"<sup>279</sup> Ähnlich wird in der Literatur mehrheitlich die Auffassung vertreten, dass nicht jedes einzelne Kriterium von jedem Mass erfüllt werden muss.<sup>280</sup> Es wird also in dieser Arbeit eine überwiegende Erfüllung der formalen Global- und Partialkriterien angestrebt ohne dabei Abstriche bei der Inhaltsvalidität zu machen.

#### *Güte der Erfolgsmasse*

Als letzter Punkt der Diskussion der Partialkriterien ist noch ein zentraler inhaltlicher Punkt zu adressieren: die Güte der verwendeten Erfolgsmasse. Um die verwendeten subjektiven Erfolgsmasse einer Prüfung auf Validität auszusetzen, können sie mit objektiven Erfolgsmassen verglichen werden.<sup>281</sup> Hierzu werden im Folgenden Erfolgsmasse mit zusätzlich erhobenen objektiven Grössen verglichen, indem sie auf Korrelation und Proportionalität geprüft werden.<sup>282</sup> Starbuck (2004) weist in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass signifikante Korrelationen „*lächerlich einfach*“ zu erzeugen sind, und daher mit Vorsicht interpretiert werden müssen.<sup>283</sup> In diesem Sinne geht es beim erwähnten Vergleich um eine gewisse Plausibilisierung der Erfolgsmasse – nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Nachdem in Absatz 4.2 die Vorbereitung der Analysen beschrieben wurde, widmet sich Abschnitt 4.3 den Grundlagen der konfirmatorischen Auswertung.

---

<sup>279</sup> Diamantopoulos / Siguaw (2006), S. 276, s.a. Rossiter (2005)

<sup>280</sup> Vgl. Fritz (1992), S. 140; Himme (2007), S. 385

<sup>281</sup> Ein mögliches Vorgehen schlägt Parks (1984) vor, Starbuck (2004) zeigt mögliche Probleme auf

<sup>282</sup> Venkatraman / Ramanujam (1986), Venkatraman / Ramanujam (1987)

<sup>283</sup> Starbuck (2004), S. 338

### 4.3. Konfirmatorische Auswertung: Strukturgleichungsmodell

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen der konfirmatorischen Auswertung dargestellt. Nachdem Ziele und Voraussetzungen der (Ko-)Varianzstrukturanalyse beleuchtet wurden (4.3.1), werden zwei Methoden verglichen und eine Auswahl für die vorliegende Arbeit getroffen (4.3.2). Im Anschluss daran werden Grundidee und Aufbau von Partial-Least-Squares-Modellen (PLS-Modellen) dargestellt und die Gütebeurteilung von solchen Modellen skizziert (4.3.3).

#### 4.3.1. Ziele und Voraussetzungen von Strukturgleichungsmodellen

Backhaus et al. (2006b) unterscheiden zwischen struktur-entdeckenden und struktur-prüfenden Analysemethoden.<sup>284</sup> Unter den struktur-prüfenden Methoden stellen Strukturgleichungsmodelle oder Structural Equation Models (SEM) leistungsstarke Verfahren dar, welche in der Lage sind, simultan kausale Abhängigkeiten zwischen mehreren nicht direkt beobachtbaren Variablen zu untersuchen.<sup>285</sup> SEM sind methodisch mit den Mehrgleichungsmodellen der Ökonometrie und den Pfadmodellen verwandt.<sup>286</sup>

Strukturgleichungsmodelle bestehen stets aus einem Strukturmodell, welches die Beziehungen zwischen den latenten Variablen abbildet, und einem Messmodell, welches die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren und den latenten Variablen formuliert.<sup>287</sup> Zur Abbildung von Strukturgleichungsmodellen hat sich die LISREL-Notation eingebürgert, welche in Abb. 4.4 dargestellt wird.<sup>288</sup> Zentrale Elemente der Visualisierung sind die Konstrukte, welche als Ellipsen (links exogen, rechts endogen) dargestellt sind. Die Rechtecke symbolisieren die einzelnen Indikatoren der Konstrukte, während die Kreise im Falle re-

---

<sup>284</sup> Backhaus et al. (2006b), S. 7

<sup>285</sup> Backhaus et al. (2006b), S. 338; Haenlein / Kaplan (2004), S. 285; zur Herleitung lat. Variablen vgl. Abschnitt 4.1

<sup>286</sup> Scholderer / Balderjahn (2006), S. 58

<sup>287</sup> Homburg et al. (2008b), S. 554

<sup>288</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 341ff und Diamantopoulos / Sigauw (2000), S. 24ff für eine ausführlichere Herleitung

flektiver Indikatoren Residualvariablen darstellen. Die Kreise, welche an den Ellipsen angefügt sind, stellen Residualvariablen für latente endogene oder formativ spezifizierte Variablen dar. Die Pfeile schliesslich symbolisieren Wirkbeziehungen zwischen den Elementen.

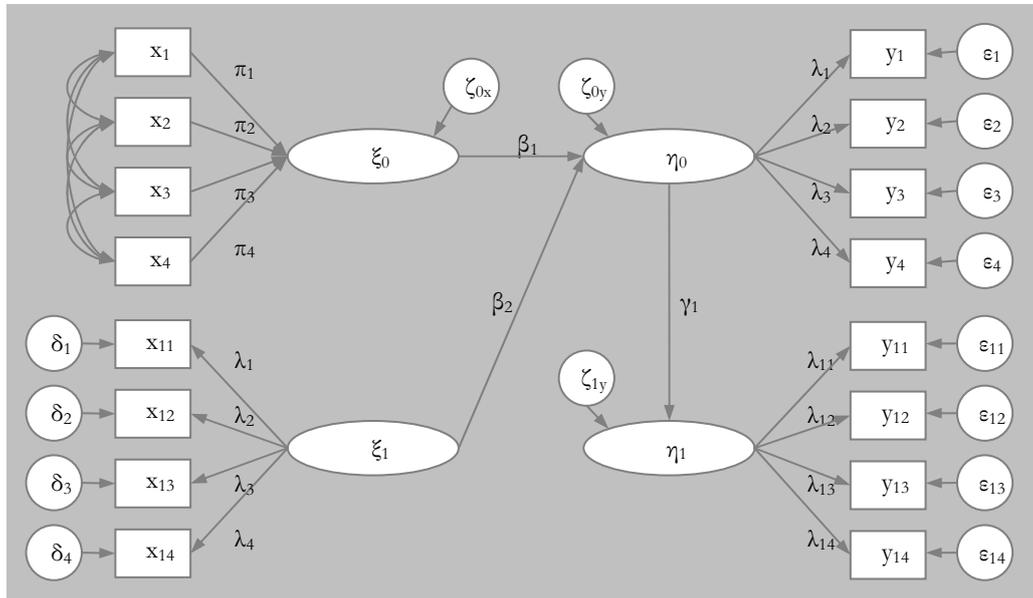


Abb. 4.4: Allgemeine Darstellung von Strukturgleichungsmodellen<sup>289</sup>

| Symbol     | Element  |
|------------|--|
| $\eta$     | Endogene latente Variable  |
| $\xi$      | Exogene latente Variable   |
| $x$        | Indikator für eine latente exogene Variable  |
| $y$        | Indikator für eine latente endogene Variable                                       |
| $\delta$   | Residualvariable für eine Indikatorvariable $x$                                    |
| $\epsilon$ | Residualvariable für eine Indikatorvariable $y$                                    |
| $\zeta$    | Residualvariable für eine latente endogene Variable oder formative Variable        |
| $\beta$    | Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen latenter endogener und exogener Variable |
| $\gamma$   | Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen zwei latenten endogenen Variablen        |
| $\lambda$  | Schätzparameter (Ladung) von Indikator von reflektiver latenter Variable           |
| $\pi$      | Schätzparameter (Gewicht) von Indikator von formativer latenter Variable           |

Abb. 4.5: Bezeichnung der Variablen in Strukturgleichungsmodellen<sup>290</sup>

<sup>289</sup> Quelle: Diamantopoulos / Siguaw (2000), S. 35; Backhaus et al. (2006a), S. 361

Abbildung 4.5 fasst die Symbole der LISREL-Notation und deren Bedeutungen nochmals zusammen. Während man bei den Schätzparametern für reflektive Konstrukte von Ladungen spricht, werden Schätzparameter für formative Konstrukte im Allgemeinen als Gewichte bezeichnet.

#### *Voraussetzungen für die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen*

Für die Anwendung von Strukturgleichungsmodellen gleich welcher Art bestehen gewisse grundsätzliche Voraussetzungen; bei der Wahl eines Kovarianz-basierten Verfahrens kommen ggf. noch weitere hinzu.<sup>291</sup> Grundsätzliche Voraussetzungen bestehen bei der Art der postulierten Zusammenhänge zwischen den Konstrukten, der Möglichkeiten zur mathematischen Identifikation des Modells und dem notwendigen Stichprobenumfang.

Strukturgleichungsmodelle gehen prinzipiell von *linearen Zusammenhängen* zwischen den betrachteten Konstrukten aus und unterstellen additive Effekte der exogenen auf die endogenen Variablen.<sup>292</sup>

Wie jedes lineare Gleichungssystem benötigt auch ein SEM mehr Informationen als geschätzte Parameter, damit eine eindeutige Lösung gefunden werden kann. Mit anderen Worten: das Modell muss *identifiziert* sein.<sup>293</sup> Ob ein Modell identifiziert ist, hängt sowohl von der Grösse der Stichprobe als auch von der Struktur des Modells ab. Welche Kriterien genau für die Identifizierbarkeit eines Modells anzulegen sind, hängt wiederum vom gewählten SEM-Verfahren ab.<sup>294</sup>

Die Stichprobe muss einen gewissen Mindestumfang haben, der grundsätzlich von der Komplexität des geschätzten Modells abhängt.<sup>295</sup> Es existiert kein verbindlicher Mindest-

---

<sup>290</sup> Quelle: Backhaus et al. (2006a), S. 353

<sup>291</sup> Vgl. hierzu den folgenden Abschnitt

<sup>292</sup> Scholderer et al. (2006), S. 641

<sup>293</sup> Vgl. Diamantopoulos / Siguaw (2000), S. 48ff

<sup>294</sup> Vgl. Herrmann et al. (2006), S. 42

<sup>295</sup> Backhaus et al. (2006a); Tanaka (1987); Nevitt / Hancock (2004)

wert für die Stichprobengröße, es werden z.B. Werte von mindestens 150 Datensätzen<sup>296</sup>, fünf Befragte pro geschätzten Parameter<sup>297</sup>, ein  $n$  von mindestens 500<sup>298</sup>, 10 mal so viele Beobachtungen wie maximale Anzahl Pfade, die in einem Konstrukt zusammenlaufen,<sup>299</sup> angegeben. Mögliche Folgen eines ungenügenden Stichprobenumfangs sind falsche Schätzungen, instabile Werte und im Extremfall empirische Unteridentifikation (also Instabilität durch kleine Werte im Nenner von Bruchtermen) des Modells.<sup>300</sup>

#### 4.3.2. Methodenvergleich und Methodenwahl

Für die Parameterschätzung von SEM stehen alternativ Kovarianz-basierte („LISREL“) und Varianz-basierte („PLS“) Verfahren zur Verfügung.<sup>301</sup> Sie werden im Folgenden kurz durch den Vergleich der Ausgangspunkte für die Analysen, Vergleich von Entstehung und Verbreitung, Vergleich der Methodik und Unterschiede aus Anwendersicht charakterisiert.

##### *Ausgangspunkt*

Der grundlegende Unterschied zwischen den beiden Verfahren besteht in der Art und Weise, wie die Modellparameter geschätzt werden. Kovarianz-basierte Verfahren basieren auf der empirischen Kovarianzmatrix der Indikatoren und schätzen die Modellparameter, indem sie diese Matrix bestmöglich reproduzieren. Varianz-basierte Verfahren dagegen verwenden die erhobenen Indikatorwerte und sind darauf ausgelegt, die tatsächliche Datenstruktur bestmöglich zu replizieren.<sup>302</sup>

---

<sup>296</sup> Anderson / Gerbing (1984), S. 155ff

<sup>297</sup> Bentler / Chou (1987), S. 91

<sup>298</sup> Anderson / Gerbing (1988), S. 416

<sup>299</sup> Herrmann et al. (2006), S. 54f

<sup>300</sup> Backhaus et al. (2006a)

<sup>301</sup> Das Akronym LISREL steht für „Linear Structural Relations“, PLS steht für „Partial Least Squares“. Die beiden Ansätze werden in den folgenden Abschnitten erklärt

<sup>302</sup> Herrmann et al. (2006), S. 37

*Entstehung und Verbreitung*

Die Verbreitung der Kovarianzstrukturanalyse ist eng mit dem ersten Softwarepaket LISREL<sup>303</sup> verknüpft, welches von Jöreskog (1973) entwickelt wurde. LISREL wurde in der Folgezeit als Sammelbegriff für alle folgenden Softwarepakete<sup>304</sup> wie auch für den Ansatz als solchen verwendet. LISREL folgt der psychometrischen Theorietradition mit der Annahme der multivariaten Normalverteilung der latenten Variablen. Der PLS-Ansatz geht auf die Arbeiten von Wold (1966) zurück, der einen Schätz-Algorithmus auf Basis des Kleinste-Quadrate-Verfahrens<sup>305</sup> einsetzte, welcher eine grössere Robustheit gegenüber Messfehlern als die damals sonst eingesetzten Maximum-Likelihood-Schätzer<sup>306</sup> zeigte. Da Kleinste-Quadrate-Schätzungen auf dem Regressionsprinzip basieren, sind im Gegensatz zum LISREL-Ansatz keine Annahmen über die Verteilung der Daten notwendig.<sup>307</sup> Während der LISREL-Ansatz (meist in Verbindung mit der Nutzung von reflektiven Indikatoren) in den letzten 20 Jahren weite Verbreitung gefunden hat, erlebt der PLS-Ansatz in den letzten Jahren eine Renaissance, nachdem er in den 90er Jahren kaum genutzt wurde.<sup>308</sup>

*Methodik*

Ein wichtiger methodischer Unterschied zwischen LISREL und PLS besteht in der Konzeption von latenten Variablen. Während der PLS-Ansatz die latenten Variablen als standardisierte *Linearkombinationen* der Indikatoren explizit schätzt, geht LISREL davon aus, dass die latenten Variablen nicht-deterministische *Funktionen* der Indikatoren sind. Zudem werden in LISREL alle *Messfehler* explizit einzeln modelliert, während PLS nur „*consistency at large*“ – bei hoher Anzahl Indikatoren oder fehlerfreier Messung – bietet. Während der

---

<sup>303</sup> Vgl. Jöreskog / Sörbom (1996)

<sup>304</sup> Wie AMOS, EQS, Mplus etc.

<sup>305</sup> Auch: KQ-Schätzer. Ein solcher Schätzer bestimmt die unbekannt Parameter so, dass die Summe der quadrierten Residuen minimal wird. Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 58

<sup>306</sup> Auch: ML-Schätzer. Ein solcher Schätzer maximiert die Wahrscheinlichkeit, die vorliegende Stichprobe zu erhalten. Vgl. Aldrich (1997) zu Definition und Geschichte des ML-Schätzers

<sup>307</sup> Albers / Hildebrandt (2006), S. 16; Scholderer / Balderjahn (2006), S. 58

<sup>308</sup> Scholderer / Balderjahn (2006), S. 57

LISREL-Algorithmus eine *globale* Optimierung des Gesamtmodells vornimmt, führt PLS *partielle* Optimierungen von einzelnen Blöcken beobachtbarer Variablen durch.<sup>309</sup>

#### *Unterschiede aus Anwendersicht*

Aus forschungspraktischer Perspektive ist erstens zu fragen, welche Methode das eigene Forschungsanliegen am besten unterstützt. Zweitens sind Machbarkeitsaspekte (Einbindung formativer Operationalisierungen, Identifikation, Toleranz gegenüber weniger validen Indikatoren, Stichprobengrösse, Annahmen über Verteilungseigenschaften) zu thematisieren. Drittens stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten zur Bewertung der mit der gewählten Methode erzeugten Ergebnisse.

Abbildung 4.6 vergleicht LISREL und PLS anhand der beschriebenen Kriterien, wobei jeweils grau hinterlegt dargestellt ist, welches Kriterium im vorliegenden Fall für welche Lösung spricht. Für die Anwendung von PLS spricht das Forschungsanliegen, welches im Bereich der Erfolgsfaktorenforschung anzusiedeln ist, die unproblematische Einbindung formativer Operationalisierungen, die Robustheit gegenüber kleinen Stichproben und weniger validen Indikatoren. Die lediglich partielle Optimierung des PLS-Algorithmus, die schwächere theoretische Fundierung der Methode und die bisher wenig fortgeschrittene Gütebeurteilung für PLS-Modelle sprechen gegen eine Verwendung dieser Methode.

---

<sup>309</sup> Scholderer / Balderjahn (2006), S. 60ff

| Kriterium                                      | Art des Strukturgleichungsmodells  |   |
|--|--|---|
|  | LISREL   | PLS   |
| Forschungsanliegen                             | Erklärung eines Hypothesen-gefüges zw. lat. Konstrukten                        | Erklärung der Veränderungen in einer bzw. mehreren Zielvariablen      |
| Formative Operationalisierungen                | nur unter best. Bedingungen  | problemlos  |
| Identifikation                                 | Identifikationsprobleme möglich  | Keine Identifikationsprobleme, auch bei weniger als 3 Indikatoren     |
| Toleranz gegenüber weniger validen Indikatoren | gering   | hoch  |
| Stichprobengröße                               | „gross“ (ab 150)   | „klein“ (ab n von 10 mal maximaler Anzahl Indikatoren der Konstrukte) |
| Information Criterion                          | Full Information Criterion   | Partial Information Criterion   |
| Theoretische Fundierung                        | Stärkere Fundierung und breitere theoretische Basis                            | Schwächere Fundierung und (bisher) schmalere Basis                    |
| Annahmen über Verteilungseigenschaften         | „hart“ (Normalverteilung, andernfalls Inferenzstatistik nicht interpretierbar) | „weich“ (KQ-Schätzung)  |

**Abb. 4.6: Methodenvergleich LISREL vs. PLS<sup>310</sup>**

Nach Abwägung aller Argumente fällt der Entscheid aus forschungspraktischen Gründen: da diese Arbeit zum Ziel hat, Gestaltungsempfehlungen zu identifizieren, die auf die Veränderung der abhängigen Variablen (des Aussendienst- und Mehrkanalerfolgs) abzielen, folgen wir der Argumentation von Albers / Hildebrandt und Herrmann et al. und wählen ein varianzbasiertes Verfahren, wie es in der Software Smart-PLS<sup>311</sup> umgesetzt ist. Dafür nehmen wir die besprochenen Nachteile in der Fundierung, Optimierung und Gütebewertung in Kauf.

<sup>310</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Herrmann et al. (2006), S. 41ff, Barclay et al. (1995), Albers / Hildebrandt (2006), Haenlein / Kaplan (2004)

<sup>311</sup> Ringle et al. (2005)

### 4.3.3. Gütebeurteilung von Partial-Least-Squares-Modellen

PLS-Modelle werden in drei Schritten auf ihre Güte geprüft: zuerst wird die Güte des äusseren *Messmodells* betrachtet und damit sichergestellt dass die durch die Messungen ermittelten Werte eine „sinnvolle“ Basis für die geplanten Analysen bilden. Dann wird die Güte des inneren *Strukturmodells* begutachtet und so bewertet, inwiefern die exogenen Konstrukte einen starken und signifikanten Einfluss auf die endogenen Konstrukte haben, deren Varianz es ja mit Hilfe des Modells zu erklären gilt. In dritten Schritt wird die Güte des *Gesamtmodells* analysiert und so geklärt, ob das PLS-Modell eine bessere Erklärung bietet als eine „triviale“ Schätzung auf Basis der arithmetischen Mittelwerte.<sup>312</sup> Da auf die Bewertung der Messmodelle bereits in Abschnitt 4.2.4 eingegangen wurde, gehen wir im Folgenden nur auf Strukturmodell und Gesamtmodell ein.

#### *Güteprüfung des Strukturmodells*

Konkret wird das Strukturmodell in PLS mit Hilfe der folgenden drei Gütemasse analysiert<sup>313</sup>:

- Signifikanz der Pfadbeziehungen ( $t$ -Werte)
- Bestimmtheitsmass des Strukturmodells ( $R^2$ )
- Relative Effektgrössen einzelner exogener Konstrukte ( $f^2$ )

Die Signifikanzen der Pfadbeziehungen ( $t$ -Werte) erlauben Aussagen darüber, ob die Nullhypothese, dass die  $\lambda$ -Koeffizienten (welche den Zusammenhang zwischen Indikator und Konstrukt ausdrücken) gleich null sind, abgelehnt werden kann.<sup>314</sup> Das Bestimmtheitsmass des Strukturmodells ( $R^2$ ) gibt an, welcher Anteil der Varianz der abhängigen Variablen durch alle unabhängigen Variablen gemeinsam erklärt wird. Die relativen Effektgrössen

---

<sup>312</sup> Herrmann et al. (2006), S. 55ff; Ringle / Spreen (2007)

<sup>313</sup> Zur Herleitung der Gütemasse vgl. z.B. Panten / Boßow-Thies (2007); Ringle (2004)

<sup>314</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.4

einzelner exogener Konstrukte ( $f^2$ ) zeigen an, wie stark einzelne exogene Konstrukte zur erklärten Varianz beitragen.<sup>315</sup>

Dabei gelten folgende Anspruchsniveaus für die Gütemasse: die angestrebten  $t$ -Werte der Pfadbeziehungen hängen vom festgelegten Signifikanzniveau und den Freiheitsgraden des Modells ab<sup>316</sup>. Für einseitige Tests mit Fehlerwahrscheinlichkeit 5% für ein Modell mit  $>120$  Freiheitsgraden legen wir gemäss Tabelle ein Anspruchsniveau von 1,97 fest<sup>317</sup>. Für  $R^2$  wird ein Richtwert von 0,3 angegeben<sup>318</sup> und für  $f^2$  gelten Werte von 0,02 als gering, 0,15 als mittel und 0,35 als hoch<sup>319</sup>.

### *Güteprüfung des Gesamtmodells*

Für die Güteprüfung des PLS-Gesamtmodells stehen im Vergleich zum LISREL-Ansatz bislang wenige Gütemasse zur Verfügung.<sup>320</sup> Konkret können die folgenden beiden Aspekte zur Bewertung herangezogen werden<sup>321</sup>:

- Prognoserelevanz des Gesamtmodells nach Stone-Geisser ( $Q^2$ )
- Relative Prognoserelevanz einzelner exogener Konstrukte ( $q^2$ )

Die Prognoserelevanz des Gesamtmodells nach Stone-Geisser ( $Q^2$ ) gibt an, ob die gefundene Modellschätzung einer Trivialschätzung auf Basis der Mittelwerte der Indikatoren des Konstrukt überlegen ist. Die relative Prognoserelevanz einzelner exogener Konstrukte ( $q^2$ ) zeigt deren Einfluss auf die Prognoserelevanz des Gesamtmodells.

---

<sup>315</sup> Vgl. Ringle (2004), S. 18f

<sup>316</sup> Vgl. Herrmann et al. (2006), S. 61

<sup>317</sup> Stöcker (1999), S. 696

<sup>318</sup> Chin (1998), S. 323; Herrmann et al. (2006), S. 61

<sup>319</sup> Chin (1998), S. 318ff

<sup>320</sup> Bollen / Long (1993)

<sup>321</sup> Herrmann et al. (2006), S.58; Ringle / Spreen (2007), S. 215, zur Herleitung vgl. Ringle (2004)

Dabei gelten folgende Anspruchsniveaus für die Gütemasse: für  $Q^2$  werden Werte von  $>0$  angestrebt und für  $q^2$  gelten Werte von 0,02 als Anzeichen für „schwachen“, 0,15 für „mittleren“ und 0,35 für „starken“ Einfluss auf die Prognoserelevanz.<sup>322</sup>

An dieser Stelle ist anzumerken, dass die  $t$ -Werte wie auch  $Q^2$  und  $q^2$  im Rahmen einer Kreuzvalidierung mittels einer *sample reuse*-Technik<sup>323</sup> ermittelt werden. Bei den  $t$ -Werten kommt das *bootstrapping*-Verfahren<sup>324</sup>, also die Ziehung von zusätzlichen Stichproben aus der vorhandenen, zum Einsatz. Für die Analyse von  $Q^2$  und  $q^2$  wird das *blindfolding*-Verfahren<sup>325</sup>, also ein systematisches Weglassen jeweils eines Teils der Datenmatrix, genutzt.

Nachdem in Abschnitt 4.3 die Grundlagen der konfirmatorischen Auswertung diskutiert wurden, wendet sich Abschnitt 4.4 den Grundlagen der explorativen Auswertung zu.

## 4.4. Explorative Auswertung: Clusteranalyse

In diesem Abschnitt werden die Grundlagen der explorativen Auswertung dargestellt. Nachdem Ziele und Voraussetzungen der Clusteranalyse beleuchtet wurden (4.4.1), werden Grundidee und Ablauf von Clusteranalysen dargestellt (4.4.2) und die Gütebeurteilung von solchen Analysen skizziert (4.4.3).

### 4.4.1. Ziele und Voraussetzungen der Clusteranalyse

Jensen (2008) definiert die Clusteranalyse folgendermassen: „Die Clusteranalyse ist ein Verfahren, um Untersuchungsobjekte nach deren Ähnlichkeit bezüglich ausgewählter Merkmale in Gruppen zu klassifizieren, wobei die Anzahl der Gruppen und deren geometrische Form unbekannt ist.“<sup>326</sup> Sie wird

---

<sup>322</sup> Chin (1998), S. 318

<sup>323</sup> Vgl. für einen Überblick Camstra / Boomsma (1992); MacCallum et al. (1994); Reimer (2007)

<sup>324</sup> Efron / Gong (1983); Efron (2003)

<sup>325</sup> Tenenhaus et al. (2005)

<sup>326</sup> Jensen (2008), S. 337; vgl. auch Everitt (1979), S. 169

eingesetzt, um  $M$  Untersuchungsobjekte anhand von  $N$  Variablen so in  $K$  Cluster zu gruppieren, dass sich einerseits die Objekte in jedem Cluster  $K$  untereinander möglichst ähnlich sind und andererseits die  $K$  verschiedenen Cluster möglichst geringe Ähnlichkeiten aufweisen.<sup>327</sup>

Dabei steigt die Anzahl grundsätzlich möglicher Aufteilungen der  $M$  Objekte bei grossen Werten von  $M$  und  $K$  sehr rasch an.<sup>328</sup> Daher greifen Clusteralgorithmen auf heuristische Verfahren anstelle einer exakten globalen Optimierung von Ähnlichkeits- und Distanzmassen zurück. Agglomerative Verfahren gruppieren sukzessive Elemente nach absteigender Ähnlichkeit, während iterative Verfahren eine gegebene anfängliche Gruppierung durch schrittweise Umgruppierung von Elementen optimieren.<sup>329</sup>

#### *Voraussetzungen für Clusteranalysen*

Aldenderfer / Blashfield (1984) warnen im Hinblick auf die statistische Fundierung von Clustering-Verfahren: „*Most cluster analysis methods are relatively simple procedures that in most cases, are not supported by an extensive body of statistical reasoning.*”<sup>330</sup> Die Ausgangs-Daten für Clusteranalysen müssen nur wenigen Voraussetzungen genügen, deren Missachtung die Ergebnisse der Analysen verzerren kann. Vier Punkte sind im Hinblick auf die  $N$  Variablen und  $M$  Objekte, über welche geclustert wird, besonders zu beachten:

- Balance zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit bei der Anzahl von  $N$
- Elimination von korrelierten oder konstanten Werten von  $N$
- Ggf. Anpassung unterschiedlicher Skalenniveaus von  $N$
- Elimination von Ausreissern bei den  $M$  Objekten

---

<sup>327</sup> Backhaus et al. (2006b), S. 490

<sup>328</sup> Die Anzahl der möglichen Cluster-Zuordnungen steigt mit der Stirling-Zahl der zweiten Art in  $M$  und  $K$  sehr schnell an. Vgl. Abramowitz / Stegun (1974), S. 835

<sup>329</sup> Vgl. Everitt (1993), S. 94

<sup>330</sup> Aldenderfer / Blashfield (1984), S. 14

Für die Merkmale, welche in die Clusteranalyse eingehen, wird empfohlen, eine Balance zwischen Vollständigkeit und Sparsamkeit<sup>331</sup> anzustreben und sicherzustellen, dass nur Merkmale eingehen, die aufgrund theoretischer Überlegungen als relevant einzustufen sind.<sup>332</sup> Einerseits stellt dies sicher, dass die Cluster noch interpretierbar weil überschaubar bleiben, andererseits tragen theoretische Vorüberlegungen dazu bei, dass die Clusteranalyse nicht ausschliesslich mehr oder weniger zufällige Muster im vorliegenden Datensatz ausnutzt.

Hoch korrelierte Merkmale können dazu führen, dass ein Aspekt durch „doppelte Erfassung“ im Clustering überbewertet wird. Die Berücksichtigung von Merkmalen, die über alle Datensätze hinweg konstant sind, kann zu einer Nivellierung der Clusterunterschiede und damit ebenso zu einer Verfälschung der Ergebnisse führen. Auch unterschiedliche Skalenniveaus von Merkmalen können das Clustering-Verfahren beeinflussen, da Differenzen auf breiten Skalen „grösser“ erscheinen als auf engen Skalen. Daher wird von manchen Autoren eine Standardisierung der Daten auf eine gemeinsame Skalenbreite empfohlen.<sup>333</sup>

Der letzte zu beachtende Aspekt bezieht sich auf die  $M$  Objekte, welche anhand der  $N$  Variablen geclustert werden. Bereits wenige Ausreisser in den Daten der Objekte können die Ergebnisse von Clusteranalysen empfindlich beeinflussen, daher sind Ausreisser zu Beginn des Clustering zu identifizieren und zu eliminieren.

#### 4.4.2. Grundidee und Ablauf von Clusteranalysen

Die Clusteranalyse im Rahmen dieser Arbeit erfolgt in fünf Schritten, welche im Folgenden genauer beschrieben werden:

---

<sup>331</sup> Vgl. z.B. die Standpunkte von McKelvey (1975) (vollständig) und Milligan (1980) (sparsam)

<sup>332</sup> Ketchen / Shook (1996), S. 443

<sup>333</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 549ff; kritisch dazu Everitt (1993)

- [Güteprüfung]<sup>334</sup> und Auswahl der  $N$  Variablen, welche für das Clustering verwendet werden
- Ausschluss von Ausreißern der  $N$  Variablen bei den  $M$  Objekten mittels *Single-Linkage-Verfahren* (aus  $M$  wird  $M'$ )
- Ermittlung der Clusterzahl  $K$  durch Elbow-Kriterium über Fehlerquadratsummen mittels des *Ward-Verfahrens*
- Zuordnung der  $M$  Objekte zu den  $K$  Clustern mittels *K-Means-Verfahren*, wobei die Clusterzentren der mittels Ward-Verfahren ermittelten Cluster als Startwerte verwendet werden
- Interpretation der  $K$  Cluster und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen

#### *Auswahl der $N$ Variablen*

Das Ziel der Clusteranalyse für die vorliegende Arbeit besteht darin, den situativen Kontext der Rolle des Mehrkanalsystems zu erfassen und daraus verschiedene Situationstypen zu ermitteln. Zu diesem Zweck werden Aspekte der externen Umwelt und der internen Umwelt erhoben. Konkret sind dies die Konstrukte Umweltdynamik, Wettbewerbsintensität, Kanaldifferenzierung, Kanalüberlappung und Kanalpräzision. Zudem werden weitere Items erhoben, welche zusätzliche Randbedingungen für die Unternehmen darstellen. Beispiele hierfür sind der Standardisierungsgrad der Produkte und der Umsatzanteil des Aussendienstes am Vertrieb. Die Auswahl der clusterbildenden Variablen erfolgt iterativ durch anfängliche Verwendung aller erhobenen Variablen und sukzessiven Ausschluss von Merkmalen, welche keine signifikanten Differenzen zwischen den Clustern erzeugen können. Durch eine Post-Hoc-Anova wird jeweils auf signifikante Differenzen geprüft. Eine Standardisierung der Variablen ist nicht notwendig, da alle Variablen die gleiche Skalbreite aufweisen. Das Clustering erfolgt über die Mittelwerte pro Konstrukt, um Effekte aus der Indikatorenzahl zu vermeiden.

---

<sup>334</sup> Erfolgt als erster gemeinsamer Schritt für alle späteren Analysen; vgl. Abschnitt 4.2.4

*Ausschluss von Ausreißern*

Als Ähnlichkeitsmass wird die quadrierte Euklidische Distanz verwendet.<sup>335</sup> Ausreisser im Datensatz werden mittels *Single-Linkage-Verfahren* eliminiert.<sup>336</sup> Das agglomerative Single-Linkage-Verfahren definiert die Ähnlichkeit zwischen Clustern und Objekten als die Distanz zwischen den nächstgelegenen Objekten (*nearest neighbour*). Der Algorithmus neigt in der Folge zur Kettenbildung, in denen Objekte, die zu allen weiteren Objekten eine hohe Distanz aufweisen, erst gegen Ende einem Cluster zugewiesen werden. Diese Objekte können dann als Ausreisser aufgefasst bzw. weitergehend überprüft werden.<sup>337</sup>

*Ermittlung der Clusterzahl K*

Die Bestimmung der Clusterzahl erfolgt mit Hilfe des *Ward-Verfahrens*. Dieser agglomerative Algorithmus ermittelt für jeden der  $M-1$  Verschmelzungsschritte, wie sich die Heterogenität innerhalb der Cluster verändert („Fehlerquadratsumme“). Diejenige Clusterkombination, welche die Heterogenität am wenigsten erhöht, wird gebildet.<sup>338</sup> Trägt man die Fehlerquadratsummen und die Anzahl der gebildeten Cluster in einem Graphen ab, so erhält man eine hyperbelähnliche Kurve, anhand derer sich die Clusteranzahl  $K$  bestimmen lässt. Das *Elbow-Kriterium* besagt, dass diejenige Clusteranzahl zu wählen ist, bei welcher der Fehlerquadratsummen-Plot einen „Ellenbogen“ anzeigt, also ein starker Anstieg der Heterogenität zu verzeichnen ist.<sup>339</sup> Für die so ermittelten  $K$  Cluster können dann die Clusterzentren, also die Mittelwerte je Variable und Cluster ermittelt werden; diese werden als Startwerte für den nächsten Schritt genutzt.

---

<sup>335</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 503

<sup>336</sup> Vgl. Milligan (1980)

<sup>337</sup> Vgl. Jensen (2008), S. 347

<sup>338</sup> Vgl. Ward (1963); Jensen (2008), S. 348

<sup>339</sup> Ein solcher Ellenbogen kann allerdings nicht immer eindeutig identifiziert werden. Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 534ff.

### *Zuordnung der $M$ Objekte zu den $K$ Clustern*

Das *k*-Means-Verfahren verfolgt im Gegensatz zu den beiden besprochenen Verfahren einen partitionierenden Ansatz, gruppiert also  $M$  Objekte mit einer vorgegebenen Zuordnung zu  $K$  Clustern sukzessive um, bis die Verbesserung der quadrierten Euklidischen Distanz geringer als eine definierte Konvergenzschranke ausfällt.<sup>340</sup> Das *k*-Means-Verfahren ist für die Abhängigkeit von einer guten Ausgangspartition bekannt. Aus diesem Grund ist die Verwendung der im Rahmen der Ward-Verfahren ermittelten Zuordnungen als Startpartition von hoher Wichtigkeit.<sup>341</sup>

### *Interpretation der Cluster und Formulierung von Gestaltungsempfehlungen*

Für die Interpretation der Cluster werden zunächst die jeweiligen Mittelwerte in den  $N$  Variablen der  $K$  Cluster herangezogen und die Zahlenwerte in Beschreibungen wie „niedrig“ oder „hoch“ übersetzt. Dann wird die Verschiedenheit der Cluster in Bezug auf andere Variablen überprüft, dies erfolgt durch eine Varianzanalyse und einen Scheffé-Test mit Bonferroni-Korrektur für multiple Vergleiche. Schliesslich wird die Charakterisierung durch Auswertung passiver Variablen aus dem Ursprungsdatensatz ergänzt. Mit Hilfe der vorangegangenen Analysen und einem Vergleich der erfolgreichsten Unternehmen pro Cluster mit den übrigen („Profile-Deviation-Ansatz“<sup>342</sup>) werden Gestaltungsempfehlungen abgeleitet.

#### **4.4.3. Gütebeurteilung von Clusteranalysen**

Ketchen / Shook (1996) bemerken zur Gütebeurteilung von Clusteranalysen kritisch: „*perhaps most troubling is the fact that, unlike techniques such as regression and analysis of variance, cluster analysis does not offer a test statistic (such as an F-statistic) that provides a clear answer regarding the support or lack of support of a set of results for a hypothesis of interest.*“<sup>343</sup> Dennoch finden sich in der

---

<sup>340</sup> Vgl. Jensen (2008), S. 348

<sup>341</sup> Vgl. Punj / Stewart (1983)

<sup>342</sup> Vgl. Vorhies / Morgan (2003)

<sup>343</sup> Vgl. Ketchen / Shook (1996), S. 442

Literatur Hinweise, wie Clusteranalysen einer gewissen „Qualitätsprüfung“ unterzogen werden können.

### *Stabilität der Clusterbildung*

Einerseits interessiert die Stabilität der Clusterzuteilung als Indiz dafür, inwiefern die Ergebnisse nur zufällig (z.B. durch Reihenfolgeeffekte) entstanden sind. Ähnlich einer Kreuzvalidierung im Bereich der Strukturgleichungsmodelle kann auch für Clusteranalysen der Datensatz zur Kreuzvalidierung geteilt werden. Wir schliessen uns dem Verfahren von Cannon an, der den Datensatz in drei gleich grosse Teildatensätze ( $A$ ,  $B$ ,  $C$ ) teilt und das Clustering einmal für  $(A \cup B)$  und einmal für  $(B \cup C)$  anwendet. Eine anschließende Überprüfung, wie viele Fälle im Teildatensatz  $B$  jeweils dem gleichen Cluster zugeordnet wurden, gibt Aufschluss über die Stabilität der Clusterzuteilung.<sup>344</sup> Jensen bezeichnet Werte ab 55% Übereinstimmung als „akzeptabel“.<sup>345</sup>

### *Erklärungsbeitrag der Cluster*

Zudem interessiert, inwiefern die ermittelten Cluster zum Erklärungsziel beitragen, das allgemeine Modell der Rolle des Aussendienstes situativ zu relativieren. Durch die Clusteranalyse wurden Merkmale des Umfelds gebündelt – inwiefern unterscheiden sich diese Bündel nun im Hinblick auf das allgemeine Modell?

Zur Beantwortung dieser Frage können zwei Analysen herangezogen werden. Erstens kann das allgemeine Modell der Rolle des Aussendienstes für jeden Teildatensatz neu errechnet werden, um so unterschiedliche Gewichtungen der strukturellen Zusammenhänge für verschiedene Cluster aufzudecken.<sup>346</sup> Zweitens können einzelne Items für die ermittelten Cluster verglichen werden. Dies geschieht mittels einer Varianzanalyse und einem Scheffé-Test mit Bonferroni-Korrektur für multiple Vergleiche.<sup>347</sup> So werden beispielswei-

---

<sup>344</sup> Cannon (1992)

<sup>345</sup> Jensen (2004), S. 141

<sup>346</sup> Vgl. Schögel (2006), S. 249ff

<sup>347</sup> Vgl. Sauer (2005), S. 243ff

se unterschiedliche Zielsetzungen im Ziel-Index oder unterschiedliche Ausprägungen von Einzelaspekten (z.B. Aussendienstesinsatz in der Kaufphase) sichtbar.

## **4.5. Zusammenfassung: Durchführung der Untersuchung**

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten die Voraussetzungen für die geplanten Analysen und ihre wesentlichen Elemente besprochen wurden, enthält Abschnitt 4.5 eine Darstellung der Durchführung der Untersuchung. Dazu wird zunächst das Fragebogendesign und die Pre-Tests beschrieben, dann die Charakterisierung der Stichprobe hergeleitet und schliesslich die Datenerhebung selbst skizziert.

### **4.5.1. Fragebogendesign und Pre-Tests**

Beim Fragebogendesign wird den Empfehlungen von Carroll (1994) gefolgt, um eine möglichst hohe Antwortquote zu erzielen. Es wird insbesondere darauf geachtet, dass der Fragebogen klar strukturiert ist und jeder Abschnitt Erklärungen enthält, sowie dass die ersten Fragen besonders „leicht“ und „interessant“ sind und die „heiklen“ Aspekte erst gegen Ende behandelt werden.

Der Fragebogen wird mehrstufigen Pre-Tests unterzogen.<sup>348</sup> Dabei werden die Fragebögen in einem ersten Schritt von 20 Marketing-Doktoranden ausgefüllt und umfassend kommentiert.<sup>349</sup> Auf dieser Basis wird der Fragebogen verbessert und mit fünf Praktikern aus den betroffenen Branchen getestet und so sichergestellt, dass die Fragen „branchenneutral“ zu beantworten sind.

### **4.5.2. Stichprobe**

Ziel der Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ist es, einen Erklärungsbeitrag zur Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem zu leisten. Folglich muss für die theoretische

---

<sup>348</sup> Vgl. hierzu Hunt et al. (1982)

<sup>349</sup> Die vorgeschlagenen Anpassungen betrafen in erster Linie methodische Aspekte und in zweiter Linie Begriffsklärungen bzw. Umformulierungen

Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung gelten, dass in diesen Branchen und Unternehmen das Problemfeld der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem existiert und von Bedeutung ist. Auf Basis dieser Überlegungen werden in der theoretischen Grundgesamtheit einerseits gewisse Branchen<sup>350</sup> ausgeschlossen und andererseits die Untersuchung auf Unternehmen begrenzt, die aufgrund ihrer Grösse eine gewisse organisatorische Komplexität aufweisen. Als Abgrenzungskriterium wird ein Umsatz von mindestens 5 Mio. EUR gewählt.<sup>351</sup>

Es wird eine Anzahl von 150 bis 200 verwertbaren Datensätzen für die Analysen angestrebt. Dieser Wert wird durch die Komplexität des zu testenden Modells einerseits und den verwendeten PLS-Algorithmus für Strukturgleichungsmodelle andererseits bestimmt.<sup>352</sup> Hierbei ist anzumerken, dass die Stichprobengrösse für Studien mit PLS zum Teil weitaus niedriger angesetzt wird.<sup>353</sup> Die angestrebte Stichprobengrösse würde auch eine Auswertung mit LISREL erlauben.

Die Grösse der Ausgangsstichprobe wurde mit Hilfe verwandter Untersuchungen auf 2000 Unternehmen festgelegt.<sup>354</sup> Einerseits ist damit zu rechnen, dass trotz sorgfältiger Adressauswahl des Datenbankanbieters einige Unternehmen falsch kategorisiert sind, die Ansprechpartner nicht mehr im Unternehmen tätig sind, oder die Unternehmen nicht mehr existieren. Andererseits ist zu erwarten, dass ein signifikanter Anteil der Unternehmen entweder kein Mehrkanalsystem hat oder keinen Aussendienst einsetzt. Eine zu erwartende Antwortquote von 10 bis 15% aus der durch diese beiden Faktoren reduzierten Population sollte ausreichen, um die angestrebte effektive Stichprobengrösse von mindestens 150 Datensätzen zu erzielen.

---

<sup>350</sup> Z.B. Friseurhandwerk, Lebensmitteleinzelhandel, Erzabbau

<sup>351</sup> Vgl. z.B. Von der Lippe / Kladroba (2002) und Heitmann (2006) für ähnliches Vorgehen

<sup>352</sup> Vgl. Anderson / Gerbing (1984), S. 155ff und den Abschnitt 4.3.1

<sup>353</sup> Vgl. Nevitt / Hancock (2004)

<sup>354</sup> Vgl. Anhang 8.1.4

Es wird eine geschichtete proportionale Zufallsauswahl im Verhältnis zur Branchengrösse (Anzahl der Unternehmen gemäss Statistischem Bundesamt Deutschland) aus der Datenbank des Adressanbieters zufällig gezogen:<sup>355</sup> Welche Branchen für die Erhebung berücksichtigt werden, ist in Abbildung 4.7 dargestellt.

| WZ2008 Code | Branche                                       | Anzahl | Anteil |
|-------------|---|--------|--------|
| 13-15       | Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe        | 100    | 5%     |
| 18          | Verlags-, Druckgewerbe, Vervielfältigung      | 180    | 9%     |
| 20+21       | Herstellung von chem. und pharm. Erzeugnissen | 120    | 6%     |
| 22          | Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren    | 200    | 10%    |
| 23          | Glas- und Keramikgewerbe                      | 200    | 10%    |
| 24          | Metallerzeugung und -bearbeitung              | 70     | 4%     |
| 25          | Herstellung von Metallerzeugnissen            | 450    | 23%    |
| 28          | Maschinenbau                                  | 480    | 24%    |
| 31+32       | Möbel- und Sportgeräte-Hersteller             | 110    | 6%     |
| 65          | Versicherungen                                | 90     | 5%     |
|             | Total   | 2000   | 100%   |

**Abb. 4.7: Stichprobe der Untersuchung**<sup>356</sup>

Ferner wird die Stichprobe geographisch im Verhältnis der Bruttonationaleinkommen gewichtet: auf die Schweiz entfallen somit 10% der Stichprobe, auf Österreich 10%, und auf Deutschland 80%.

#### 4.5.3. Datenerhebung

Die gesamte Datenerhebung erfolgt in Anlehnung an das von Dillman empfohlene Vorgehen.<sup>357</sup> Als Erhebungsmethode wird das gängige Schlüsselinformanten-Design gewählt, bei dem davon ausgegangen wird, dass jeweils eine Person pro Unternehmen über die für die Untersuchung relevanten Informationen verfügt und die Befragung von nur einer Person

<sup>355</sup> Für die Schweiz wird auf die vergleichbaren NOGA-Codes zurückgegriffen

<sup>356</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>357</sup> Dillman (2000), Dillman (1991)

pro Unternehmen auch zielführend ist.<sup>358</sup> Als zu befragende Person wird jeweils der Vertriebs- oder Marketingleiter angeschrieben, da die vorliegende Fragestellung in seinem Verantwortungsbereich liegt. Die Adressen der Unternehmen und Namen der Ansprechpartner werden von einem kommerziellen Datenbankanbieter zeitnah zur Erhebung bezogen, um grösstmögliche Aktualität der Daten sicherzustellen.

Die Begleitbriefe werden persönlich adressiert und von Hand unterschrieben, um die Rücklaufquote zu maximieren.<sup>359</sup> Zudem wird der Fragebogen auch im Internet hinterlegt, um die Hemmschwelle zur Beantwortung weiter zu reduzieren.<sup>360</sup> Als Anreiz<sup>361</sup> wird den Teilnehmern eine Zusammenfassung der Ergebnisse angeboten, zudem besteht die Möglichkeit, an der Verlosung von 20 Büchern zu aktuellen Fragestellungen aus Marketing und Strategie teilzunehmen.

Nach drei Wochen werden persönlich adressierte Erinnerungspostkarten mit Hinweis auf die Website mit der Online-Umfrage versandt. Weitere drei Wochen später wird selektiv opportunistisch bei Unternehmen nachgefasst, deren Telefonnummern oder Email-Adressen bekannt oder einfach zu ermitteln sind. Dies wird solange fortgesetzt, bis die angestrebte Stichprobengrösse erreicht ist.

Nachdem in Kapitel 4 die Grundlagen der empirischen Untersuchung dargelegt wurden, wendet sich Kapitel 5 den Ergebnissen der Untersuchung zu.

---

<sup>358</sup> Ähnlich z.B. Schögel (2006), Jensen (2004); kritisch dazu Hurrle / Kieser (2005)

<sup>359</sup> Vgl. Diamantopoulos et al. (1991)

<sup>360</sup> Vgl. Deal (2003), Truell (2003)

<sup>361</sup> Vgl. hierzu Hansen (1980)



## 5. Ergebnisse der empirischen Untersuchung

*„There are more things in heaven and earth than are dreamt of in our hypotheses,  
and our observations should be open to them”  
- Lee F. Cronbach*

Mit der empirischen Untersuchung sollen die in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen beantwortet werden. Für die Untersuchung wurden Primärdaten erhoben, welche in Abschnitt 5.1 charakterisiert werden. In Abschnitt 5.2 werden die verwendeten Messinstrumente beurteilt, welche gemeinsam mit der Stichprobe die Grundlagen der folgenden Analysen bilden. In Abschnitt 5.3 wird ein allgemeines Modell des Aussendienstes hergeleitet, welches im Abschnitt 5.4 für bestimmte Umweltgegebenheiten situativ relativiert wird. In Abschnitt 5.5 werden die Ergebnisse nochmals zusammenfassend dargestellt und interpretiert.

### 5.1. Charakterisierung der Stichprobe und Datengrundlagen

Das empirische Datenmaterial dieser Untersuchung basiert auf 179 beantworteten Fragebögen von Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im folgenden Abschnitt (5.1.1) werden die verwendete Stichprobe und der Rücklauf beleuchtet. Anschliessend wird die effektive Stichprobe näher beschrieben (5.1.2) und hinsichtlich ihrer Eignung für die folgenden Analysen geprüft (5.1.3).

#### 5.1.1. Rücklauf und Fallzahl

Von den ursprünglich 2000 per Post kontaktierten Unternehmen gingen 191 Rückmeldungen ein. 12 Fragebögen wurden mit dem Hinweis „keine Annahme“ retourniert und 13 Unternehmen wiesen darauf hin, dass sie über keinen Aussendienst und/ oder kein Mehrkanalsystem verfügen. Durch Hochrechnung dieser Quoten auf die ursprünglich angeschriebenen Unternehmen ergibt sich eine bereinigte Ausgangsstichprobe von 1738 Unternehmen.

Die 179 ausgefüllten Fragebögen entsprechen einer effektiven Antwortquote von 10.3%, wobei 26 Fragebögen aufgrund eines hohen Anteils fehlender Werte ausgeschlossen werden mussten.<sup>362</sup> Diese Antwortquote kann im Vergleich mit verwandten Arbeiten, welche Antwortquoten von 10% bis 20% erzielen konnten<sup>363</sup>, als gerade noch ausreichend bezeichnet werden.<sup>364</sup> Von den 179 ausgefüllten Fragebögen gingen 113 per Post bzw. Fax ein und wurden elektronisch erfasst. Die restlichen 66 Antworten wurden auf der Homepage der Befragung im Interface der Software *Websurveyor* eingetragen.<sup>365</sup>

### 5.1.2. Struktur der Stichprobe

Um die Repräsentativität der effektiven Stichprobe beurteilen zu können, wird diese im folgenden Abschnitt anhand verschiedener Kriterien charakterisiert. In Abbildung 5.1 werden die Branchen-, Länder- und Grössenverteilung der befragten Unternehmen, sowie die Position und Geschlecht der Key Informants, welche pro Unternehmen geantwortet haben, dargestellt.

#### *Befragte Unternehmen*

Hierbei fällt zunächst auf, dass die Stichprobe mit 48% einen hohen Anteil an Industrieunternehmen hat, dies entspricht allerdings der ursprünglichen Zusammensetzung der Ausgangsstichprobe.<sup>366</sup> Bei der Länderverteilung fällt die geringe Teilnahmequote (4%) österreichischer Unternehmen auf, die allerdings durch den deutlich höheren Bekanntheitsgrad der „Marke HSG“ in der Schweiz und Deutschland erklärt werden kann.<sup>367</sup>

---

<sup>362</sup> Fragebögen mit 30% oder mehr fehlenden Werten wurden ausgeschlossen, vgl. zur Argumentation Abschnitt 4.2.1

<sup>363</sup> Vgl. Schögel (2006), S. 72; Bovensiepen et al. (2007), S.16; Sauer (2005), S. 20; Reinecke (2004), S. 31

<sup>364</sup> Ein möglicher Erklärungsansatz liegt in der Tatsache, dass die angeschriebenen Unternehmen, im Gegensatz zu Untersuchungen, bei denen auf die Unterstützung professioneller Marktforschungsunternehmen zurückgegriffen wurde, nicht vorab kontaktiert wurden

<sup>365</sup> Vgl. <http://www.vovici.com/>; Layout im Anhang ersichtlich

<sup>366</sup> Vgl. hierzu Abschnitt 4.5.2

<sup>367</sup> Vgl. Dyllick / Torgler (2007)

| <b>Merkmal</b>        | <b>Ausprägung</b>                               | <b>Häufigkeit</b> | <b>Prozent</b> |
|-----------------------|---|-------------------|----------------|
| Branche               | Industriegüter                                  | 74                | 48%            |
|                       | Konsum- und Gebrauchsgüter                      | 34                | 22%            |
|                       | Dienstleistungen                                | 21                | 14%            |
|                       | Sonstige  | 23                | 15%            |
| Länder<br>(Hauptsitz) | Schweiz   | 30                | 20%            |
|                       | Österreich                                      | 6                 | 4%             |
|                       | Deutschland                                     | 108               | 71%            |
|                       | Anderes Land                                    | 9                 | 6%             |
| Umsatz 2007           | bis 5 Mio. EUR                                  | 12                | 8%             |
|                       | 5 bis 10 Mio. EUR                               | 21                | 14%            |
|                       | 10 bis 50 Mio. EUR                              | 47                | 31%            |
|                       | über 50 Mio. EUR                                | 47                | 31%            |
|                       | keine Angabe                                    | 26                | 17%            |
| Beantworter           | Geschäftsführer/Leiter(in) Geschäftseinheit     | 60                | 39%            |
|                       | Vertriebsleiter bzw. Leiter(in) Distribution    | 37                | 24%            |
|                       | Marketingleiter(in)                             | 27                | 18%            |
|                       | Erfahrene(r) Mitarbeiter(in) Marketing/Vertrieb | 13                | 8%             |
|                       | Anderer Position                                | 16                | 10%            |
| Geschlecht            | Männlich  | 122               | 80%            |
|                       | Weiblich  | 11                | 7%             |
|                       | Keine Angabe                                    | 20                | 13%            |

**Abb. 5.1: Statistische Merkmale der Stichprobe<sup>368</sup>**

Ein Vergleich mit den Umsatzgrößenklassen der amtlichen Statistiken<sup>369</sup> weist darauf hin, dass die Unternehmen der vorliegenden Stichprobe von stark überdurchschnittlicher Größe sind. Auch diese Tatsache ist durch die Selektion der ursprünglichen Stichprobe erklärbar, sollte allerdings bei der Interpretation der folgenden Analysen berücksichtigt werden.

<sup>368</sup> Quelle: Eigene Darstellung; jeweils auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu); n= 153

<sup>369</sup> Vgl. Destatis (2007), S. 485. Nur 4% der deutschen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe haben mehr als 10 Mio. EUR Umsatz

*Key Informants*

Die Zusammensetzung der Key Informants liegt im Bereich verwandter Untersuchungen und gibt keinen Anlass zu Zweifeln an der Kompetenz der Beantworter.<sup>370</sup> Auch der geringe Anteil weiblicher Beantworter (7%) erscheint angesichts der Zusammensetzung der Branchen plausibel. Die an den Daten zur Geschlechterverteilung ebenfalls abzulesende Tatsache, dass es nur 13% der Beantworter vorzogen, anonym zu bleiben, stimmt im Hinblick auf die zu erwartende Qualität der Antworten zuversichtlich.

*Charakterisierung der Unternehmen*

Es wurden vier Aspekte des Geschäftsmodells abgefragt, um die Unternehmen deutlicher charakterisieren zu können. Diese sind in Abbildung 5.2 aufgeführt. Die Beziehungsintensität des Geschäfts (6,28) wird durchgehend als sehr hoch eingeschätzt, ebenso die Relevanz des Aussendienstes für das Geschäft (5,81). Die befragten Unternehmen geben ferner überwiegend an, eher Wiederverwender / Wiederverkäufer als Endverbraucher anzusprechen (5,33). Einzig beim Standardisierungsgrad der Produkte und Dienstleistungen findet sich eine breit gefächerte Verteilung von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ mit einem Mittelwert von 3,53.<sup>371</sup>

| <b>Merkmal</b>                         | <b>Durchschnitt</b> | <b>Standardabweichung</b> | <b>Median</b> |
|--|---------------------|---------------------------|---------------|
| Beziehungsintensität des Geschäfts     | 6.28                | 1.11                      | 7.00          |
| Aussendienst-Relevanz für das Geschäft | 5.81                | 1.67                      | 7.00          |
| „B2B-Grad“ des Geschäfts (vs. B2C)     | 5.33                | 2.16                      | 6.00          |
| Standardisierungsgrad des Geschäfts    | 3.53                | 1.95                      | 3.00          |

**Abb. 5.2: Charakterisierung der befragten Unternehmen**<sup>372</sup>

<sup>370</sup> Vgl. Scholl (2003); Jensen (2004)

<sup>371</sup> Diese Erkenntnis wird im Rahmen der Clusteranalyse genutzt; vgl. hierzu Abschnitt 5.4

<sup>372</sup> Quelle: Eigene Darstellung; jeweils auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu), n= 153

*Charakterisierung der Distribution der Unternehmen*

Neben den statistischen Merkmalen der Stichprobe ist es zudem von Interesse, die Distribution der befragten Unternehmen zu betrachten. Daher werden in der folgenden Abbildung 5.3 die eingesetzten Vertriebskanäle, sowie die Grösse von Vertrieb und Aussendienst dargestellt.

Betrachtet man den Einsatz verschiedener Vertriebskanäle bei den befragten Unternehmen, so erstaunt es nicht, dass der Aussendienst mit 89% der meistgenutzte Vertriebskanal ist. Dass allerdings 11% der Unternehmen angeben, keinen Aussendienst zu haben, muss angesichts der Tatsache erstaunen, dass diese im Verlaufe des Fragebogens zahlreiche Auskünfte über ihren „Aussendienst“ geben und diesen auch vom gesamten Vertrieb differenzieren.

Ein Schlüssel zur Beantwortung dieser Frage könnte in der Kategorie „Sonstige“ liegen, die von 21% der Befragten erstaunlich häufig angekreuzt wurde. Wenn diejenigen Befragten, welche den Aussendienst nicht als Vertriebskanal angekreuzt haben, an anderer Stelle nach der Rolle des Aussendienstes in ihrem Unternehmen gefragt werden, so fallen Begriffe wie „Vertriebsingenieur“, „Projektleiter“, „Key Accounter“, welche sich nicht identisch in den Antwortkategorien wiederfinden, aber im Sinne dieser Befragung durchaus eine Variante des Aussendienstes darstellen. Die nach dem Aussendienst meistgenutzten Kanäle sind Vertragshandel (34%) und das Internet (28%), gefolgt von Kommissionären (19%) und dem Versandhandel (17%). Seltener kommen Filialen und Fabrikverkäufe (jeweils 11%) zum Einsatz.

Durchschnittlich setzen die befragten Unternehmen 2,4 Kanäle ein, wobei 18% mehr als drei und nur 4% mehr als vier Kanäle einsetzen. 35% der Unternehmen geben an, einen Lead Channel definiert zu haben. Hierbei wird häufig der Aussendienst genannt, es werden jedoch auch andere Kanäle (Grosshandel, Direktvertrieb, Händlersystem) oder konkrete Partner (Firmenname) angegeben.

Die Mitarbeiterzahl im Vertrieb beträgt durchschnittlich 119 Personen, wobei der Median von 22 Personen eine stark rechtsschiefe Verteilung anzeigt. Am häufigsten (27%) wird eine Vertriebsgrösse von über 50 Personen angegeben. Im Aussendienst arbeiten durchschnittlich 66 Personen, auch hier zeigt der Median von 11, dass die Verteilung stark rechtsschief ist. Die häufigste Grössenklasse im Aussendienst (22%) bilden Unternehmen mit bis zu 5 AD-Mitarbeitern.

Das Verhältnis von Aussendienst- zu Vertriebsmitarbeitern liegt in der Stichprobe durchschnittlich bei 54% (Median 50%), wobei die Mitarbeiterzahlen in Aussendienst und Vertrieb mit  $R^2$  von 0,9 hoch korrelieren. Eine Differenzierung der Analysen zwischen Vertrieb und Aussendienst erscheint angesichts dieses Grössenverhältnisses angemessen.

| <b>Merkmal</b>                         | <b>Ausprägung</b>                      | <b>Häufigkeit</b> | <b>Prozent</b> |
|--|--|-------------------|----------------|
| Vertriebskanaleinsatz<br>(ja/nein)     | Aussendienst/ KAM/Handelsvertreter     | 136               | 89%            |
|  | Broker/Makler/Kommissionäre            | 29                | 19%            |
|  | E-Commerce/ Internet                   | 43                | 28%            |
|  | Call Center/Versandhandel/Teleshopping | 26                | 17%            |
|  | Vertrags-/Gross-/Einzelhandel          | 52                | 34%            |
|  | Eigene Filialen/Franchise-Nehmer       | 17                | 11%            |
|  | Fabrikverkauf/ Factory Outlet          | 17                | 11%            |
|  | Sonstige                               | 32                | 21%            |
| Vertriebsgrösse<br>(Personen)          | bis 5                                  | 17                | 11%            |
|  | 5 bis 10                               | 21                | 14%            |
|  | 10 bis 20                              | 24                | 16%            |
|  | 20 bis 50                              | 40                | 26%            |
|  | über 50                                | 42                | 27%            |
| Aussendienstgrösse<br>(Personen)       | bis 5                                  | 33                | 22%            |
|  | 5 bis 10                               | 30                | 20%            |
|  | 10 bis 20                              | 30                | 20%            |
|  | 20 bis 50                              | 22                | 14%            |
|  | über 50                                | 26                | 17%            |
| Aussendienst-<br>Umsatzanteil<br>(EUR) | unter 10%                              | 20                | 13%            |
|  | 10% bis 23%                            | 17                | 11%            |
|  | 30% bis 50%                            | 14                | 9%             |
|  | 50% bis 70%                            | 22                | 14%            |
|  | 70% bis 90%                            | 28                | 18%            |
|  | über 90%                               | 47                | 31%            |

**Abb. 5.3: Vertriebskanal-Einsatz der Stichprobe<sup>373</sup>**

<sup>373</sup> Quelle: Eigene Darstellung; Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu); n = 153

Betrachtet man den Anteil des Aussendienstes am Umsatz, so beträgt dieser durchschnittlich 65%, im Median sogar 77%. Dies ist insofern erklärbar, da eine einzelne Kaufentscheidung häufig mit Unterstützung mehrerer Kanälen erfolgt.<sup>374</sup> Das Verhältnis der AD-Anteile an Umsatz und Mitarbeitern kann als Anzeichen für die im Verhältnis generell hohe Bedeutung des Aussendienstes interpretiert werden.<sup>375</sup>

### *Einsatz des Aussendienstes*

Über den Einsatz des Aussendienstes im Buying Cycle und über dessen Aufgaben finden sich bislang wenige Daten. Daher wird dies in Abb. 5.4 kurz dargestellt. Bei der Nutzung des Aussendienstes im Buying Cycle fällt zunächst auf, dass dieser am stärksten in der Kaufphase eingesetzt wird (5,74), gefolgt von der Such- (5,17) und der Wiederkaufphase (4,99). Während der Nutzungsphase (4,25) kommt er deutlich seltener zum Zug.

Betrachtet man die Aufgaben des Aussendienstes näher, so bilden Präsentation von Produkten und Dienstleistungen (5,95), Kommunikation und Verhandlungen (5,92), sowie Beratung und Angebot von (Zusatz-)Services (5,92) den Schwerpunkt der Aufgaben. Deutlich seltener wird der Aussendienst mit Fragen von Finanzierung / Zahlungsverkehr (2,82) und Aufgaben der Auslieferung / Logistik (2,82) betraut.

---

<sup>374</sup> Vgl. hierzu die Erkenntnisse zum AD-Einsatz im Buying Cycle auf den folgenden Seiten

<sup>375</sup> An dieser Stelle sei auf eine Unschärfe dieser Untersuchung hingewiesen: in einigen Unternehmen bestehen organisatorische Unterstützungseinheiten, welche zwar dem Vertrieb, aber nicht einem Kanal zugeordnet werden (z.B. Vertriebsinnendienst in der Versicherung). Diese wurden im Rahmen dieser Untersuchung nicht explizit betrachtet. Es erscheint jedoch plausibel, anzunehmen, dass eine solche Einheit – falls existent – von den Befragten dem gesamten Vertrieb zugerechnet wurde, jedoch bei den Fragen nach dem Aussendienst selbst keine Berücksichtigung fand

| <b>Merkmal</b>            | <b>Ausprägung</b>                               | <b>Durchschnitt</b> |
|---------------------------|---|---------------------|
| Aussendienst-<br>Einsatz  | Kaufphase                                       | 5.74                |
|                           | Suchphase                                       | 5.17                |
|                           | Wiederkaufsphase                                | 4.99                |
|                           | Nutzungsphase                                   | 4.25                |
| Aussendienst-<br>Aufgaben | Präsentation von Produkten und Dienstleistungen | 5.95                |
|                           | Kommunikation und Verhandlungen                 | 5.92                |
|                           | Beratung und (Zusatz-)Services                  | 5.92                |
|                           | Finanzierung / Zahlungsverkehr                  | 2.82                |
|                           | Auslieferung / Logistik                         | 2.82                |

**Abb. 5.4: Der Einsatz des Aussendienstes**<sup>376</sup>

### 5.1.3. Überprüfung der Analysevoraussetzungen

#### *Prüfung auf Normalverteilung*

Auch wenn weder der PLS-Algorithmus noch die Clusteranalyse streng normalverteilte Daten voraussetzen,<sup>377</sup> sollen die Indikatoren im Folgenden einer kurzen Prüfung der Verteilungseigenschaften unterzogen werden, da weitere eingesetzte Tests wie die Varianzanalyse und der *t*-Test eine Normalverteilung der Daten voraussetzen.<sup>378</sup>

<sup>376</sup> Quelle: Eigene Darstellung; jeweils auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

<sup>377</sup> Vgl. Kapitel 4

<sup>378</sup> Vgl. Backhaus et al. (2006b), S. 120ff, S. 150f

| Konstrukt          | Indikator   | Schiefe | Kurtosis | Konstrukt                       | Indikator | Schiefe | Kurtosis |
|--------------------|-------------|---------|----------|---------------------------------|-----------|---------|----------|
|                    | Anforderung |         |          |                                 | ≤  3,0    |         |          |
| Umwelt-<br>dynamik | UD1         | 1.05    | 0.30     | Wettbe-<br>werbs-<br>intensität | WI1       | -0.52   | -1.09    |
|                    | UD2         | 0.53    | -0.88    |                                 | WI2       | -1.99   | 3.90     |
|                    | UD3         | 0.26    | -1.12    |                                 | WI3       | -0.86   | 0.29     |
|                    | UD4         | 0.30    | -1.01    |                                 | WI4       | -0.42   | -0.73    |
|                    | UD5         | 0.55    | -0.65    |                                 | WI5       | -1.04   | 0.83     |
|                    | UD6         | 0.18    | -1.12    |                                 | WI6       | -0.37   | -0.85    |
|                    | UD7         | -0.20   | -1.25    |                                 |           |         |          |

**Abb. 5.5: Verteilungseigenschaften der unternehmensexternen Indikatoren<sup>379</sup>**

Alle Indikatoren der unternehmensexternen und -internen Konstrukte erfüllen die Anforderungen an die Verteilungseigenschaften (vgl. Abb. 5.5 und 5.6).

| Konstrukt                      | Indikator   | Schiefe | Kurtosis | Konstrukt           | Indikator | Schiefe | Kurtosis |
|--------------------------------|-------------|---------|----------|---------------------|-----------|---------|----------|
|                                | Anforderung |         |          |                     | ≤  3,0    |         |          |
| Kanal-<br>differen-<br>zierung | KD1         | 0.00    | -1.40    | Kanal-<br>präzision | KP1       | -0.40   | -1.29    |
|                                | KD2         | -0.00   | -1.11    |                     | KP2       | -0.30   | -1.35    |
|                                | KD3         | -0.14   | -1.29    |                     | KP3       | -0.39   | -1.27    |
|                                | KD4         | -0.21   | -1.09    |                     | KP4       | -0.39   | -1.15    |
| Kanalüber-<br>lappung          | KU1         | -0.26   | -1.45    |                     | KP5       | -0.35   | -1.42    |
|                                | KU2         | 0.11    | -1.55    |                     | KP6       | -0.72   | -0.87    |
|                                | KU3         | -0.40   | -1.27    |                     | KP7       | -0.63   | -1.21    |
|                                | KU4         | -0.41   | -1.39    |                     |           |         |          |

**Abb. 5.6: Verteilungseigenschaften der Indikatoren des Mehrkanalsystems<sup>380</sup>**

Auch die Indikatoren der Rolle des Aussendienstes erfüllen die Anforderungen an Schiefe und Kurtosis, wie Abbildung 5.7 zeigt.

<sup>379</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>380</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Konstrukt                          | Indikator   | Schiefe      | Kurtosis     | Konstrukt                        | Indikator   | Schiefe      | Kurtosis     |
|------------------------------------|-------------|--------------|--------------|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|
|                                    | Anforderung | $\leq  3,0 $ | $\leq  8,0 $ |                                  | Anforderung | $\leq  3,0 $ | $\leq  8,0 $ |
| Aussen-<br>dienst-<br>breite       | AB1         | -0.57        | -1.29        | Aussen-<br>diensttiefe           | AT1         | -1.64        | 2.24         |
|                                    | AB2         | -1.34        | 0.48         |                                  | AT2         | -0.91        | -0.02        |
|                                    | AB3         | -1.21        | 0.10         |                                  | AT3         | -0.66        | -0.56        |
|                                    | AB4         | -1.94        | 3.59         |                                  | AT4         | -0.41        | -1.32        |
|                                    | AB5         | 0.85         | -0.59        |                                  | AT5         | -0.76        | 0.08         |
|                                    | AB6         | 0.83         | -0.64        |                                  | AT6         | -1.37        | 1.22         |
|                                    | AB7         | -1.88        | 3.21         |                                  | AT7         | -0.10        | -0.98        |
|                                    | AB8         | -1.97        | 4.02         |                                  | AT8         | -0.73        | -0.48        |
| Aussen-<br>dienststein-<br>bindung | AE1         | 0.44         | -0.93        | Aussen-<br>dienststein-<br>fluss | AS1         | -1.35        | 0.87         |
|                                    | AE2         | 0.48         | -0.91        |                                  | AS2         | -0.95        | 0.08         |
|                                    | AE3         | -0.21        | -1.04        |                                  | AS3         | 0.45         | -1.14        |
|                                    | AE4         | -0.20        | -1.17        |                                  | AS4         | 0.57         | -0.75        |

**Abb. 5.7: Verteilungseigenschaften der Indikatoren zum Aussendienst**<sup>381</sup>

In Abbildung 5.8 sind die einzelnen Indikatoren der Erfolgsindices dargestellt, da auch diese im Verlauf der weiteren Analysen sowohl einfaktoriellen Varianzanalysen als auch  $t$ -Tests ausgesetzt werden sollen. Der Erfolgsindex selbst stellt eine Multiplikation zwar weitgehend normalverteilter (s.u.), aber theoriebegründet abhängiger Zufallsvariablen dar<sup>382</sup> und entzieht sich daher einer formalen Verteilungsprüfung.

<sup>381</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>382</sup> Eine vollkommene Unabhängigkeit von Zielerreichungs- und Zielbedeutungsvariablen in allen erfassten Dimensionen entspräche der Annahme eines vollkommenen Determinismus

| Konstrukt                         | Indikator  | Schiefe      | Kurtosis     | Konstrukt                            | Indikator  | Schiefe      | Kurtosis     |
|-----------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------------------------------|------------|--------------|--------------|
|                                   | Anforderg. | $\leq  3,0 $ | $\leq  8,0 $ |                                      | Anforderg. | $\leq  3,0 $ | $\leq  8,0 $ |
| Zielgewichtung<br>im Aussendienst | ZAD1       | -0.39        | -0.61        | Zielgewichtung<br>im Mehrkanalsystem | ZV1        | -0.62        | -0.27        |
|                                   | ZAD2       | -2.02        | 4.84         |                                      | ZV2        | -1.22        | 0.97         |
|                                   | ZAD3       | -2.24        | 6.13         |                                      | ZV3        | -1.82        | 4.15         |
|                                   | ZAD4       | -2.54        | 8.89         |                                      | ZV4        | -1.96        | 5.05         |
|                                   | ZAD5       | -0.69        | -0.28        |                                      | ZV5        | -0.50        | -0.56        |
|                                   | ZAD6       | -4.59        | 31.32        |                                      | ZV6        | -2.18        | 5.38         |
|                                   | ZAD7       | -1.24        | 0.71         |                                      | ZV7        | -1.53        | 2.18         |
|                                   | ZAD8       | -2.80        | 11.85        |                                      | ZV8        | -1.28        | 1.59         |
|                                   | ZAD9       | -0.90        | -0.08        |                                      | ZV9        | -1.62        | 2.42         |
|                                   | ZAD10      | -0.27        | -0.91        |                                      | ZV10       | -0.79        | -0.37        |
|                                   | ZAD11      | -1.77        | 3.71         |                                      | ZV11       | -0.59        | -0.28        |
| Zielerreichung<br>im Aussendienst | ZEAD1      | -0.48        | 0.04         | ZV12                                 | -0.72      | -0.32        |              |
|                                   | ZEAD2      | -0.91        | 0.78         | ZV13                                 | -1.16      | 0.61         |              |
|                                   | ZEAD3      | -0.84        | 0.48         | ZEV1                                 | -0.45      | -0.14        |              |
|                                   | ZEAD4      | -0.77        | 1.09         | ZEV2                                 | -1.02      | 1.40         |              |
|                                   | ZEAD5      | -0.49        | 0.25         | ZEV3                                 | -0.62      | -0.01        |              |
|                                   | ZEAD6      | -1.75        | 6.31         | ZEV4                                 | -0.75      | 1.11         |              |
|                                   | ZEAD7      | -0.66        | 0.06         | ZEV5                                 | -0.36      | 0.20         |              |
|                                   | ZEAD8      | -1.41        | 4.27         | Zielerreichung<br>im Mehrkanalsystem | ZEV6       | -1.47        | 4.00         |
|                                   | ZEAD9      | -0.32        | -0.13        | ZEV7                                 | -0.39      | -0.20        |              |
|                                   | ZEAD10     | -0.39        | -0.13        | ZEV8                                 | -0.45      | -0.13        |              |
|                                   | ZEAD11     | -1.03        | 1.15         | ZEV9                                 | -0.75      | 0.66         |              |
|                                   |            |              | ZEV10        | -0.41                                | 0.16       |              |              |
|                                   |            |              | ZEV11        | -0.36                                | 0.14       |              |              |
|                                   |            |              | ZEV12        | -0.36                                | -0.26      |              |              |
|                                   |            |              | ZEV13        | -0.81                                | 0.44       |              |              |

Abb. 5.8: Verteilungseigenschaften der Erfolgsindikatoren<sup>383</sup>

Bei der Verteilungsprüfung der Erfolgsindikatoren ist zu konstatieren, dass ein Indikator, ZAD6 (Kundenbindung / Wiederverkaufsrate) die maximal zulässige Schiefe überschreitet und daher nicht mehr als normalverteilt angesehen werden kann. Das Gleiche ist für Indi-

<sup>383</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

katoren *ZAD4* (Differenzierung gegenüber Wettbewerbern) und *ZAD8* (Gute Befriedigung von Kundenbedürfnissen) aufgrund einer Überschreitung der maximal zulässigen Kurtosis festzuhalten. Für diese Indikatoren können demnach keine Schlüsse aus *t*-Tests und einfaktoriellen Varianzanalysen gezogen werden, von der Bildung des Erfolgsindex werden sie jedoch an dieser Stelle aus oben dargelegten Gründen nicht ausgeschlossen.

#### *Non Response Bias*

Ein Vergleich der Mittelwerte der zentralen Indikatoren durch *t*-Tests mit Bonferroni-Korrektur<sup>384</sup> ergab für einen einzigen Indikator, *KP3*<sup>385</sup>, signifikante Unterschiede zwischen dem ersten und dem letzten Drittel der Beantworter. Angesichts des Verhältnisses von 109 Indikatoren ohne zu einem Indikator mit signifikanten Mittelwertdifferenzen, ist bei einem Anforderungsniveau von 5% Schätzgenauigkeit ein solches Ergebnis zufriedenstellend. Es wird im Folgenden davon ausgegangen, dass kein problematischer Non Response Bias vorliegt.

#### *Measurement Invariance*

Für die Merkmale Land, Branche und Position wurde eine Prüfung der Effektstärken auf wesentliche Konstrukte des Modells durchgeführt, um – falls nötig – diesen Effekten im Rahmen der weiteren Analysen Rechnung tragen zu können.<sup>386</sup> Die Prüfung ergab Effektstärken („*Eta Quadrat*“) der statistischen Merkmale auf alle zentralen Konstrukte von unter 4%, daher wird im Folgenden von ausreichender Measurement Invariance der zentralen Konstrukte ausgegangen.<sup>387</sup>

---

<sup>384</sup> Vgl. Herrmann / Landwehr (2008), S. 591f; Diamantopoulos / Schlegelmilch (1997), S. 190; Miller (1977), S. 779

<sup>385</sup> Das Item ist folgendermassen formuliert: "In unserem Mehrkanalsystem haben wir genau festgelegt, welche Zielgruppen die Absatzkanäle bearbeiten." Der Mittelwert des ersten Drittels lag bei 4.08 der des letzten Drittels bei 5.14.

<sup>386</sup> Vgl. Olejnik / Algina (2003)

<sup>387</sup> Vgl. Tabelle in Anhang 8.2.1; einzig für die Kanaldifferenzierung ergibt sich eine deutliche Effektstärke des Unternehmenssitzes von 10%. Ein möglicher Grund dafür ist die Grössenverteilung der betrachteten Unternehmen: während die deutschen und schweizerischen Unternehmen in der

## 5.2. Beurteilung der Messinstrumente

In diesem Abschnitt wird die Messung der theoretisch hergeleiteten Konstrukte anhand der in Abschnitt 4.2.4 dargestellten Kriterien empirisch überprüft. Ziel ist es, eine verlässliche Messung der Konstrukte zu gewährleisten, um so die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Konstrukten messtechnisch solide in den effektiven Beobachtungen zu verankern. In Absatz 5.2.1 werden die formativen Messmodelle und in Absatz 5.2.2 die reflektiven Messmodelle dargestellt und diskutiert.

### 5.2.1. Güte der formativen Messmodelle

Folgende zwei Konstrukte werden in der vorliegenden Arbeit formativ gemessen: Aussendienstbreite und Aussendiensttiefe.

#### *Prüfung auf Multikollinearität*

Im ersten Schritt werden die formativen Messmodelle mittels Varianzzerlegung auf Multikollinearität geprüft. Wie in Abbildung 5.9 ersichtlich ist, erzeugt Dimension 3 Varianzen von jeweils über 50% bei  $AB5$  und  $AB6$  und für Dimension 9 gilt dasselbe in Bezug auf  $AB7$  und  $AB8$ :

---

Stichprobe einen mittleren Umsatz von 20 bzw. 23 Mio. EUR (Median) auswies, lag dieser bei den wenigen österreichischen Firmen im Sample bei 55 Mio. EUR. Da Kanaldifferenzierung mit der Unternehmensgröße korreliert, könnte dieser Effekt daher rühren. Da diese Effektstärke allerdings nur bei diesem einen Konstrukt auftrat und keine länderspezifische Auswertung angestrebt wird, wird diesem Phänomen im Folgenden keine weitere Beachtung geschenkt.

| Varianzanteile der Aussendienstbreite |           |                 |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------|-----------|-----------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Dimension                             | Eigenwert | Dimensionsindex | Konstante | AB1  | AB2  | AB3  | AB4  | AB5  | AB6  | AB7  | AB8  |
| 1                                     | 8.053     | 1               |           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| 2                                     | 0.402     | 4.478           |           | 0.02 | 0.01 | 0.01 |      | 0.25 | 0.23 |      |      |
| 3                                     | 0.187     | 6.569           |           |      |      |      |      | 0.68 | 0.62 |      |      |
| 4                                     | 0.146     | 7.428           |           | 0.63 | 0.05 | 0.03 |      |      | 0.02 | 0.02 | 0.01 |
| 5                                     | 0.074     | 10.454          |           | 0.06 | 0.75 | 0.17 |      | 0.05 |      | 0.03 | 0.01 |
| 6                                     | 0.068     | 10.894          |           | 0.27 | 0.08 | 0.68 |      |      |      | 0.04 | 0.03 |
| 7                                     | 0.032     | 15.813          | 0.05      |      | 0.08 | 0.11 | 0.74 |      | 0.10 | 0.03 | 0.09 |
| 8                                     | 0.024     | 18.406          | 0.94      | 0.01 | 0.02 |      | 0.20 | 0.01 |      | 0.07 | 0.01 |
| 9                                     | 0.015     | 23.23           |           | 0.01 | 0.01 |      | 0.04 |      | 0.03 | 0.80 | 0.83 |

Abb. 5.9: Varianzzerlegung der Aussendienstbreite<sup>388</sup>

Diese beiden Indikatoren-Paare müssen folglich als linear abhängig interpretiert werden und werden für die nachfolgenden Analysen jeweils durch arithmetische Mittelwertbildung gebündelt.

| Varianzanteile der Aussendiensttiefe |           |                 |           |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|--------------------------------------|-----------|-----------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Dimension                            | Eigenwert | Dimensionsindex | Konstante | AT1  | AT2  | AT3  | AT4  | AT5  | AT6  | AT7  | AT8  |  |
| 1                                    | 8.391     | 1               |           |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2                                    | 0.202     | 6.444           |           | 0.01 | 0.02 | 0.04 | 0.59 |      |      |      |      |  |
| 3                                    | 0.127     | 8.116           |           | 0.01 | 0.06 | 0.03 | 0.03 |      |      | 0.42 | 0.10 |  |
| 4                                    | 0.089     | 9.706           |           |      | 0.03 | 0.06 | 0.24 | 0.34 | 0.05 | 0.12 | 0.02 |  |
| 5                                    | 0.058     | 12.034          |           |      | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.17 | 0.01 | 0.41 | 0.70 |  |
| 6                                    | 0.043     | 13.958          | 0.09      | 0.04 | 0.52 | 0.06 |      | 0.15 | 0.19 |      | 0.13 |  |
| 7                                    | 0.035     | 15.377          |           | 0.03 | 0.31 | 0.26 | 0.02 | 0.24 | 0.53 | 0.02 | 0.04 |  |
| 8                                    | 0.031     | 16.539          | 0.17      | 0.39 | 0.02 | 0.52 | 0.05 | 0.08 | 0.15 | 0.01 | 0.02 |  |
| 9                                    | 0.023     | 18.927          | 0.73      | 0.52 | 0.05 | 0.02 | 0.05 | 0.01 | 0.07 | 0.01 |      |  |

Abb. 5.10: Varianzzerlegung der Aussendiensttiefe<sup>389</sup>

<sup>388</sup> Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider (2007), S. 190; Werte < 0.01 wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit entfernt; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

Die Prüfung der Indikatoren der Aussendiensttiefe ergab keine Hinweise auf lineare Abhängigkeit, wie Abbildung 5.10 zeigt:

*Gütebeurteilung der formativen Konstrukte*

Die Gütebeurteilung der formativen Konstrukte erfolgt mittels der Gewichte der Indikatoren (Anspruchsniveau 0,1) und Signifikanz dieser Gewichte (Anspruchsniveau 1,98).<sup>390</sup> In Tabelle 5.11 sind die Indikatoren der Aussendienstbreite abgebildet. Es zeigt sich, dass alle Gewichte der Indikatoren das Anspruchsniveau überschreiten, die angestrebten Werte der *t*-Statistik werden ebenfalls von allen Indikatoren bis auf *AB2* erreicht. Trotzdem wird der weniger zuverlässige Indikator im Folgenden nicht ausgeschlossen, um die theoretische Konzeption des Konstrukts nicht zu verändern. Bei der Interpretation des Items *AB2* der Aussendienstbreite ist die mit der Messung verbundene Unsicherheit zu berücksichtigen.

| Indikator   | Gewicht | Standardfehler | t-Statistik |
|-------------|---------|----------------|-------------|
| Anforderung | ≥ 0.1   | n.a.           | ≥ 1.96      |
| AB1         | 0.515   | 0.211          | 2.446       |
| AB2         | 0.204   | 0.174          | 1.169       |
| AB3         | 0.838   | 0.135          | 6.193       |
| AB4         | 0.673   | 0.214          | 3.140       |
| AB56        | 0.383   | 0.176          | 2.178       |
| AB78        | 0.572   | 0.226          | 2.529       |

**Abb. 5.11: Güte der Indikatoren der Aussendienstbreite<sup>391</sup>**

<sup>389</sup> Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider (2007), S. 190; Werte < 0.01 wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit entfernt

<sup>390</sup> Vgl. Absatz 4.2.4 zur Herleitung

<sup>391</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

| Indikator   | Gewicht | Standardfehler | t-Statistik |
|-------------|---------|----------------|-------------|
| Anforderung | ≥ 0.1   | n.a.           | ≥ 1.96      |
| AT1         | 0.526   | 0.223          | 2.357       |
| AT2         | 0.330   | 0.210          | 1.571       |
| AT3         | 0.556   | 0.232          | 2.395       |
| AT5         | 0.804   | 0.175          | 4.583       |
| AT6         | 0.556   | 0.231          | 2.403       |
| AT7         | 0.395   | 0.208          | 1.895       |
| AT8         | 0.287   | 0.173          | 1.664       |

**Abb. 5.12: Güte der Indikatoren der Aussendiensttiefe<sup>392</sup>**

Wie Abbildung 5.12 zeigt, erreichen alle Indikatoren der Aussendiensttiefe das angestrebte Niveau der Gewichte, ebenso wie alle Indikatoren bis auf *AT2*, *AT7* und *AT8* den angestrebten Wert der *t*-Statistik erreichen. Auch hier werden aus den o.g. Gründen die weniger zuverlässigen Indikatoren aus theoretischen Überlegungen nicht ausgeschlossen.

### 5.2.2. Güte der reflektiven Messmodelle

Folgende neun Konstrukte werden reflektiv gemessen: Umweltdynamik, Wettbewerbsintensität, Kanaldifferenzierung, Kanalüberlappung, Kanalpräzision, Aussendienststeinbindung, Aussendiensteinfluss, Aussendienstenerfolg, Mehrkanalerfolg.

#### *Explorative Faktorenanalyse*

Zunächst wird mit allen reflektiven Konstrukten eine explorative Faktorenanalyse (EFA) durchgeführt, um die theoretisch angenommene Faktorenstruktur zu bestätigen.<sup>393</sup> Da die EFA der kausalen Interpretation der Faktorenstruktur dient, kommt die Hauptachsenanalyse als Verfahren zum Einsatz, da diese im Gegensatz zur Hauptkomponentenanalyse Kommunalitäten und Resteinzelnvarianz unterscheidet und daher geeignet ist, Ursachen der Ladungen auf Faktoren zu identifizieren.<sup>394</sup>

<sup>392</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

<sup>393</sup> Vgl. Christophersen (2007), S. 136; siehe auch zur Herleitung Absatz 4.2.4

<sup>394</sup> Backhaus et al. (2006b), S. 291f

Die Faktorrotation wird mittels Oblimin-Verfahren durchgeführt, da es theoretisch plausibel erscheint, dass die Konstrukte nicht völlig unkorreliert sind. Bei der schiefwinkligen Oblimin Rotation kann ein Delta-Wert vorgegeben werden, durch den der Grad der erlaubten Korrelation zwischen den Faktoren spezifiziert wird. Dabei entsprechen Werte von 0 bis - 4 respektive maximalen bis minimalen Korrelationen.<sup>395</sup> Es wird ein mittlerer Wert von -2 vorgegeben, um den theoretischen Vorüberlegungen Rechnung zu tragen, dass die Faktoren weder gänzlich korreliert noch völlig unkorreliert sind.<sup>396</sup>

Betrachtet man die Ergebnisse in Abbildung 5.13, so kann man Folgendes erkennen: das Konstrukt Umweltdynamik (UD) entspricht einem Faktor, auf den alle Indikatoren mit hohen Werten laden. Allerdings weisen *UD3* und *UD7* zu hohe Kreuzladungen auf und sind daher im nächsten Schritt potentielle Kandidaten zur Elimination. Auch das Konstrukt Wettbewerbsintensität (WI) entspricht einem Faktor, auf den alle Indikatoren mit hohen Werten laden. Hier liegen allerdings mit *WI1* und *WI6* zwei Indikatoren vor, deren Ladung knapp unter der kritischen Schwelle liegt. Auch hier ist eine spätere Elimination der Items in Betracht zu ziehen. Die Kanaldifferenzierung (KD) kann ebenfalls einem Faktor zugewiesen werden und weist keine problematischen Items auf, bei der Kanalüberlappung (KU) findet sich wiederum ein Item, *KU4*, mit zu hohen Kreuzladungen.

§

---

<sup>395</sup> Christophersen (2007), S. 137

<sup>396</sup> Ein Ziel der Arbeit ist die Musteridentifikation im Rahmen der Clusteranalyse. Dies entspricht einer impliziten Hypothese, dass die Faktoren nicht unabhängig sind

| Konstrukt             | Item | Faktoren |        |        |               |               |              |              |
|-----------------------|------|----------|--------|--------|---------------|---------------|--------------|--------------|
|                       |      | 1        | 2      | 3      | 4             | 5             | 6            | 7            |
| Umweltdynamik         | UD1  | 0.025    | -0.026 | 0.035  | -0.310        | -0.333        | 0.314        | <b>0.648</b> |
|                       | UD2  | 0.034    | -0.062 | 0.044  | -0.378        | -0.220        | 0.248        | <b>0.454</b> |
|                       | UD3  | 0.044    | -0.061 | 0.030  | -0.416        | -0.163        | 0.304        | <b>0.475</b> |
|                       | UD4  | -0.033   | 0.035  | -0.075 | -0.309        | -0.064        | 0.165        | <b>0.516</b> |
|                       | UD5  | 0.100    | -0.050 | 0.128  | -0.024        | -0.226        | 0.176        | <b>0.719</b> |
|                       | UD6  | 0.179    | -0.083 | 0.261  | 0.177         | -0.216        | 0.330        | <b>0.670</b> |
|                       | UD7  | 0.139    | -0.177 | 0.288  | 0.151         | -0.142        | 0.491        | <b>0.656</b> |
| Wettbewerbsintensität | WI1  | -0.074   | -0.021 | -0.076 | -0.145        | -0.084        | <b>0.380</b> | 0.262        |
|                       | WI2  | -0.130   | -0.044 | -0.031 | -0.170        | -0.132        | <b>0.638</b> | 0.130        |
|                       | WI3  | 0.080    | -0.165 | 0.102  | -0.090        | -0.126        | <b>0.783</b> | 0.200        |
|                       | WI4  | 0.134    | -0.324 | 0.090  | -0.008        | -0.151        | <b>0.678</b> | 0.373        |
|                       | WI5  | -0.056   | -0.322 | 0.099  | -0.176        | -0.143        | <b>0.717</b> | 0.249        |
|                       | WI6  | 0.201    | -0.145 | 0.260  | 0.012         | -0.112        | <b>0.392</b> | 0.355        |
| Kanaldifferenzierung  | KD1  | -0.096   | -0.145 | -0.055 | -0.323        | <b>-0.817</b> | 0.080        | 0.081        |
|                       | KD2  | 0.144    | -0.170 | 0.063  | -0.163        | <b>-0.852</b> | 0.087        | 0.228        |
|                       | KD3  | 0.119    | -0.108 | 0.115  | -0.191        | <b>-0.849</b> | 0.199        | 0.187        |
|                       | KD4  | 0.228    | -0.170 | 0.113  | -0.148        | <b>-0.666</b> | 0.180        | 0.205        |
| Kanalüberlappung      | KU1  | -0.089   | -0.022 | 0.219  | <b>-0.755</b> | -0.291        | 0.212        | 0.204        |
|                       | KU2  | -0.126   | 0.076  | 0.168  | <b>-0.672</b> | -0.048        | 0.166        | 0.246        |
|                       | KU3  | -0.057   | -0.025 | 0.098  | <b>-0.754</b> | -0.356        | 0.101        | 0.104        |
|                       | KU4  | -0.153   | -0.103 | 0.153  | <b>-0.636</b> | -0.439        | 0.065        | 0.055        |

Abb. 5.13: Explorative Faktorenanalyse der reflektiven Konstrukte<sup>397</sup>

<sup>397</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

| Konstrukt                | Item | Faktoren      |               |              |        |        |       |        |
|--------------------------|------|---------------|---------------|--------------|--------|--------|-------|--------|
|                          |      | 1             | 2             | 3            | 4      | 5      | 6     | 7      |
| Kanalpräzision           | KP1  | -0.058        | <b>-0.794</b> | -0.043       | 0.031  | -0.276 | 0.162 | 0.014  |
|                          | KP2  | -0.006        | <b>-0.870</b> | -0.012       | 0.188  | -0.248 | 0.204 | 0.052  |
|                          | KP3  | -0.051        | <b>-0.860</b> | 0.029        | 0.105  | -0.165 | 0.185 | 0.042  |
|                          | KP4  | -0.019        | <b>-0.757</b> | 0.185        | 0.001  | -0.178 | 0.382 | 0.050  |
|                          | KP5  | 0.093         | <b>-0.803</b> | 0.127        | -0.051 | -0.116 | 0.275 | 0.050  |
|                          | KP6  | -0.017        | <b>-0.867</b> | 0.165        | -0.094 | -0.174 | 0.243 | 0.121  |
|                          | KP7  | -0.014        | <b>-0.780</b> | 0.072        | -0.095 | -0.245 | 0.163 | 0.109  |
| Aussendienst-<br>bindung | AE1  | -0.252        | 0.155         | <b>0.632</b> | -0.168 | -0.075 | 0.053 | 0.228  |
|                          | AE2  | -0.318        | 0.010         | <b>0.797</b> | -0.156 | 0.028  | 0.077 | 0.015  |
|                          | AE3  | -0.218        | -0.089        | <b>0.847</b> | -0.133 | -0.172 | 0.038 | 0.020  |
|                          | AE4  | -0.188        | -0.095        | <b>0.816</b> | -0.146 | -0.135 | 0.076 | 0.098  |
| Aussendienst-<br>fluss   | AS1  | <b>-0.731</b> | -0.027        | 0.141        | 0.001  | 0.030  | 0.102 | -0.033 |
|                          | AS2  | <b>-0.791</b> | -0.038        | 0.224        | -0.050 | 0.101  | 0.036 | 0.056  |
|                          | AS3  | <b>-0.319</b> | -0.136        | 0.593        | -0.101 | -0.077 | 0.005 | 0.052  |
|                          | AS4  | <b>-0.372</b> | -0.163        | 0.477        | -0.104 | 0.038  | 0.075 | 0.151  |

**Abb. 5.13: Explorative Faktorenanalyse der reflektiven Konstrukte (Forts.)**

Für die Kanalpräzision (KP) sind wiederum alle Anforderungen erfüllt, ebenso wie die für Aussendienstbindung (AE). Für das Konstrukt Aussendienstfluss (AS) ergibt sich das kritischste Bild: Zwei Items laden hoch auf einen „eigenen“ Faktor, zwei Items allerdings hoch auf den Faktor der Aussendienstbindung. Angesichts von vier Items insgesamt stellt sich die Frage nach der Unidimensionalität dieses Konstrukts. Positiv kann aufgeführt werden, dass die beiden Items mit hohen Kreuzladungen auch mittelstark auf den „richtigen“ Faktor laden, dabei bleiben sie jedoch unter dem geforderten Schwellenwert von 0,4.

Zusammenfassend lässt sich zu den Erkenntnissen der EFA sagen, dass die betrachteten Konstrukte im Hinblick auf Konvergenz- und Diskriminanzvalidität insgesamt brauchbar erscheinen. Einzelne Items sollten in der nächsten Phase im Hinblick auf eine mögliche Elimination geprüft werden. Einzig für den Aussendienstfluss steht zu befürchten, dass kein valides unidimensionales Konstrukt mit mindestens drei Items aus dem vorliegenden Datenmaterial extrahiert werden kann. Auch dies wird im nächsten Schritt mittels der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft.

*Konfirmatorische Faktorenanalyse*

Alle sieben reflektiv erfassten Konstrukte konnten messtechnisch validiert werden. Abbildung 5.14 zeigt, dass jeweils alle globalen Gütekriterien von den Konstrukten erfüllt werden. Dafür mussten die Konstrukte Umweltdynamik und Wettbewerbsintensität durch Elimination einzelner Indikatoren bereinigt werden. Auch für die beiden Erfolgsmasse wurden mittels Faktorenanalysen aus den Items der Zielerreichung Konstrukte extrahiert und validiert, welche die Gütekriterien erfüllen. Im Folgenden werden die Einzelergebnisse pro Konstrukt diskutiert, sofern eine Bereinigung der Konstrukte notwendig war. Die übrigen Ergebnisse finden sich im Anhang 8.2.2.

| Gütekriterium         |                                    |       | $\alpha$    | KMO         | KR          | DEV         | Kriterium |
|-----------------------|------------------------------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Anspruchsniveau       |                                    |       | $\geq 0,70$ | $\geq 0,50$ | $\geq 0,60$ | $\geq 0,50$ | erfüllt?  |
| Konstrukt             | Indikatoren                        | Ber.? |             |             |             |             |           |
| Umweltdynamik         | UD1, UD5, UD6, UD7                 | Ja    | 0,81        | 0,72        | 0,84        | 0,57        | Ja        |
| Wettbewerbsintensität | WI2, WI3, WI 4, WI5                | Ja    | 0,79        | 0,76        | 0,80        | 0,50        | Ja        |
| Kanaldifferenzierung  | KD1 bis und mit KD4                | Nein  | 0,87        | 0,76        | 0,89        | 0,68        | Ja        |
| Kanalüberlappung      | KU1 bis und mit KU4                | Nein  | 0,84        | 0,71        | 0,88        | 0,64        | Ja        |
| Kanalpräzision        | KP1 bis und mit KP7                | Nein  | 0,94        | 0,90        | 0,96        | 0,77        | Ja        |
| Aussendienstbindg.    | AE1 bis und mit AE4                | Nein  | 0,86        | 0,77        | 0,85        | 0,63        | Ja        |
| Aussendienstfluss     | AS1 bis und mit AS4                | Nein  | 0,69        | 0,55        | 0,84        | 0,54        | Ja        |
| Aussendiensternfolg   | ZEAD2, ZEAD4, ZEAD6, ZEAD8, ZEAD11 | Ja    | 0,82        | 0,84        | 0,83        | 0,50        | Ja        |
| Mehrkanalerfolg       | ZEV1 bis und mit ZEV13             | Nein  | 0,89        | 0,85        | 0,91        | 0,55        | Ja        |

**Abb. 5.14: Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen im Überblick<sup>398</sup>**

*Bereinigung des Konstrukts Umweltdynamik*

Bei der Messung des Konstrukts Umweltdynamik zeigt sich, dass die verwendete Skala nach Jaworski / Kohli (1993) und Schögel et al. (2004) keine ausreichende Varianz erfassen kann.<sup>399</sup> Dies kann insbesondere auf die niedrige Reliabilität der Indikatoren *UD1* bis *UD4*

<sup>398</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

<sup>399</sup> Dies wurde bereits bei früheren Anwendungen der Skala beobachtet. Vgl. Sauer (2005), S. 118ff

und die mangelnde Trennschärfe der Indikatoren *UD2* und *UD4* zurückgeführt werden. Abbildung 5.15 zeigt das ursprüngliche Faktortableau vor Bereinigung.

| Informationen zum Konstrukt Umweltdynamik |                              |                                       |                        |                    |
|---|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Kriterium                                 | Cronbachs $\alpha$           | KMO <sup>400</sup>                    | KR <sup>401</sup>      | DEV <sup>402</sup> |
| Anspruchsniveau                           | $\geq 0.70$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$        |
| Wert                                      | 0.81                         | 0.73                                  | 0.85                   | 0.47               |
| Informationen zu den Indikatoren          |                              |                                       |                        |                    |
| Kriterium                                 | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung  |
| Anspruchsniveau                           | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$       |
| UD1                                       | 0.62                         | 0.61                                  | 0.38                   | 6.89               |
| UD2                                       | 0.53                         | 0.47                                  | 0.28                   | 4.87               |
| UD3                                       | 0.61                         | 0.54                                  | 0.38                   | 5.20               |
| UD4                                       | 0.42                         | 0.43                                  | 0.18                   | 4.29               |
| UD5                                       | 0.76                         | 0.61                                  | 0.57                   | 9.45               |
| UD6                                       | 0.93                         | 0.59                                  | 0.86                   | 12.54              |
| UD7                                       | 0.81                         | 0.57                                  | 0.66                   | 10.70              |

Abb. 5.15: Faktortableau Umweltdynamik vor der Bereinigung<sup>403</sup>

Daher werden im Zuge der Konstruktbereinigung sukzessive diejenigen Indikatoren mit den schlechtesten Partialkriterien eliminiert,<sup>404</sup> bis die Skala den globalen Anforderungen genügt. Durch diese Eliminationen der Items *UD2*, *UD3* und *UD4* wird ein DEV-Wert von 0,57 erreicht; damit werden die geforderten Werte der Gütemasse überschritten.<sup>405</sup>

<sup>400</sup> Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium

<sup>401</sup> Konstruktrelabilität

<sup>402</sup> Durchschnittlich erfasste Varianz

<sup>403</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

<sup>404</sup> Im vorliegenden Fall UD2, UD3 und UD4

<sup>405</sup> Das Faktortableau "Umweltdynamik bereinigt" findet sich im Anhang 8.2.2

*Bereinigung des Konstrukts Wettbewerbsintensität*

Beim Konstrukt Wettbewerbsintensität, das mit der Skala von Sauer (2005) erhoben wurde, sind ähnliche Probleme bei der DEV zu beobachten, obwohl die Partialkriterien gesamthaft besser erfüllt werden als bei der Umweltdynamik, wie Abbildung 5.16 zeigt. Eine Elimination der Items *WI1* und *WI6* hebt den DEV-Wert auf den gerade noch akzeptablen Wert von 0,50 an, sodass auch dieses Konstrukt nach Bereinigung zum Einsatz kommen kann.

| Informationen zum Konstrukt Wettbewerbsintensität |                              |                                       |                        |                   |
|---|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium   | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau                                   | $\geq 0.70$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert  | 0.75                         | 0.78                                  | 0.82                   | 0.44              |
| Informationen zu den Indikatoren                  |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium   | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                                   | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| WI1   | 0.43                         | 0.33                                  | 0.18                   | 4.24              |
| WI2   | 0.67                         | 0.52                                  | 0.45                   | 7.33              |
| WI3   | 0.83                         | 0.63                                  | 0.68                   | 10.55             |
| WI4   | 0.75                         | 0.58                                  | 0.57                   | 9.18              |
| WI5   | 0.73                         | 0.62                                  | 0.54                   | 9.00              |
| WI6   | 0.47                         | 0.34                                  | 0.22                   | 4.96              |

**Abb. 5.16: Faktortableau Wettbewerbsintensität vor der Bereinigung<sup>406</sup>**

*Konstrukte Kanaldifferenzierung, -überlappung und -präzision*

Die Konstrukte zur Erfassung des Mehrkanalsystems (Kanaldifferenzierung, -Überlappung und -Präzision) wurden mit den von Scholl entwickelten Skalen erhoben. Da diese sämtliche Gütekriterien erfüllen, werden sie nicht weiter kommentiert und finden sich nur im Anhang 8.2.2.

<sup>406</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

*Konstrukte Aussendiensteinbindung und -einfluss*

Die beiden Konstrukte Aussendiensteinbindung und -Einfluss wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit neu entwickelt. Bei solch explorativen Arbeiten entspricht es der gängigen Praxis, die anzulegenden Gütekriterien zu reduzieren.<sup>407</sup> Um so erfreulicher ist die Tatsache, dass beide Konstrukte die globalen Gütekriterien der zweiten Generation erfüllen, daher kann auf eine Bereinigung der Skalen verzichtet werden. Die Tableaus finden sich im Anhang 8.2.2..

*Zur Messung der Erfolgskonstrukte*

Im Rahmen einer Kausalanalyse ist bei der Verwendung von Erfolgs-Indices mit Schwierigkeiten zu rechnen, da einerseits die Messung der antezedenten Konstrukte auf einer gemeinsamen („objektivierten“) Skala für alle Untersuchungsobjekte erfolgt, die Messung der erklärten Konstrukte aber auf individuellen („subjektiven“) Skalen basiert, da die Erfolgsdimensionen ja durch die einzelnen Beobachter gewichtet werden. Daher werden im Folgenden auch für die Erfolgskonstrukte mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse konventionelle Skalen extrahiert, die im Rahmen des Strukturgleichungsmodells zum Einsatz kommen können.

Zur Verankerung der Erfolgskonstrukte wurden Korrelationen zwischen den erhobenen subjektiven und objektiven Erfolgsmassen untersucht. Dabei konnten signifikante Korrelationen zwischen den subjektiven und objektiven Erfolgsmassen, wie auch zwischen den Indices und Konstrukten nachgewiesen werden.<sup>408</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Sakakibara et al. (1993), S. 186; Thun (2007), S. 33

<sup>408</sup> Vgl. Anhang 8.2.3

| <b>Informationen zum Konstrukt Aussendiensteserfolg (nur Zielerreichung)</b> |                                      |  |                               |                          |
|--|--------------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Kriterium</b>   | <b>Cronbachs <math>\alpha</math></b> | <b>KMO</b>                                   | <b>KR</b>                     | <b>DEV</b>               |
| Anspruchsniveau  | $\geq 0.60$                          | $\geq 0.50$                                  | $\geq 0.60$                   | $\geq 0.50$              |
| Wert   | 0.83                                 | 0.85   | 0.88                          | 0.40                     |
| <b>Informationen zu den Indikatoren (nur Zielerreichung)</b>                 |                                      |  |                               |                          |
| <b>Kriterium</b>   | <b>Standardisierte Faktorladung</b>  | <b>Korrigierte Item-to-Total-Korrelation</b> | <b>Indikator-Reliabilität</b> | <b>t-Wert der Ladung</b> |
| Anspruchsniveau  | $\geq 0.40$                          | $\geq 0.50$                                  | $\geq 0.40$                   | $\geq 1.648$             |
| ZEAD1  | 0.53                                 | 0.43   | 0.28                          | 5.83                     |
| ZEAD2  | 0.79                                 | 0.63   | 0.63                          | 10.00                    |
| ZEAD3  | 0.64                                 | 0.47   | 0.41                          | 6.77                     |
| ZEAD4  | 0.66                                 | 0.54   | 0.43                          | 8.04                     |
| ZEAD5  | 0.50                                 | 0.43   | 0.25                          | 5.68                     |
| ZEAD6  | 0.66                                 | 0.57   | 0.44                          | 8.33                     |
| ZEAD7  | 0.49                                 | 0.38   | 0.24                          | 4.94                     |
| ZEAD8  | 0.75                                 | 0.63   | 0.56                          | 9.31                     |
| ZEAD9  | 0.67                                 | 0.61   | 0.45                          | 8.15                     |
| ZEAD10   | 0.46                                 | 0.39   | 0.21                          | 4.75                     |
| ZEAD11   | 0.73                                 | 0.64   | 0.53                          | 9.22                     |

**Abb. 5.17: Faktortableau Aussendiensteserfolg vor der Bereinigung<sup>409</sup>**

Für das Konstrukt Aussendiensteserfolg musste die Item-Batterie stark bereinigt werden (vgl. Abb. 5.17). Schliesslich wurden die Items *ZEAD1*, *ZEAD3*, *ZEAD5*, *ZEAD7*, *ZEAD9* und *ZEAD10* eliminiert, um ein Konstrukt zu erhalten, welches die Gütekriterien erfüllt. Das Konstrukt Mehrkanalerfolg konnte jedoch unter Einbezug aller anfangs formulierter Items verwendet werden. Die Faktortableaus finden sich in Anhang 8.2.2.

### 5.2.3. Endgültiges Gesamtmessmodell

Aus der qualitativen Voruntersuchung wurden theoriegeleitet elf Konstrukte hergeleitet und einer Prüfung des Messmodells unterzogen. (Die zwei Erfolgsindices entziehen sich

<sup>409</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

aufgrund der multiplikativen Verknüpfung von Items einer klassischen Validitäts- und Reliabilitätsprüfung.)

Die elf geprüften Konstrukte wurden ursprünglich mit insgesamt 76 Indikatoren operationalisiert, von denen 11 Indikatoren im Rahmen der Güteprüfung der reflektiven Messmodelle eliminiert wurden und 4 Indikatoren wegen Multikollinearität zu zwei Paaren gebündelt wurden. Das Gesamtmodell umfasst also 63 Indikatoren für elf geprüfte Konstrukte, sowie zwei Indices, denen 23 bzw. 27 Datenpunkte<sup>410</sup> zugrunde liegen. Anhang 8.2.3 zeigt nochmals das endgültige Messmodell im Gesamtzusammenhang. Dabei kommen die Konstrukte zur Rolle des Aussendienstes und zum Erfolg im Allgemeinen Modell zum Einsatz, während die restlichen Konstrukte der situativen Relativierung dienen.

### 5.3. Allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes

In diesem Abschnitt wird ein allgemeines Modell der Rolle des Aussendienstes hergeleitet. Dabei werden die Parameter des Wirkmodells mit Hilfe des PLS-Algorithmus geschätzt.<sup>411</sup> Dafür kommt das Software-Programm SmartPLS zum Einsatz. Das Strukturmodell wird geschätzt, um die in Abschnitt 3.3 formulierten Hypothesen zu überprüfen und so zu beurteilen, ob die Rolle des Aussendienstes den Aussendienst- und Mehrkanalerfolg in der Art und Weise beeinflusst, wie es aufgrund theoretischer Überlegungen plausibel erscheint.

#### 5.3.1. Darstellung und Beurteilung des Wirkmodells

Wichtige Anhaltspunkte zur Beurteilung des Wirkmodells geben die Signifikanz der Pfadkoeffizienten, das Bestimmtheitsmass des Strukturmodells  $R^2$  und die Effektgrößen der

---

<sup>410</sup> Für 11 Dimensionen plus eine Gesamtfrage für den Aussendienstterfolg und 13 Dimensionen plus eine Gesamtfrage für den Mehrkanalerfolg; die Indices kommen im Rahmen der Clusteranalyse zum Einsatz

<sup>411</sup> Vgl. Absatz 4.3.2

exogenen Konstrukte  $f^2$ , die Prognoserelevanz des Gesamtmodells  $Q^2$ , sowie die relativen Prognoserelevanzen der einzelnen exogenen Konstrukte.<sup>412</sup>

Bei der Schätzung der Parameter kommt der PLS-Algorithmus nach 12 Iterationen zu einem stabilen Ergebnis. Abbildung 5.18 stellt die Ergebnisse der Parameterschätzung dar. In der ersten Spalte sind die erklärenden Konstrukte aufgeführt, in der zweiten Spalte die erklärten Konstrukte. Die folgenden Spalten zeigen die Gütekriterien des Struktur- und Gesamtmodells auf.

| <b>Antezedentes<br/>Konstrukt</b> |   | <b>Endogenes<br/>Konstrukt</b> | <b>Pfad-<br/>Koeffizient</b> | <b>t-Wert<br/>&gt; 1.97</b> | <b>R<sup>2</sup><br/>&gt; 0.30</b> | <b>Q<sup>2</sup><br/>&gt; 0.00</b> |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| AD-Breite                         | → | AD-Erfolg                      | 0.277                        | 3.278                       | 0.165                              | 0.081                              |
| AD-Tiefe                          | → | AD-Erfolg                      | 0.200                        | 2.651                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | AD-Erfolg                      | 0.075                        | 1.123                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | AD-Erfolg                      | -0.039                       | 0.533                       |                                    |                                    |
| AD-Breite                         | → | V-Erfolg                       | -0.106                       | 1.203                       | 0.504                              | 0.178                              |
| AD-Tiefe                          | → | V-Erfolg                       | -0.079                       | 1.162                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | V-Erfolg                       | 0.065                        | 1.188                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | V-Erfolg                       | 0.014                        | 0.263                       |                                    |                                    |
| AD-Erfolg                         | → | V-Erfolg                       | 0.747                        | 11.730                      |                                    |                                    |

**Abb. 5.18: Ergebnisse der PLS-Schätzung des Wirkmodells<sup>413</sup>**

Zunächst wird das Bestimmtheitsmass  $R^2$  betrachtet, welches denjenigen Anteil der Varianz der endogenen Konstrukte angibt, welcher durch die antezedenten Konstrukte erklärt wird. Formal betrachtet erreicht das vorliegende Modell den im Allgemeinen geforderten Schwellenwert von 30% erklärter Varianz ( $R^2$ ) für das Konstrukt Aussendienstenerfolg nicht. Führt man sich jedoch vor Augen, in welchem Themenbereich diese Arbeit angesiedelt ist, und wie viele verschiedene Faktoren zur Erklärung von Aussendienstenerfolg in der Literatur diskutiert werden,<sup>414</sup> so müsste ein höherer Wert nachdenklich stimmen. Das Modell

<sup>412</sup> Vgl. Absatz 4.3.3

<sup>413</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

<sup>414</sup> Vgl. hierzu die Literaturanalyse in Kapitel 2

schätzt den Erklärungsbeitrag der organisationalen Rolle des Aussendienstes für den Aussendienstenerfolg auf 17% und den Erklärungsbeitrag für den Mehrkanalerfolg sogar auf 50%. Im Sinne eines Erklärungsbeitrags, welchen das vorliegende Modell zu leisten versucht, wird die Betrachtung der Gütekriterien demnach fortgesetzt. Die Analyse des zweiten globalen Gütekriteriums  $Q^2$  unterstützt das Argument, dass das Modell einen Beitrag leistet, denn die Werte von  $Q^2$  über Null zeigen, dass das Modell durchaus Prognoserelevanz für die erklärten Konstrukte besitzt.

Im nächsten Schritt können nun die Pfadbeziehungen zwischen den Konstrukten betrachtet werden. Hierbei muss konstatiert werden, dass nur einzelne Pfadkoeffizienten statistisch signifikant sind. So kann nur der Einfluss der Aussendiensttiefe und der Aussendienstbreite auf den Aussendienstenerfolg, sowie der Einfluss des Aussendienstenerfolgs auf den Mehrkanalerfolg bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% nicht zurückgewiesen werden. Hierbei weisen alle signifikanten Einflüsse einen positiven Zusammenhang auf. Abbildung 5.19 zeigt den Gesamteffekt der analysierten Konstrukte auf den Mehrkanalerfolg. Während die Effekte von Aussendiensteinbindung und –einfluss in keinem Fall signifikante Werte aufwiesen, sind Breite und Tiefe des Aussendienstes positiv mit dem Aussendienstenerfolg und der Aussendienstenerfolg wiederum positiv mit dem Mehrkanalerfolg korreliert.

| Antezedentes Konstrukt | Endogenes Konstrukt |                   |
|------------------------|---------------------|-------------------|
|                        | AD-Erfolg           | Mehrkanalerfolg   |
| AD-Breite              | 0.28                | nicht signifikant |
| AD-Tiefe               | 0.20                | nicht signifikant |
| AD-Einbindung          | nicht signifikant   | nicht signifikant |
| AD-Einfluss            | nicht signifikant   | nicht signifikant |
| AD-Erfolg              | -                   | 0.75              |

**Abb. 5.19: Gesamteffekte des allgemeinen Wirkmodells<sup>415</sup>**

Angesichts der klaren Aussagen hinsichtlich der Signifikanzen der einzelnen Konstrukte wird an dieser Stelle auf eine zusätzliche Betrachtung der relativen Effektgrößen der ein-

<sup>415</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

zelenen exogenen Konstrukte sowie der relativen Prognoserelevanz der einzelnen Konstrukte verzichtet.

### 5.3.2. Hypothesenprüfung und Interpretation

Mittels der dargestellten Ergebnisse der Schätzung des Wirkmodells können die in Kapitel 3 hergeleiteten Hypothesen überprüft werden. Abbildung 5.20 stellt die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zusammenfassend dar.

| Hypothese  | Ergebnis  |
|--|-----------|
| H1 Der Aspekt „Breite des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.     | ✓         |
| H2 Der Aspekt „Tiefe des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.      | ✓         |
| H3 Der Aspekt „Einbindung des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes. | Verworfen |
| H4 Der Aspekt „Einfluss des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.   | Verworfen |
| H5 Je bedeutender die Rolle des Aussendienstes desto höher der Aussendiensteserfolg.                         | ✓         |
| H6 Je bedeutender die Rolle des Aussendienstes desto höher der Mehrkanalerfolg.                              | Verworfen |
| H7 Je grösser der Aussendiensteserfolg desto höher der Mehrkanalerfolg.                                      | ✓         |
| ✓ Hypothese kann mit 5% Irrtumswahrscheinlichkeit nicht verworfen werden                                     |           |

**Abb. 5.20: Ergebnisse der Hypothesentests für das allgemeine Wirkmodell<sup>416</sup>**

Für die beiden entwickelten Spezialisierungsmasse, Aussendienstbreite und –tiefe, konnte im allgemeinen Modell empirisch nachgewiesen werden, dass es sich um relevante Komponenten der Rolle des Aussendienstes handelt. Die Entwicklung der beiden Koordinationsmasse, Einbindung und Einfluss des Aussendienstes, hingegen muss im allgemeinen Wirkmodell als gescheitert angesehen werden. Für die Rolle des Aussendienstes können die unterstellten Effekte auf den Aussendienst- und Mehrkanalerfolg bestätigt werden, wenn auch kein direkter, sondern nur ein indirekter Effekt auf den Mehrkanalerfolg besteht.

<sup>416</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

Zudem kann für die Rolle des Aussendienstes differenzierter konstatiert werden, dass zunehmende Breite und Tiefe jeweils einen positiven Effekt auf den Aussendiensteserfolg haben, wobei bei Aussendienstbreite einen höhere Effektstärke aufweist als die Aussendiensttiefe.

Daraus können konkrete Empfehlungen für die Gestaltung der Aussendienstorganisation abgeleitet werden. Betrachten wir zunächst die Aussendienstbreite. Dabei beschränken wir uns auf diejenigen Items, die der Signifikanz-Prüfung in Abschnitt 4.2.4 standgehalten haben. Für die anderen Items ist ein Effekt möglich, jedoch konnte dieser im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht nachgewiesen werden.<sup>417</sup>

Für die Items *AB1*, *AB3*, *AB4*, *AB56* und *AB78* der Aussendienstbreite können folgende konkrete Einsichten formuliert werden:

- *AB1*: Je stärker der Aussendienst prinzipiell alle Kundensegmente bedient, um so höher ist der Aussendiensteserfolg.
- *AB3*: Je eher der Aussendienst das gesamte Spektrum an Produkten und Dienstleistungen anbietet, desto höher ist der Aussendiensteserfolg.
- *AB4*: Je stärker der Aussendienst die Kommunikation und Verhandlungen mit seinen Kunden dominiert, desto höher ist der Aussendiensteserfolg.
- *AB56*: Je stärker der Aussendienst die Organisation von Auslieferung, Logistik, Finanzierung und Zahlungsverkehr mit den Kunden dominiert, desto höher ist der Aussendiensteserfolg.
- *AB78*: Je stärker der Aussendienst die Präsentation der Produkte und Dienstleistungen bei seinen Kunden, sowie die Beratung seiner Kunden dominiert und ihnen (Zusatz-) Services anbietet, desto höher ist der Aussendiensteserfolg.

Diese Ergebnisse erscheinen aus plausibel, wenn man bedenkt, dass hier mit einem höheren Ausmass an Aktivitäten (gemessen an der Gesamtsumme aller Aktivitäten) ein höherer Erfolg des Aussendienstes (relativ zum gesamten Mehrkanalsystem) einhergeht.

---

<sup>417</sup> Strenggenommen konnte die Nullhypothese, dass kein Effekt vorliegt, nicht widerlegt werden

Für die Items *AT1*, *AT3*, *AT5* und *AT6* der Aussendiensttiefe können ebenfalls konkrete Einsichten abgeleitet werden:

- *AT1*: Je stärker der Aussendienst primärer Kontaktpunkt für alle Kunden ist, die er schon einmal bedient hat, desto höher ist der Aussendienstenerfolg.
- *AT3*: Wenn der Aussendienst sich um alle Anfragen und Bedürfnisse von Kunden, mit denen er schon einmal Kontakt hatte, selbst kümmert, ist der Aussendienstenerfolg höher.
- *AT5*: Je stärker der Aussendienst in der Suchphase des Kunden aktiv ist, desto höher ist der Aussendienstenerfolg.
- *AT6*: Je stärker der Aussendienst in der Kaufphase des Kunden aktiv ist, desto höher ist der Aussendienstenerfolg.

Die ersten beiden Aspekte beziehen sich auf die nach aussen gerichtete Lead Funktion des Aussendienstes als Bindeglied zum Kunden. Je stärker, also exklusiver, der Aussendienst diese Rolle des Bindegliedes einnimmt, desto höher ist der Aussendienstenerfolg. Ob dieser Effekt tatsächlich auf einen höheren erzielten Erfolg zurückzuführen ist, oder ob der Erfolg in diesem Fall lediglich an anderer Stelle (nämlich im Aussendienst statt in einem anderen Kanal) „anfällt“, kann mit dem vorliegenden Messverfahren nicht entschieden werden.<sup>418</sup>

Die letzten beiden Aspekte beziehen sich auf den Buying-Cycle des Kunden, der insgesamt vier Phasen umfasst. Hier ist interessant, dass für die Nutzungs- und Wiederkaufphase des Kunden nicht nachgewiesen werden konnte, dass ein erhöhter Aussendienst-Einsatz zu einem höheren Aussendienstenerfolg führt. Auch wenn ein Effekt des erhöhten Aussendienst-Einsatzes in diesen Phasen durch das Strukturmodell nicht widerlegt wird, kann das Ergebnis doch als Hinweis gewertet werden, dass sich der Einsatz in den anderen beiden Phasen stärker auszahlt. Es ergibt sich ein Bild des Aussendienstes als initiales Bindeglied

---

<sup>418</sup> Zu den grundsätzlichen Limitation der Arbeit vgl. Abschnitt 7.2. Mit diesem Argument kann allerdings jede Erfolgsmessung in vernetzten Systemen in Frage gestellt werden

zum Kunden, welches in späteren Phasen der Kundenbeziehung durchaus von anderen Kanälen betreut werden kann.

## 5.4. Situative Relativierung des allgemeinen Modells

Im Rahmen der Kausalanalyse wurde unterstellt, dass ein grundsätzlicher Erklärungsansatz für alle betrachteten Untersuchungsobjekte gefunden werden kann.<sup>419</sup> So kann ein hoher Abstraktionsgrad der Aussagen erreicht werden, dies wird jedoch durch geringere Aussagekraft für den konkreten Einzelfall „erkauft“. Daher wird in diesem Abschnitt das allgemeine Modell für verschiedene Umfeldler der Rolle des Aussendienstes relativiert.

### 5.4.1. Charakterisierung der Typen von Umfeldern

Umfelder werden im Folgenden typisiert, indem Cluster von ähnlichen Umfeldern in den Daten gesucht werden. Zur Ermittlung der Cluster werden sechs typenbildende Variablen herangezogen, welche das Umfeld des Aussendienstes im Unternehmen charakterisieren. Die Auswahl der Variablen erfolgt im Rahmen dieser explorativen Analyse nach folgenden Kriterien: einerseits soll die Anschlussfähigkeit an die bestehende Mehrkanalsystem-Typologie von Scholl (2003) gewährleistet werden, andererseits sollen zusätzliche Aspekte einfließen, welche einen Erklärungsbeitrag für die vorliegende Fragestellung leisten.

Dies wird anhand der Varianzen der Konstrukte bzw. Items überprüft, indem aus einer vordefinierten maximalen Ausgangsmenge sukzessive Variablen eliminiert wurden, bis schliesslich für alle verbliebenen Variablen signifikante Differenzen in den Mittelwerten der identifizierten Cluster zu finden waren. Am Ende dieser Prozedur werden jeweils zwei Aspekte der Konstrukte Kanalüberlappung (Kundenüberlappung und Leistungsüberlappung) und Kanaldifferenzierung (Bedeutungsheterogenität und Verhaltensheterogenität), sowie zwei zusätzliche Variablen (Umsatzanteil des Aussendienstes und Standardisierungsgrad der Produkte) mit einbezogen, welche die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem stark beeinflussen:

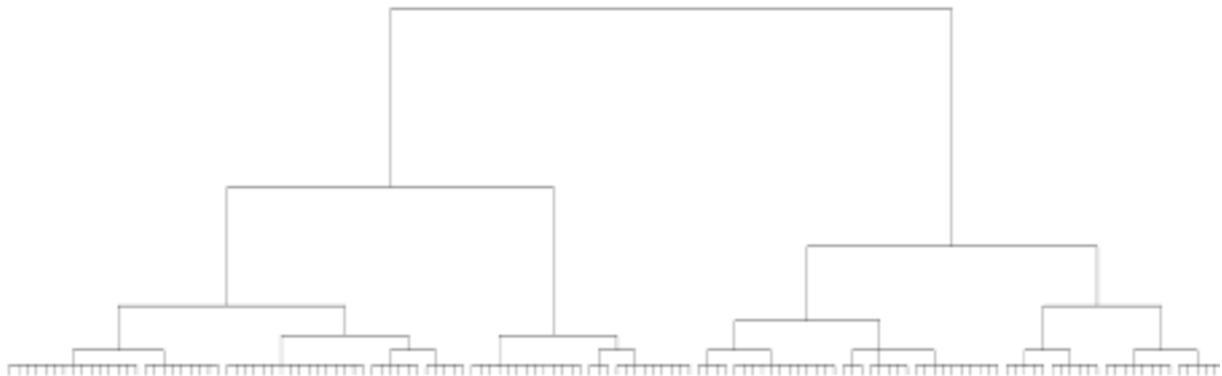
---

<sup>419</sup> Vgl. hierzu die Diskussion der klassischen "one best way"-Ansätze in Absatz 2.1.1

- Kundenüberlappung der Kanäle
- Leistungsüberlappung der Kanäle
- Bedeutungsheterogenität der Kanäle
- Verhaltensheterogenität der Kanäle
- Umsatzanteil des Aussendienstes am Vertrieb
- Standardisierungsgrad der Produkte

Zur Elimination von Ausreißern wird ein Dendrogramm mit Hilfe des Single-Linkage Verfahrens erstellt und die vier Datenpunkte entfernt, welche die grösste Distanz zum Rest aufweisen.<sup>420</sup>

Anschliessend wird mit Hilfe des Ward-Algorithmus erzeugtem Dendrogramm (Vgl. Abb. 5.21) und Fehlerquadratsummen-Plot eine „brauchbare“ Anzahl von vier Clustern bestimmt, die im Folgenden genauer betrachtet werden. An dieser Stelle ist nochmals anzumerken, dass es bei diesem explorativen Verfahren keine „theoretisch richtige“ Clusteranzahl gibt, allenfalls Lösungen mit und ohne Erklärungskraft.<sup>421</sup>



**Abb. 5.21: Dendrogramm des Ward-Verfahrens<sup>422</sup>**

---

<sup>420</sup> Entfernt wurden die Datensätze P23, P36, P60 und WS50, vgl. Dendrogramm im Anhang 8.2.2

<sup>421</sup> Vgl. hierzu die Herleitung in Abschnitt 4.4

<sup>422</sup> Quelle: Eigene Darstellung (aus SPSS)

Die identifizierten Cluster weisen stark unterschiedliche Mittelwerte sowohl in den aktiven Clustervariablen als auch in den zusätzlichen, beschreibenden Variablen auf, wie Abbildung 5.22 zeigt. Bei Betrachtung der deskriptiven Variablen fällt auf, dass für einige Variablen wenig Unterschiede zwischen den Clustern auszumachen sind. So schätzen alle Unternehmen ihre Kundenbeziehungen als sehr langfristig ein, es findet sich nur geringe Varianz bei der Art der Kunden, welche überwiegend aus Wiederverwendern / Wiederverkäufern bestehen. Ebenso wird in allen Clustern die Aussendienstrelevanz als hoch eingeschätzt und die Umweltdynamik als moderat. Deutliche Unterschiede bestehen in der Definition eines Lead-Channels, welchen nur 30% der Unternehmen in Cluster 1, aber 49% der Unternehmen in Cluster 4 definiert haben.

| Merkmal                              | Cluster |      |      |      |
|--------------------------------------|---------|------|------|------|
|                                      | 1       | 2    | 3    | 4    |
| Umsatzanteil AD am Vertrieb          | 6.31    | 3.74 | 1.85 | 6.20 |
| Standardisierungsgrad der Produkte   | 2.11    | 3.78 | 2.78 | 4.74 |
| Bedeutungsheterogenität              | 3.89    | 1.74 | 4.19 | 5.26 |
| Verhaltensheterogenität              | 4.19    | 2.04 | 4.22 | 5.34 |
| Kundenüberlappung                    | 3.16    | 1.46 | 5.56 | 4.74 |
| Leistungsüberlappung                 | 3.59    | 1.54 | 5.61 | 5.94 |
| Langfristigkeit der Beziehungen      | 6.43    | 6.70 | 6.56 | 6.04 |
| B2B-Grad <sup>423</sup>              | 5.06    | 5.13 | 5.19 | 5.46 |
| Aussendienstrelevanz                 | 5.86    | 5.96 | 5.63 | 5.90 |
| Umweltdynamik                        | 3.60    | 2.80 | 3.60 | 3.70 |
| Wettbewerbsintensität                | 5.40    | 4.80 | 5.20 | 5.30 |
| Lead-Channel-Quote <sup>424</sup>    | 30%     | 32%  | 42%  | 49%  |
| Anzahl Kanäle                        | 2.26    | 1.83 | 2.54 | 2.83 |
| Aussendienst-Anteil an Vertrieb (MA) | 50%     | 55%  | 59%  | 50%  |
| Umsatz 2007 in Mio. EUR (Median)     | 20.0    | 21.5 | 40.5 | 19.3 |

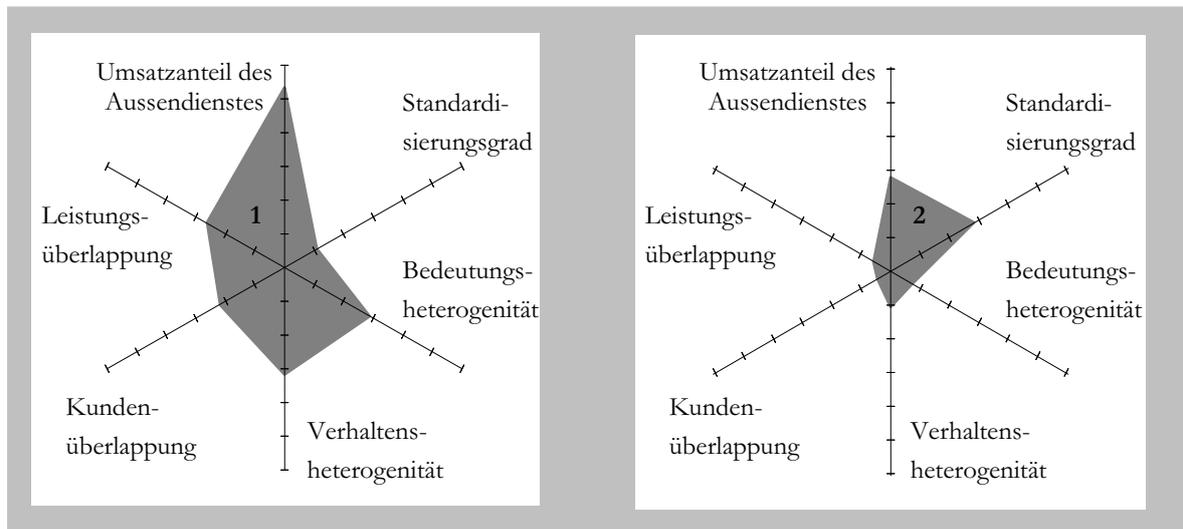
**Abb. 5.22: Mittelwerte der Cluster pro Variable<sup>425</sup>**

<sup>423</sup> Skala von 1= nur B2C bis 7= nur B2B

<sup>424</sup> Anteil der Unternehmen, welche einen Lead Channel definiert haben

<sup>425</sup> Quelle: Eigene Darstellung; alle Werte auf einer Skala von 1 bis 7

Im Folgenden werden die vier Cluster näher beschrieben. Dabei werden zur Erhöhung der Anschaulichkeit die jeweiligen „Nachbarn“ (vgl. Dendrogramm), nämlich Cluster 1 und 2 einerseits und Cluster 3 und 4 andererseits, gegeneinander kontrastiert.



**Abb. 5.23: Segmentierte Clusterprofile im Überblick**<sup>426</sup>

Typ 1 und Typ 2, die segmentierten Mehrkanalsysteme in Abbildung 5.23 und 5.24, stellen „kleine“ Mehrkanalsysteme mit durchschnittlich zwei genutzten Kanälen dar. Sie haben gemeinsam, dass das Mehrkanalsystem segmentiert ist, also dass sich verschiedene Kanäle an verschiedene Kunden richten. Ferner ist beiden gemeinsam, dass sie individualisierte Produkte vertreiben. Dabei ist die Bedeutung der verschiedenen Kanäle bei beiden Typen ähnlich homogen. Die beiden Typen unterscheiden sich in der Ausrichtung der Kanäle: während Typ 1 auf Kanäle setzt, die sich eher verschieden verhalten, nutzt Typ 2 mehrere Kanäle, die sich dem Kunden gegenüber ähnlich verhalten.

<sup>426</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Typ 1   | Typ 2  |
|---|--|
| <b>segmentiert-orthogonal</b>   | <b>segmentiert-parallel</b>  |
| Eher verschiedenen Kunden werden eher unterschiedliche Leistungen über <b>eher verschiedene</b> aber ähnlich wichtige Kanäle vertrieben. Dabei ist der Umsatzanteil des AD <b>sehr hoch</b> , die Produkte sind individualisiert. | Sehr verschiedenen Kunden werden sehr unterschiedliche Leistungen über <b>ähnliche</b> und sehr ähnlich wichtige Kanäle vertrieben. Dabei ist der Umsatzanteil des AD eher <b>niedrig</b> , die Produkte sind eher individualisiert. |

Abb. 5.24: Die segmentierten Mehrkanalsysteme<sup>427</sup>

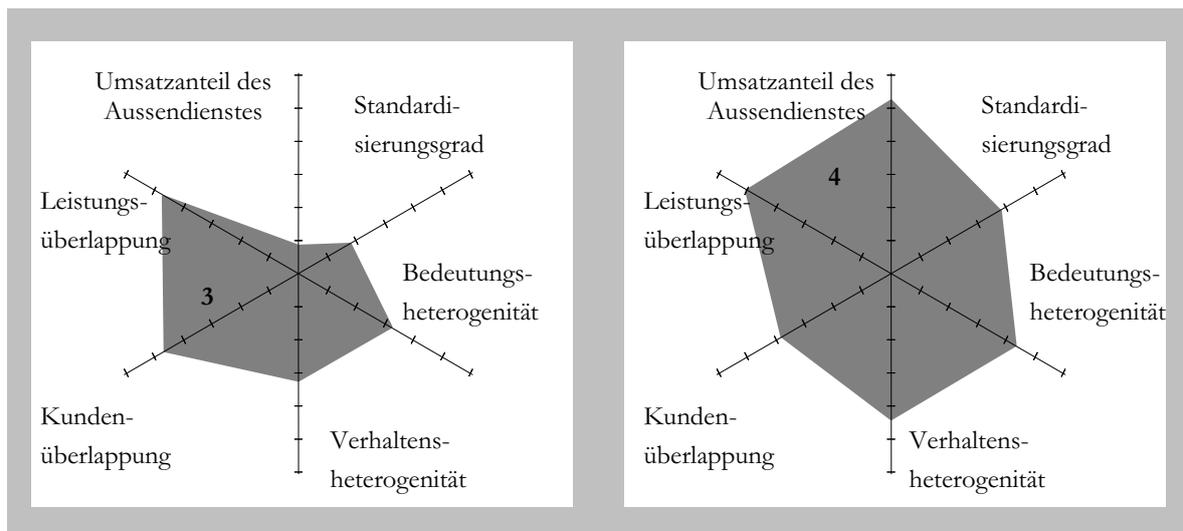


Abb. 5.25: Differenzierte Clusterprofile im Überblick<sup>428</sup>

Typ 3 und Typ 4, die differenzierten Mehrkanalsysteme in Abbildung 5.25 und 5.26, stellen „grössere“ Mehrkanalsysteme mit durchschnittlich drei genutzten Kanälen dar. Sie haben gemeinsam, dass das Mehrkanalsystem differenziert ist, also dass sich verschiedene Kanäle an die gleichen Kunden richten. Ferner ist beiden gemeinsam, dass die Leistungen in den Kanälen ähnlich sind. Dabei werden allerdings die einzelnen Kanäle von den Unternehmen von Typ 3 und Typ 4 als unterschiedlich wichtig eingestuft.

<sup>427</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>428</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Typ 3   | Typ 4  |
|---|--|
| <b>differenziert-individuell</b>  | <b>differenziert-standardisiert</b>  |
| Sehr ähnlichen Kunden werden sehr ähnliche Leistungen über verschiedene und verschieden wichtige Kanäle vertrieben. Dabei ist der Umsatzanteil des AD sehr <b>niedrig</b> , die Produkte sind <b>individualisiert</b> . | Eher ähnlichen Kunden werden ähnliche Leistungen über sehr unterschiedliche und sehr unterschiedlich wichtige Kanäle vertrieben. Dabei ist der Umsatzanteil des AD sehr <b>hoch</b> , die Produkte sind eher <b>standardisiert</b> . |

**Abb. 5.26: Die differenzierten Mehrkanalsysteme**<sup>429</sup>

Die beiden Typen unterscheiden sich im Umsatzanteil des Aussendienstes und dem Individualisierungsgrad der Produkte: während bei Typ 3 der Aussendienst mit niedrigem Umsatzanteil individualisierte Produkte vertreibt, verantwortet der Aussendienst bei Typ 4 einen hohen Anteil des Umsatzes für eher standardisierte Produkte.

#### 5.4.2. Umfeldspezifische Wirkmodelle

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, ob für die identifizierten Typen von Mehrkanalsystemen jeweils spezifische Wirkmodelle ermittelt werden können, die sich vom allgemeinen Modell unterscheiden. Hierfür wurde das allgemeine Modell auf Basis der Teilstichproben für die einzelnen Cluster neu berechnet<sup>430</sup>.

<sup>429</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>430</sup> Auch für kleine Stichproben wie die vorliegenden ist eine solche Analyse mit PLS möglich. Vgl. Herrmann et al. (2006), S. 34 und die Simulationsstudien von Chin et al. (2003), S. 200ff

| <b>Antezedentes<br/>Konstrukt</b> |   | <b>Endogenes<br/>Konstrukt</b> | <b>Pfad-<br/>Koeffizient</b> | <b>t-Wert<br/>&gt; 1.97</b> | <b>R<sup>2</sup><br/>&gt; 0.30</b> | <b>Q<sup>2</sup><br/>&gt; 0.00</b> |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| AD-Breite                         | → | AD-Erfolg                      | 0.410                        | 2.940                       | 0.452                              | 0.020                              |
| AD-Tiefe                          | → | AD-Erfolg                      | 0.418                        | 2.982                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | AD-Erfolg                      | -0.049                       | 0.482                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | AD-Erfolg                      | -0.069                       | 0.660                       |                                    |                                    |
| AD-Breite                         | → | V-Erfolg                       | 0.292                        | 1.908                       | 0.505                              | 0.078                              |
| AD-Tiefe                          | → | V-Erfolg                       | -0.107                       | 0.604                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | V-Erfolg                       | 0.197                        | 1.386                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | V-Erfolg                       | 0.242                        | 1.740                       |                                    |                                    |
| AD-Erfolg                         | → | V-Erfolg                       | 0.577                        | 2.711                       |                                    |                                    |

**Abb. 5.27: Wirkmodell für segmentiert-orthogonale Mehrkanalsysteme<sup>431</sup>**

Für segmentiert-orthogonale Mehrkanalsysteme werden signifikante Einflüsse der Spezialisierungs-Dimensionen Aussendienstbreite und -Tiefe auf den Aussendienstenerfolg gefunden. Dieser wiederum beeinflusst den Mehrkanalerfolg positiv.

| <b>Antezedentes<br/>Konstrukt</b> |   | <b>Endogenes<br/>Konstrukt</b> | <b>Pfad-<br/>Koeffizient</b> | <b>t-Wert<br/>&gt; 1.97</b> | <b>R<sup>2</sup><br/>&gt; 0.30</b> | <b>Q<sup>2</sup><br/>&gt; 0.00</b> |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| AD-Breite                         | → | AD-Erfolg                      | 0.047                        | 1.714                       | 0.841                              | 0.449                              |
| AD-Tiefe                          | → | AD-Erfolg                      | 0.182                        | 8.098                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | AD-Erfolg                      | 0.099                        | 2.067                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | AD-Erfolg                      | -0.039                       | 0.915                       |                                    |                                    |
| AD-Breite                         | → | V-Erfolg                       | 0.024                        | 1.080                       | 0.443                              | 0.105                              |
| AD-Tiefe                          | → | V-Erfolg                       | 0.022                        | 0.841                       |                                    |                                    |
| AD-Einbindung                     | → | V-Erfolg                       | -0.016                       | 0.464                       |                                    |                                    |
| AD-Einfluss                       | → | V-Erfolg                       | -0.028                       | 0.592                       |                                    |                                    |
| AD-Erfolg                         | → | V-Erfolg                       | 0.149                        | 1.280                       |                                    |                                    |

**Abb. 5.28: Wirkmodell für segmentiert-parallele Mehrkanalsysteme<sup>432</sup>**

<sup>431</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

<sup>432</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

Für segmentiert-parallele Mehrkanalsysteme (Typ 2) können signifikante positive Einflüsse von Tiefe und Einbindung des Aussendienstes auf den Aussendienstenerfolg nachgewiesen werden. Der Einfluss des Aussendienstenerfolgs auf den Mehrkanalerfolg ist allerdings nicht signifikant.

| Antezedentes<br>Konstrukt |   | Endogenes<br>Konstrukt | Pfad-<br>Koeffizient | t-Wert | R <sup>2</sup> | Q <sup>2</sup> |
|---------------------------|---|------------------------|----------------------|--------|----------------|----------------|
|                           |   |                        |                      | > 1.97 | > 0.30         | > 0.00         |
| AD-Breite                 | → | AD-Erfolg              | 0.121                | 0.770  | 0.195          | 0.019          |
| AD-Tiefe                  | → | AD-Erfolg              | 0.195                | 1.119  |                |                |
| AD-Einbindung             | → | AD-Erfolg              | -0.241               | 1.712  |                |                |
| AD-Einfluss               | → | AD-Erfolg              | 0.380                | 2.761  |                |                |
| AD-Breite                 | → | V-Erfolg               | 0.173                | 1.742  | 0.796          | 0.219          |
| AD-Tiefe                  | → | V-Erfolg               | 0.155                | 1.492  |                |                |
| AD-Einbindung             | → | V-Erfolg               | 0.307                | 3.000  |                |                |
| AD-Einfluss               | → | V-Erfolg               | -0.200               | 2.116  |                |                |
| AD-Erfolg                 | → | V-Erfolg               | 0.817                | 5.994  |                |                |

**Abb. 5.29: Wirkmodell für differenziert-individuelle Mehrkanalsysteme<sup>433</sup>**

Im differenziert-individuellen Wirkmodell (Typ 3) finden sich keine signifikanten Einflüsse der beiden Spezialisierungs-Dimensionen, jedoch signifikante Einflüsse der Koordinations-Dimensionen. Während die Aussendiensteinbindung einen positiven Effekt auf den Mehrkanalerfolg hat, wirkt der Aussendiensteinfluss zwar positiv auf den Aussendienstenerfolg, aber negativ auf den Mehrkanalerfolg aus. Wiederum wirkt schliesslich der Aussendienstenerfolg positiv auf den Mehrkanalerfolg.

<sup>433</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

| Antezedentes<br>Konstrukt |   | Endogenes<br>Konstrukt | Pfad-<br>Koeffizient | t-Wert<br>> 1.97 | R <sup>2</sup><br>> 0.30 | Q <sup>2</sup><br>> 0.00 |
|---------------------------|---|------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|
| AD-Breite                 | → | AD-Erfolg              | 0.357                | 2.952            | 0.245                    | 0.000                    |
| AD-Tiefe                  | → | AD-Erfolg              | 0.196                | 1.672            |                          |                          |
| AD-Einbindung             | → | AD-Erfolg              | 0.251                | 2.216            |                          |                          |
| AD-Einfluss               | → | AD-Erfolg              | -0.122               | 1.042            |                          |                          |
| AD-Breite                 | → | V-Erfolg               | -0.086               | 1.144            | 0.795                    | 0.327                    |
| AD-Tiefe                  | → | V-Erfolg               | 0.177                | 1.591            |                          |                          |
| AD-Einbindung             | → | V-Erfolg               | -0.021               | 0.396            |                          |                          |
| AD-Einfluss               | → | V-Erfolg               | 0.218                | 2.390            |                          |                          |
| AD-Erfolg                 | → | V-Erfolg               | 0.822                | 6.585            |                          |                          |

Abb. 5.30: Wirkmodell für differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme<sup>434</sup>

Das Wirkmodell für differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme (Typ 4) besitzt nur Prognoserelevanz für den Mehrkanalerfolg, nicht aber für den Aussendienstserfolg ( $Q^2 = 0$ ). Auffallend ist hier, dass sich sowohl Spezialisierungs- als auch Koordinations-aspekte positiv auswirken: die Aussendienstbreite und -Einbindung wirken positiv auf den Aussendienstserfolg, und der Aussendiensteeinfluss und -Erfolg wirken positiv auf den Mehrkanalerfolg.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich eine grössere Aussendienstbreite in allen Fällen, in denen sie Effekte signifikant sind (Typ 1 und 4), positiv auf den Aussendienstserfolg auswirkt. Gleiches gilt für die Auswirkung der Aussendiensttiefe (Typ 1 und 2) des Aussendienstserfolgs (Typ 1, 3 und 4). Für die Aussendiensteeinbindung konnte bei Typ 2 und 4 ein positiver Einfluss auf den Aussendienstserfolg gefunden werden, bei Typ 3 hingegen auf den Mehrkanalerfolg. Ein grösserer Aussendiensteeinfluss wirkt sich bei Typ 3 positiv auf den Aussendienstserfolg, aber negativ auf den Mehrkanalerfolg aus, bei Typ 4 hingegen finden sich positive Auswirkungen auf den Mehrkanalerfolg.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass sich die Spezialisierungs-Dimensionen (wo signifikant) positiv auf den *Aussendienst* auswirken, während die Koordinations-Dimensionen auf *Aus-*

<sup>434</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

*sendienst und Vertrieb* wirken, wobei die „Systemeffekte“ im Vertrieb durchaus auch negativ sein können (Typ 3). Abbildung 5.31 fasst die Ergebnisse nochmals im Überblick zusammen.

| Antezedentes<br>Konstrukt | Endogenes<br>Konstrukt | Einflüsse<br>im allg.<br>Wirkmodell | Einflüsse in den spezifischen Wirkmodellen |        |        |                      |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------------|--|--------|--------|----------------------|
|                           |                        |                                     | Typ 1                                      | Typ 2  | Typ 3  | Typ 4 <sup>435</sup> |
|                           |                        |                                     | n = 35                                     | n = 23 | n = 27 | n = 50               |
| AD-Breite                 | → AD-Erfolg            | +                                   | +  |        |        | (+)                  |
| AD-Tiefe                  | → AD-Erfolg            | +                                   | +  | +      |        |                      |
| AD-Einbindung             | → AD-Erfolg            |                                     |  | +      |        | (+)                  |
| AD-Einfluss               | → AD-Erfolg            |                                     |  |        | +      |                      |
| AD-Breite                 | → V-Erfolg             |                                     |  |        |        |                      |
| AD-Tiefe                  | → V-Erfolg             |                                     |  |        |        |                      |
| AD-Einbindung             | → V-Erfolg             |                                     |  |        | +      |                      |
| AD-Einfluss               | → V-Erfolg             |                                     |  |        | -      | +                    |
| AD-Erfolg                 | → V-Erfolg             | +                                   | +  |        | +      | +                    |

**Abb. 5.31: Allgemeines und spezifische Wirkmodelle im Vergleich**<sup>436</sup>

Anschliessend können die ursprünglich aufgestellten Hypothesen nochmals im Licht der neuen Erkenntnisse für die verschiedenen Typen von Mehrkanalsystemen betrachtet werden, wie Abbildung 5.32 zeigt:

<sup>435</sup> Wegen einem  $Q^2$ -Wert von 0 für den Aussendienstserfolg kann dem Wirkmodell für Typ 4 in dieser Hinsicht keine Prognoserelevanz attestiert werden

<sup>436</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

| Hypothesen   |   | Allgemeines Wirkmodell | Spezifische Wirkmodelle |   |   |   |
|--|---|------------------------|-------------------------|---|---|---|
|  |   |                        | 1                       | 2 | 3 | 4 |
| H1   | Der Aspekt „Breite des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.     | ✓                      | ✓                       |   |   | ✓ |
| H2   | Der Aspekt „Tiefe des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.      | ✓                      | ✓                       | ✓ |   |   |
| H3   | Der Aspekt „Einbindung des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes. | Verworfen              |                         | ✓ | ✓ | ✓ |
| H4   | Der Aspekt „Einfluss des Aussendienstes“ bildet eine relevante Komponente der Rolle des Aussendienstes.   | Verworfen              |                         |   | ✓ | ✓ |
| H5   | Je bedeutender die Rolle des Aussendienstes desto höher der Aussendiensteserfolg.                         | ✓                      | ✓                       | ✓ | ✓ | ✓ |
| H6   | Je bedeutender die Rolle des Aussendienstes desto höher der Mehrkanalerfolg.                              | Verworfen              |                         |   | ✓ | ✓ |
| H7   | Je grösser der Aussendiensteserfolg desto höher der Mehrkanalerfolg.                                      | ✓                      | ✓                       |   | ✓ | ✓ |
| ✓ Hypothese kann mit 5% Irrtumswahrscheinlichkeit nicht verworfen werden |   |                        |                         |   |   |   |

Abb. 5.32: Getestete Hypothesen für spezifische Wirkmodelle<sup>437</sup>

Es fällt auf, dass in segmentierten Mehrkanalsystemen (Typ 1 und 2) eher positive Effekte einer Generalisierung der Tätigkeiten des Aussendienstes in Breite und Tiefe zu beobachten sind, während in differenzierten Mehrkanalsystemen (Typ 3 und 4) eher positive Effekte einer Koordinationsfunktion des Aussendienstes durch Einbindung und Einfluss eine Rolle spielen. Dabei wirkt sich eine Generalisierung ausschliesslich auf den Aussendiensteserfolg aus, während sich ein höheres Mass an Koordination sowohl im Aussendienst- als auch im Mehrkanalerfolg niederschlägt.

### 5.4.3. Segmentspezifische Gestaltungsempfehlungen

Nachdem im vorherigen Abschnitt mit Hilfe eines Kontingenzansatzes Wirkmodelle für die verschiedenen Cluster ermittelt wurden, soll im Folgenden ein alternativer Ansatz aus

<sup>437</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

der Konfigurationstheorie zum Einsatz kommen, um spezifische Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. Der sogenannte *profile deviation*-Ansatz geht davon aus, dass für verschiedene Typen jeweils empirisch ermittelbare Idealprofile existieren. Unternehmen, welche dem Idealprofil in ihrem Cluster nahe kommen, weisen einen höheren Erfolg auf als Unternehmen, welche abweichende Strategien verfolgen.<sup>438</sup>

Typischerweise werden in *profile deviation*-Studien die Idealprofile mit Hilfe der besten Unternehmen kalibriert.<sup>439</sup> Im Rahmen dieser Studie wurden die Top 15% pro Cluster ermittelt, dies waren im kleinsten Cluster (Typ 2) 3 Datenpunkte, im grössten Cluster (Typ 2) 7 Datenpunkte. Durchschnittlich wiesen dabei die Top-Performer 29% höhere Erfolgs-Werte auf als die restlichen Unternehmen. Es wurde nun mit Hilfe Bonferroni-korrigierter Mittelwert-Vergleiche untersucht, inwiefern sich die Top-Performer pro Cluster von den anderen Unternehmen signifikant unterscheiden.

In den folgenden Abschnitten werden nun pro Typus des Mehrkanalsystems die Unterschiede zu den Top-Performern erläutert. Dabei wird zuerst auf die (1) Quellen des höheren Erfolgs der Top-Performer eingegangen, dann werden (2) Unterschiede in der Zielhierarchie beleuchtet, und schliesslich werden (3) Unterschiede in der Organisationsgestaltung identifiziert.<sup>440</sup>

#### *Typ 1: segmentiert-orthogonale Mehrkanalsysteme*

Top-Performer dieser Gruppe haben schlankere Aussendienst-Prozesse und erreichen im Vertrieb eine grössere Differenzierung vom Wettbewerb, höhere Erhältlichkeit der Produkte und Dienstleistungen und eine höhere Kundenbindung. Zudem sind die Akteure im Mehrkanalsystem stärker motiviert.

---

<sup>438</sup> Vgl. Vorhies / Morgan (2003), S. 110; Xu et al. (2006), S. 16

<sup>439</sup> Vgl. Vorhies / Morgan (2003), S. 107; Van de Ven / Drazin (1985); Venkatraman / Prescott (1990)

<sup>440</sup> Die Ergebnis-Tabelle findet sich im Anhang 0 und 8.2.8

Während die Zielhierarchie im Aussendienst sich nicht signifikant von den übrigen Unternehmen unterscheidet, räumen sie im Mehrkanalsystem der Erhältlichkeit ihrer Produkte grösseren Stellenwert ein als die übrigen Unternehmen.

Organisatorische Unterschiede sind in der höheren Kanalpräzision und der grösseren Aussendienstbreite auszumachen: so haben die Top-Performer die Preise in den einzelnen Kanälen genauer festgelegt, und die setzen den Aussendienst stärker bei der Präsentation der Produkte, sowie in der Beratung ein.

*Typ 2: segmentiert-parallele Mehrkanalsysteme*

Top-Performer dieser Gruppe erreichen sowohl im Aussendienst als auch im Mehrkanalsystem eine höhere Differenzierung vom Wettbewerb, haben schlankere Prozesse und erzielen eine höhere Motivation aller Akteure. Auch im Hinblick auf Marktabdeckung und Cross-Selling schneiden sie besser ab.

Top-Performer dieses Typs gewichten Kosteneffizienz im Aussendienst und gute CRM-Instrumente höher als die restlichen Unternehmen dieser Gruppe.

Organisatorische Unterschiede finden sich in der grösseren Aussendienstbreite und –Tiefe: hier nutzen Top-Performer den Aussendienst stärker ein, um den Kunden bei der Organisation der Finanzierung zu unterstützen. Ausserdem wird der Aussendienst in der Nutzungsphase des Kunden stärker aktiv als bei den restlichen Unternehmen.

*Typ 3: differenziert-individuelle Mehrkanalsysteme*

Top-Performer dieser Gruppe erreichen sowohl im Aussendienst wie auch im Mehrkanalsystem eine höhere Erhältlichkeit der Produkte, höhere Effizienz und weniger Konflikte im Aussendienst, sowie niedrigere Kosten und weniger Abhängigkeit von einem einzelnen Kanal im Mehrkanalsystem. Zudem verfügen sie über bessere CRM-Instrumente.

Top-Performer dieses Typs gewichten Kosteneffizienz im Aussendienst höher als die restlichen Unternehmen dieser Gruppe.

Organisatorische Unterschiede finden sich in der geringeren Aussendiensttiefe: hier setzen Top-Performer den Aussendienst weniger dominant in der Kaufphase des Kunden ein als andere Unternehmen dieses Typs.

*Typ 4: differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme*

Top-Performer dieser Gruppe erreichen in allen Ziel-Bereichen im Aussendienst und Mehrkanalsystem, nämlich 17 von 26 Dimensionen, signifikant bessere Ergebnisse als andere Unternehmen dieses Typs.

Sie gewichten Effizienz und Cross-Selling im Aussendienst, sowie Kosteneffizienz im gesamten Mehrkanalsystem höher als andere Unternehmen dieses Typs.

Organisatorische Unterschiede finden sich bei der stärkeren Aussendienststeinbindung: hier geben die Aussendienste von sehr erfolgreichen Unternehmen mehr Aufgaben an andere Kanäle weiter. Gleichzeitig erhält der Aussendienst auch mehr Informationen von anderen Kanälen.

In diesem Cluster konnte zudem ein signifikanter Unterschied bei einer der erhobenen zusätzlich beschreibenden Variablen gefunden werden: überdurchschnittliche Unternehmen dieses Typs schätzen ihre Beziehungen mit den Kunden als weniger langfristig ein als der Durchschnitt.

**5.4.4. Ergebnisvergleich der verschiedenen Methoden**

In den Absätzen 5.4.2 und 5.4.3 wurde mit Hilfe zweier gänzlich unterschiedlicher Methoden nach Hinweisen gesucht, welche Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen der Stichprobe bestehen. Dabei wurde jeweils der situative Kontext, in den der Aussendienst eingebunden ist, durch die separate Betrachtung der einzelnen Typen mit berücksichtigt.

Dennoch unterscheiden sich die „Suchstrategien“ der beiden Methoden ganz grundsätzlich: während der Kontingenzansatz von einseitigen linearen Zusammenhängen zwischen den Konstrukten des Modells im Sinne eines „je mehr x desto mehr y“ ausgeht, nimmt der Konfigurationsansatz an, dass die erfolgreichsten Unternehmen in allen betrachteten Aspekten auf Item-Ebene jeweils ein Optimum aufweisen. (Dieses Optimum muss nicht „am Ende einer Skala“ liegen.) Signifikante Differenzen zu den Item-Werten der übrigen Unternehmen werden zur Erklärung der Erfolgsdifferenzen herangezogen, wobei Abweichungen nach oben und unten vorkommen können.

Erhebt man nun den Anspruch, mit Hilfe von Marketing-Forschung Aussagen über die Realität zu machen, welche zur Lösung konkreter Praxisprobleme beitragen, so erscheint

es zweckmässig, die gefunden Ergebnisse auf „Methodeninvarianz“ zu prüfen. Dabei können solche Erkenntnisse als besonders belastbar gelten, welche übereinstimmend durch beide Methoden gefunden wurden. Abbildung 5.33 zeigt die Kernerkenntnisse im Vergleich:

|   | Typ 1                         | Typ 2                       | Typ 3                               | Typ 4                                  |
|---|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Implikationen</b>                      | <b>Segmentiert-orthogonal</b> | <b>Segmentiert-parallel</b> | <b>Differenziert-individuell</b>    | <b>Differenziert-standardisiert</b>    |
| Implikationen des Kontingenz-Ansatzes     | höhere Breite, höhere Tiefe   | Höhere Tiefe und Einbindung | höhere Einbindung, höherer Einfluss | höhere Breite, Einbindung und Einfluss |
| Implikationen des Konfigurations-Ansatzes | höhere Breite                 | Höhere Breite und Tiefe     | <b>geringere</b> Tiefe              | höhere Einbindung                      |
| <b>Implikationen beider Ansätze</b>       | <b>höhere Breite</b>          | <b>höhere Tiefe</b>         | -                                   | <b>höhere Einbindung</b>               |

**Abb. 5.33: Ergebnisvergleich aus Kontingenz- und Konfigurationsansatz<sup>441</sup>**

Es wird deutlich sichtbar, dass nicht alle Ergebnisse der beiden Methoden übereinstimmen. Insbesondere für Typ 3, die differenziert-individuellen Mehrkanalsysteme, konnte gar keine Übereinstimmung gefunden werden. Für die anderen drei Cluster jedoch kann eine gewisse Konvergenz konstatiert werden: So erscheinen in segmentierten Mehrkanalsystemen die Spezialisierungsdimensionen, nämlich eine grössere Breite und Tiefe des Aussendienstes, vorteilhaft, während in differenzierten Mehrkanalsystemen eine Koordinationsdimension, nämlich eine stärkere Einbindung des Aussendienstes, angezeigt erscheint. Eine zusammenfassende Interpretation der Ergebnisse erfolgt im nächsten Abschnitt.

### 5.5. Zusammenfassung: Interpretation der Ergebnisse

Die grundlegende These der Arbeit, dass eine bedeutende Rolle des Aussendienstes den Mehrkanalerfolg positiv beeinflusst, wird durch die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen gestützt. Dabei werden im allgemeinen Modell ein positiver direkter Einfluss der Aussendienstbreite und der Aussendiensttiefe auf den Aussendienstterfolg und ein positiver

<sup>441</sup> Quelle: Eigene Darstellung; grau hinterlegte Felder zeigen „problematische“ Werte an

Einfluss des Aussendienstserfolgs auf den Mehrkanalerfolg nachgewiesen. In situativen Modell werden alle für Aspekte der Rolle des Aussendienstes positive Auswirkungen in jeweils unterschiedlichen Typen von Mehrkanalsystemen nachgewiesen. Diese situativen Erkenntnisse werden von zwei Methoden gestützt: einerseits wird eine segmentspezifische Auswertung der Kausalmodelle durchgeführt, andererseits werden pro Typ von Mehrkanalsystem die Top-Performer ermittelt und deren Mittelwerte für einzelne Indikatoren mit den Mittelwerten der anderen Unternehmen verglichen.

Datengrundlage für die empirische Untersuchung sind die Angaben von 179 Unternehmen, die an einer standardisierten kombinierten schriftlichen und internetbasierten Befragung teilgenommen haben. Dabei erfüllt die verwendete Stichprobe die Anforderungen der gewählten Analyseverfahren, wie Abschnitt 5.1 zeigt. Interessante deskriptive Ergebnisse finden sich beim Einsatzprofil des Aussendienstes. Hier liegen Schwerpunkte in der Kauf- und Suchphase, während der Aussendienst in der Wiederkaufphase und Nutzungsphase seltener zum Einsatz kommt. Die Hauptaufgabengebiete des Aussendienstes liegen in der Präsentation, Kommunikation und Beratung. Finanzierung und Auslieferung werden dagegen seltener von Aussendienst erledigt.

Wichtige Erkenntnisse zur Beurteilung der Qualität des theoretisch entwickelten Wirkmodells gehen aus der quantitativen Überprüfung der Güte der Konstruktmessungen in Abschnitt 5.2 hervor. Insgesamt erweisen sich die Messungen der vier abgebildeten Dimensionen der Rolle des Aussendienstes als zuverlässig und trennscharf. Es müssen 4 formative Indikatoren der Rolle des Aussendienstes wegen Multikollinearität zu zwei Paaren gebündelt werden. Um die gewählten Gütekriterien für die reflektiven Konstrukte zu erfüllen, werden im Evaluationsprozess 11 der ursprünglich 76 Messindikatoren eliminiert. Es muss jedoch keine Konstruktoperationalisierung als gescheitert bezeichnet werden, alle Aspekte des Modells können wie geplant verwendet werden.

Auf struktureller Ebene wird das Wirkmodell der Rolle des Aussendienstes in Abschnitt 5.3 für die aggregierte und imputierte Stichprobe untersucht. Die Auswirkungen der Rolle des Aussendienstes werden zunächst mit der Annahme betrachtet, dass bei den befragten Unternehmen homogene Wirkzusammenhänge vorliegen. Zur Beurteilung des vorliegenden Wirkmodells werden die partiellen Gütekriterien, die aus den einzelnen Regressionsanalysen des PLS-Verfahrens resultieren, in Anlehnung an die einschlägige Literatur zu PLS-Untersuchungen herangezogen. Hinsichtlich der Bestimmtheitsmasse der endogenen Konstrukte ist der Erklärungsbeitrag der Rolle des Aussendienstes für den Aussendienstserfolg mit einem erklärten Varianzanteil von 17% eher gering, während der Erklärungsbei-

trag für den Mehrkanalerfolg bei 50% liegt. Dabei wirken sich ausschliesslich die direkten Effekte von Aussendienstbreite und Aussendiensttiefe über den Aussendienstterfolg aus den Mehrkanalerfolg aus.

Die segmentspezifische Analyse in Abschnitt 5.4 identifiziert durch Clusteranalysen vier Typen von Mehrkanalsystemen, welche anhand der Merkmale (1) Umsatzanteil des Aussendienstes, (2) Standardisierungsgrad, (3) Heterogenität der Kanäle und (4) Überlappung der Kanäle charakterisiert und in *segmentiert-orthogonale*, *segmentiert-parallele*, *differenziert-individuelle* und *differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme* unterschieden werden. Jeder identifizierte Typus entspricht einer Gruppe von über 20 Unternehmen, sodass ihm eine gewisse praktische Relevanz attestiert werden kann. Bei diesen Typen werden einerseits Unterschiede im Mehrkanalerfolg in unterschiedlichem Mass durch die betrachteten Aspekte der Rolle des Aussendienstes erklärt (Kontingenzansatz) und andererseits unterscheiden sich sehr erfolgreiche Unternehmen pro Typus durch jeweils verschiedene Aspekte pro Cluster signifikant von den restlichen Datenpunkten (Konfigurationsansatz). Ein Vergleich der Ergebnisse der beiden Ansätze („Methodentriangulation“) liefert robuste Gestaltungsempfehlungen für drei Typen von Mehrkanalsystemen: Bei Typ 1 erweist sich eine höhere Aussendienstbreite als vorteilhaft, Typ 2 profitiert von grösserer Aussendiensttiefe und Typ 4 verzeichnet dann einen höheren Erfolg, wenn die Einbindung des Aussendienstes höher ist.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sich das Forschungsmodell insgesamt als zweckmässig erwiesen hat: die Messungen erfüllen die Gütekriterien, im allgemeinen Modell finden sich signifikante Auswirkungen der Spezialisierungsmasse, und vier der sieben Ausgangshypothesen werden bestätigt. Die spezifischen Wirkmodelle zeigen, dass auch die beiden Koordinationsmasse Relevanz besitzen und signifikante Einflüsse aufweisen. Die Methodentriangulation unterstreicht die Belastbarkeit der Ergebnisse für die verschiedenen Typen von Mehrkanalsystemen.



## 6. Implikationen für die Rolle des Aussendienstes in der Praxis

*„If you don't like what's going down  
you need to change something 'round  
and what you can't change  
you've got to change the way you thought about”  
- Mike Skinner (fake street hats)*

Kapitel 6 enthält Instrumente für Praktiker, welche dazu dienen sollen, die Ergebnisse der Untersuchung im Unternehmensalltag nutzbar zu machen. Das Kapitel stellt vier Instrumente vor, welche von Praktikern eingesetzt werden können: ein Framework zum Design der Aussendienstorganisation (6.1), eine Checkliste zur Ermittlung des Typs von Mehrkanalsystem (6.2), Gestaltungsempfehlungen je nach Mehrkanalsystem (6.3) und ein empfohlener Zielkatalog für verschiedene Situationen (6.4). Abschnitt 6.5 fasst die Erkenntnisse nochmals zusammen.

Die Instrumente können auf zwei Arten genutzt werden: erstens zur Diagnostik der aktuellen Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem und Ermittlung von Optimierungspotentialen ohne eine Änderung der Organisation und zweitens als Hilfe für das Design einer Aussendienstorganisation, welche neu aufgebaut oder organisatorisch angepasst werden muss.

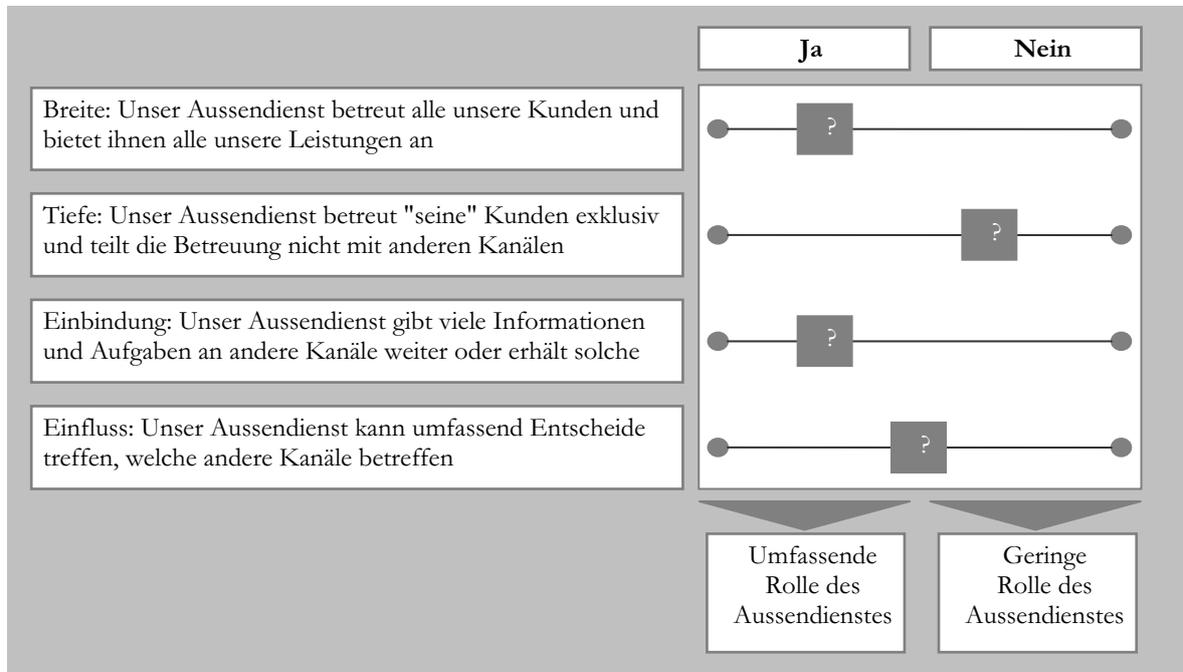
### 6.1. Framework zum Design der Aussendienstorganisation

Unser Framework zum Design der Organisation des Aussendienstes im Mehrkanalsystem umfasst vier Haupt-Dimensionen: Die Breite, Tiefe, Einbindung und den Einfluss des Aussendienstes. Jede Dimension kann mit einer Frage illustriert werden, damit kann man sich einen ersten Eindruck zum aktuellen Umfang der Rolle des Aussendienstes verschaffen.

- Breite: „Unser Aussendienst betreut alle unsere Kunden und bietet ihnen alle unsere Leistungen an”
- Tiefe: „Unser Aussendienst betreut 'seine' Kunden und Leistungen exklusiv und teilt die Betreuung nicht mit anderen Kanälen”
- Einbindung: „Unser Aussendienst gibt viele Informationen und Aufgaben an andere Kanäle weiter und / oder erhält dieses von ihnen”

- Einfluss: „Unser Aussendienst kann umfassend Entscheide treffen, welche andere Kanäle betreffen“

Je deutlicher die Fragen für eine Organisation mit „Ja“ beantwortet werden, desto bedeutender ist die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem (vgl. Abb. 6.1).



**Abb. 6.1: Framework zur Rolle des Aussendienstes**<sup>442</sup>

Eine allgemeine Empfehlung, welche aus dieser Studie abgeleitet werden kann, lautet: je grösser die Breite und Tiefe des Aussendienstes sind, desto erfolgreicher ist der Aussendienst. Wenn der Aussendienst erfolgreicher ist, wirkt sich dies positiv auf den gesamten Erfolg der Distribution aus. Welche Ausrichtung des Aussendienstes im konkreten Fall vorteilhaft ist, hängt jedoch entscheidend von der Art des Mehrkanalsystems ab, welches ein Unternehmen einsetzt. Dies wird im nächsten Abschnitt behandelt.

<sup>442</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 6.2. Fragen zur Ermittlung des Typs von Mehrkanalsystem

Um Empfehlungen für Rolle des Aussendienstes in verschiedenen Mehrkanalsystemen zu geben, muss zuerst geklärt werden, welche Art von Mehrkanalsystem ein Unternehmen einsetzt. Ein einfacher Drei-Fragen-Test kann bei der Beantwortung helfen:

- „Sind Ihre Produkte vollkommen standardisiert?“
- „Hat Ihr Aussendienst einen hohen Anteil am Umsatz?“
- „Bedienen Ihre Kanäle alle die gleichen Kunden?“

Abbildung 6.2 zeigt auf, wie die Antworten zu den Fragen, mit den Typen von Mehrkanalsystemen korrespondieren. Die vier Typen können wie folgt charakterisiert werden:

- Typ 1, das segmentiert-orthogonale Mehrkanalsystem, bedient mit den Kanälen verschiedene Kunden mit verschiedenen Leistungen. Die Kanäle sind ähnlich wichtig und der Aussendienst hat einen hohen Anteil am Umsatz. Die Produkte sind individualisiert.
- Typ 2, das segmentiert-parallele Mehrkanalsystem, bedient mit den Kanälen verschiedene Kunden mit verschiedenen Leistungen. Die Kanäle sind ähnlich wichtig und der Aussendienst hat einen niedrigen Anteil am Umsatz. Die Produkte sind individualisiert.
- Typ 3, das differenziert-individuelle Mehrkanalsystem, bedient mit den Kanälen ähnliche Kunden mit ähnlichen Leistungen. Die Kanäle sind verschieden wichtig und der Aussendienst hat einen niedrigen Anteil am Umsatz. Die Produkte sind individualisiert.
- Typ 4, das differenziert-standardisierte Mehrkanalsystem, bedient mit den Kanälen ähnliche Kunden mit ähnlichen Leistungen. Die Kanäle sind verschieden wichtig und der Aussendienst hat einen hohen Anteil am Umsatz. Die Produkte sind standardisiert.

Achtung! Diese Checkliste stellt nur einen ersten Hinweis zur Einordnung dar. Auf jeden Fall sollte im Anschluss die Charakterisierung der Typen von Mehrkanalsystemen ab Seite 145 konsultiert werden. Es ist durchaus denkbar, dass sich ein Unternehmen in keinem der ermittelten Typen wiederfindet oder einem anderen Typen näher ist, als die Checkliste vermuten lässt.

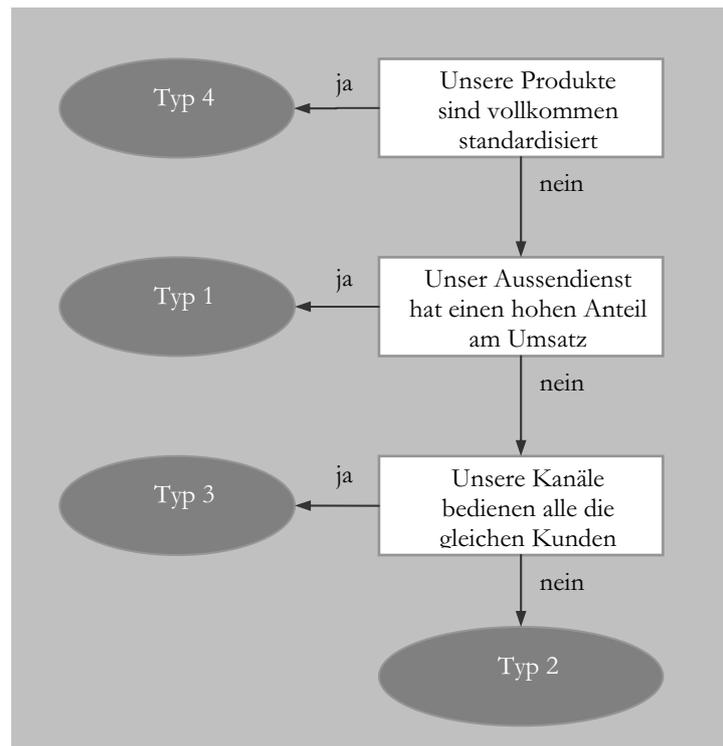


Abb. 6.2: Drei Fragen zur Einordnung des Mehrkanalsystems<sup>443</sup>

### 6.3. Gestaltungsempfehlungen je nach Mehrkanalsystem

Je nach Typ von Mehrkanalsystem sehen die Empfehlungen für die optimale Rolle des Aussendienstes anders aus. Zusammengefasst lauten sie wie folgt: Für Typ 1 empfiehlt sich eine grosse Breite und Tiefe des Aussendienstes, Typ 2 profitiert von Tiefe und Einbindung. Für Typ 3 ergeben sich aus den verschiedenen Analysen widersprüchliche Aussagen, sodass an dieser Stelle keine Gestaltungsempfehlungen für diesen Typus gegeben werden können. Für Typ 4 wirkt sich ein hoher Einfluss des Aussendienstes positiv auf den Erfolg des Mehrkanalsystems aus. Abbildung 6.3 fasst die Gestaltungsempfehlungen zusammen.

---

<sup>443</sup> Quelle: Eigene Darstellung

|       | Höherer Erfolg des Aussendienstes | Höherer Erfolg des Mehrkanalsystems |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Typ 1 | Höhere Breite und Tiefe           | -                                   |
| Typ 2 | Höhere Tiefe und Einbindung       | -                                   |
| Typ 3 | [widersprüchliche Aussagen]       | [widersprüchliche Aussagen]         |
| Typ 4 | -                                 | Höherer Einbindung                  |

Abb. 6.3: Empfehlungen zur Rolle des Aussendienstes <sup>444</sup>

Im folgenden werden die Gestaltungsempfehlungen für die verschiedenen Typen von Mehrkanalsystemen weiter konkretisiert. Die Konkretisierung erfolgt auf Basis derjenigen Aussagen im Fragebogen, welche sich im Rahmen der Befragung als bedeutsam (statistisch signifikant) herausgestellt haben.

*Typ 1: segmentiert-orthogonale Systeme*

In Mehrkanalsystemen mit wenigen Kanälen, bei denen die Kanäle unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen und strukturell verschieden sind, empfiehlt sich eine grössere Aussendienstbreite und Aussendiensttiefe. Konkret kann die Gestaltung der Aussendienstorganisation an die Empfehlungen in Abbildung 6.4 angelehnt werden.

---

<sup>444</sup> Quelle: Eigene Darstellung

| Bereich                      | Empfehlung  |
|------------------------------|---|
| Aussen-<br>dienst-<br>breite | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD bedient prinzipiell alle Kundensegmente</li> <li>▪ Der AD bietet das gesamte Spektrum an Produkten und Dienstleistungen an</li> <li>▪ Der AD dominiert die Kommunikation und Verhandlungen mit seinen Kunden</li> <li>▪ Der AD dominiert die Organisation von Auslieferung, Logistik, Finanzierung und Zahlungsverkehr mit den Kunden</li> <li>▪ Der AD dominiert die Präsentation der Produkte und Dienstleistungen, sowie die Beratung seiner Kunden; er bietet (Zusatz-) Services an.</li> </ul> |
| Aussen-<br>dienst-<br>tiefe  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD ist primärer Kontaktpunkt für alle Kunden, die er schon einmal bedient hat.</li> <li>▪ Der AD kümmert sich um Anfragen v. Kunden, mit denen er bereits Kontakt hatte, selbst.</li> <li>▪ Der AD ist in der Suchphase des Kunden besonders aktiv.</li> <li>▪ Der AD ist in der Kaufphase des Kunden besonders aktiv.</li> </ul>  |

**Abb. 6.4: Checkliste zum AD-Einsatz in segmentiert-parallelen MKS<sup>445</sup>**

*Typ 2: segmentiert-parallele Systeme*

In Mehrkanalsystemen mit wenigen Kanälen, bei denen die Kanäle unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen, sich aber strukturell ähnlich sind, empfiehlt sich eine grössere Aussendiensttiefe und eine höhere Aussendienststeinbindung. Konkret kann die Gestaltung der Aussendienstorganisation an die Empfehlungen in Abbildung 6.5 angelehnt werden.

| Bereich                               | Empfehlung   |
|---------------------------------------|--|
| Aussen-<br>dienst-<br>tiefe           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD ist primärer Kontaktpunkt für alle Kunden, die er schon einmal bedient hat.</li> <li>▪ Der AD kümmert sich um Anfragen v. Kunden, mit denen er bereits Kontakt hatte, selbst.</li> <li>▪ Der AD ist in der Suchphase des Kunden besonders aktiv.</li> <li>▪ Der AD ist in der Kaufphase des Kunden besonders aktiv.</li> </ul>   |
| Aussen-<br>dienst-<br>einbin-<br>dung | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD erhält häufig Aufgaben von anderen Absatzkanälen zur Ausführung weitergeleitet.</li> <li>▪ Der AD gibt häufig Aufgaben an andere Absatzkanäle zur Ausführung weiter.</li> <li>▪ Der AD gibt häufig Informationen an andere Absatzkanäle weiter (pers. od. el.).</li> <li>▪ Der AD erhält häufig Informationen von and. Absatzkanälen übermittelt (pers. od. el.).</li> </ul> |

**Abb. 6.5: Checkliste zum AD-Einsatz in segmentiert-orthogonalen MKS<sup>446</sup>**

<sup>445</sup> Quelle: Eigene Darstellung; MKS = Mehrkanalsystem; AD = Aussendienst

*Typ 3: differenziert-individuelle Systeme*

Aufgrund widersprüchlicher Ergebnisse für dieses Segment ist es für diesen Typus von Mehrkanalsystemen leider nicht möglich, an dieser Stelle Gestaltungsempfehlungen zu formulieren.

*Typ 4: differenziert-standardisierte Systeme*

In Mehrkanalsystemen mit mehreren Kanälen, bei denen die Kanäle ähnliche Aufgaben wahrnehmen, aber strukturell verschieden sind, empfiehlt sich eine grössere Aussendienststeinbindung und ein höherer Aussendiensteeinfluss. Konkret kann die Gestaltung der Aussendienstorganisation an die Empfehlungen in Abbildung 6.6 angelehnt werden.

| Bereich                          | Empfehlung  |
|----------------------------------|---|
| Aussendienst-<br>einbin-<br>dung | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD erhält häufig Aufgaben von and. Absatzkanälen zur Ausführung weitergeleitet.</li> <li>▪ Der AD gibt häufig Aufgaben an andere Absatzkanäle zur Ausführung weiter.</li> <li>▪ Der AD gibt häufig Informationen an andere Absatzkanäle weiter (pers. od. el.).</li> <li>▪ Der AD erhält häufig Informationen von and. Absatzkanälen übermittelt (pers. od. el.).</li> </ul>   |
| Aussendienst-<br>einfluss        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der AD ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm bedienten Kunden, auch wenn andere Kanäle einzelne Leistungen für diese Kunden übernehmen.</li> <li>▪ Der AD ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm angebotenen Leistungen, auch wenn andere Kanäle die Leistungserbringung für einz. Kunden übernehmen.</li> <li>▪ Der AD erteilt bisweilen anderen Kanälen Aufträge.</li> <li>▪ Der AD hat grossen Einfluss auf Entscheidungen, die primär andere Kanäle betreffen.</li> </ul> |

**Abb. 6.6: Checkliste zum AD-Einsatz in differenziert-standardisierten MKS<sup>447</sup>**

Neben Fragen der Organisationsgestaltung wurden im Rahmen der Studie auch Ziele und Zielerreichung der erfolgreichen Unternehmen in jedem Cluster untersucht. Dem wendet sich Absatz 6.4 zu.

<sup>446</sup> Quelle: Eigene Darstellung; MKS = Mehrkanalsystem

<sup>447</sup> Quelle: Eigene Darstellung; MKS = Mehrkanalsystem

## 6.4. Empfohlene Zielsetzungen je nach Mehrkanalsystem

Welche Ziele verfolgen die erfolgreichsten Unternehmen pro Cluster und worin genau besteht ihr überdurchschnittlicher Erfolg? Dieser Frage wird im Folgenden für alle vier Cluster jeweils separat nachgegangen.<sup>448</sup>

### *Typ 1: segmentiert-orthogonale Systeme*

Unter den Mehrkanalsystemen, deren zwei Kanäle unterschiedlich ausgerichtet sind, weisen die Top-Performer in einer Reihe von Punkten bessere Ergebnisse auf: höhere Effizienz und bessere Differenzierung vom Wettbewerb gehen mit höherer Kundenbindung und besserer Mitarbeitermotivation einher. Die Quellen des höheren Erfolgs sind also vielfältig. Besonders fällt allerdings der Aspekt „Erhältlichkeit der Produkte“ auf, den die Unternehmen als wichtiger einstufen als die anderen Unternehmen des Clusters und bei dem sie auch bessere Ergebnisse erzielen (vgl. Abb. 6.7).

| Wo Top Performer erfolgreicher sind  | Was Top-Performer wichtiger finden  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schlankere Aussendienst-Prozesse</li> <li>▪ Grössere Differenzierung vom Wettbewerb im Vertrieb</li> <li>▪ Höhere Erhältlichkeit der Produkte und Dienstleistungen</li> <li>▪ Höhere Kundenbindung</li> <li>▪ Höhere Motivation der Akteure im Mehrkanalsystem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhältlichkeit der Produkte</li> </ul> |

**Abb. 6.7: Top-Performer in segmentiert-orthogonalen MKS<sup>449</sup>**

<sup>448</sup> Diese Analyse wurde nur mit einer Methode (Profile Deviation Ansatz) durchgeführt. Daher konnten keine widersprüchlichen Ergebnisse auftauchen, weshalb in diesem Abschnitt Resultate für alle vier Cluster präsentiert werden. Es ist allerdings anzumerken, dass diese Ergebnisse (obwohl sorgfältig analysiert) dadurch auch weniger „belastbar“ sind als die Resultate zum Einsatz des Aussendienstes.

<sup>449</sup> Quelle: Eigene Darstellung; AD=Aussendienst, MKS = Mehrkanalsystem

*Typ 2: segmentiert-parallele Systeme*

Auch unter den Mehrkanalsystemen, deren zwei Kanäle parallel ausgerichtet sind, ist der höhere Erfolg der Top-Performer nicht auf einen einzelnen Grund zurückzuführen: Bessere Differenzierung und höhere Motivation spielt auch hier eine Rolle, allerdings sticht der Aspekt „Systemunterstützung durch CRM-Instrumente“ und „Cross-Selling“ als dominantes Motiv ins Auge (Vgl. Abb. 6.8).

| Wo Top Performer erfolgreicher sind  | Was Top-Performer wichtiger finden  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höhere Differenzierung vom Wettbewerb in AD u. MKS</li> <li>▪ Schlankere Prozesse in AD und MKS</li> <li>▪ Höhere Motivation aller Akteure in AD und MKS</li> <li>▪ Bessere Marktabdeckung</li> <li>▪ Mehr Cross-Selling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosteneffizienz im Aussendienst</li> <li>▪ Gute CRM-Instrumente</li> </ul> |

**Abb. 6.8: Top-Performer in segmentiert-parallelen MKS<sup>450</sup>**

*Typ 3: differenziert-individuelle Systeme*

Bei den Mehrkanalsystemen, deren drei Kanäle differenziert auf individualisierte Produkte ausgerichtet sind, kristallisieren sich die Themen „Abhängigkeit von einem einzelnen Kanal“ und „Kanalkonflikte“ als wesentlicher Treiber des höheren Erfolgs heraus. Gleichzeitig gelingt es den Top-Performern dieser Gruppe offenbar, hohe Effizienz und gute Systemunterstützung des Vertriebs zu erreichen (vgl. Abb. 6.9).

| Wo Top Performer erfolgreicher sind   | Was Top-Performer wichtiger finden  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höhere Erhältlichkeit der Produkte in AD und MKS</li> <li>▪ Höhere Effizienz im Aussendienst</li> <li>▪ Weniger Konflikte im Aussendienst</li> <li>▪ Niedrigere Kosten im Mehrkanalsystem</li> <li>▪ Weniger Abhängigkeit von individuellem Kanal im MKS</li> <li>▪ Bessere CRM-Instrumente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kosteneffizienz im Aussendienst</li> </ul> |

**Abb. 6.9: Top-Performer in differenziert-individuellen MKS<sup>451</sup>**

<sup>450</sup> Quelle: Eigene Darstellung; AD=Aussendienst, MKS = Mehrkanalsystem

*Typ 4: differenziert-standardisierte Systeme*

Bei den Mehrkanalsystemen, deren drei Kanäle differenziert auf Standardprodukte ausgerichtet sind, finden sich wiederum zahlreiche Quellen des höheren Erfolgs von Top-Performern (vgl. Abb. 6.10). Drei bei Zielen und Erfolg wiederkehrende Themen sind die Aspekte „höhere Effizienz“ verbunden mit „mehr Cross-Selling“ und „besserer Motivation der Mitarbeiter“.

| Wo Top Performer erfolgreicher sind   | Was Top-Performer wichtiger finden  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Niedrigere Kosten im AD und Mehrkanalsystem</b></li> <li>▪ <b>Höhere Effizienz im Aussendienst</b> und Mehrkanalsystem</li> <li>▪ Bessere Differenzierung von Wettbewerb im AD u. MKS</li> <li>▪ Mehr Cross-Selling im Aussendienst und MKS</li> <li>▪ Bessere Befriedigung v. Kundenbedürfnissen in AD u. MKS</li> <li>▪ Schlankere Prozesse im Aussendienst und MKS</li> <li>▪ Höhere Motivation aller Akteure in AD und MKS</li> <li>▪ Weniger Abhängigkeit von einem Kanal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effizienz im Aussendienst</li> <li>▪ Cross-Selling im Aussendienst</li> <li>▪ Motivation im Aussendienst</li> <li>▪ Kosteneffizienz im gesamten MKS</li> </ul> |

**Abb. 6.10: Top-Performer in differenziert-standardisierten MKS<sup>452</sup>**

Betrachtet man nochmals die Unterschiede zwischen Top-Performern und anderen Unternehmen in allen Clustern gemeinsam, so lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich sowohl durch die Zielbedeutung als auch die Zielerreichung von anderen Unternehmen
- Die Ursachen des höheren Erfolgs sind in allen Clustern vielfältig und können nicht auf einen einzelnen Faktor alleine zurückgeführt werden

Dennoch können für die vier Typen von Mehrkanalsystemen gewisse „dominante Themen“<sup>453</sup> identifiziert werden, die bei der Analyse von Erfolg und Zielen deutlich werden:

<sup>451</sup> Quelle: Eigene Darstellung; AD=Aussendienst, MKS = Mehrkanalsystem

<sup>452</sup> Quelle: Eigene Darstellung; AD=Aussendienst, MKS = Mehrkanalsystem

<sup>453</sup> Vgl. dazu das Zitat von Miller in Abschnitt 2.1.2

- Für segmentiert-parallele Mehrkanalsysteme spielt das Thema Erhältlichkeit der Produkte eine wichtige Rolle
- Segmentiert-orthogonale Mehrkanalsysteme profitieren insbesondere von guten CRM-Systemen und mehr Cross-Selling
- Differenziert-individualisierte Mehrkanalsysteme sind insbesondere bei der Abstimmung der Kanäle und Vermeiden von Kanalkonflikten überlegen
- Differenziert-standardisierte Mehrkanalsysteme profitieren von besseren Resultaten in Effizienz, Cross-Selling und Mitarbeitermotivation

## **6.5. Zusammenfassung: Mögliche Nutzung der Ergebnisse in der Praxis**

Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der Studie für Praktiker zusammen. Dabei können die Erkenntnisse in zweierlei Form genutzt werden: erstens können die Konzepte und Strukturen, welche hier entwickelt wurden, den Organisationsgestaltern helfen, ihre eigenen Arbeiten zu strukturieren und Diskussionen zu systematisieren. Insofern stellen die vorliegenden Arbeiten strukturelle Werkzeuge dar.

Zweitens können die Ergebnisse dieser Studie Praktikern zumindest Anregungen geben, welche Gestaltung in verschiedenen Kontexten vorteilhaft sein kann und worin sich überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen vom Rest unterscheiden. Konkret werden in Kapitel 6 vier Hilfsmittel vorgestellt, welche von Praktikern genutzt werden können:

- Ein „Schnelltest“ zur Bestimmung der Rolle des eigenen Aussendienstes
- Eine Fragenliste zur Identifikation des Mehrkanalsystem-Typs
- Eine Checkliste zur Organisationsgestaltung des Aussendienstes
- Eine Katalog, der aufzeigt, in welchen Dimensionen Top Performer besser sind

Dabei stützen sich alle Ergebnisse auf die Untersuchung, welche im Hauptteil der Arbeit detailliert beschrieben ist. Auch wenn die konzeptionellen Aspekte branchenübergreifend formuliert sind, so ist eine Nutzung für Industrieunternehmen und Versicherungen besonders interessant, da sie einen besonders grossen Anteil der untersuchten Population darstellen.



## 7. Schlussbetrachtung

### 7.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, einen Beitrag zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung der Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem der Distribution zu leisten. Praktische Implikationen der Ergebnisse werden aus Sicht der Unternehmung für Gestalter von Aussendienstorganisationen abgeleitet.

#### *Konzeptualisierung und Operationalisierung*

Die Arbeit zeigt, dass die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanalsystem durch Aspekte der Spezialisierung, nämlich Breite und Tiefe des Aussendienstes, und Aspekte der Koordination, nämlich Einbindung und Einfluss des Aussendienstes, beschrieben werden kann. Dabei knüpfen diese vier neu entwickelten Organisationsmasse auch an bestehende Konzepte der Marketingforschung (wie den aufgabenorientierten Ansatz, die Wertekette und den Buying Cycle) an.

#### *Empirische Untersuchung*

Die empirische Untersuchung gliedert sich in einen allgemeinen und einen situativen Teil. Der allgemeine Teil zeigt einerseits deskriptiv, wie der Aussendienst von Unternehmen eingesetzt wird, und andererseits kausalanalytisch, wie sich die Rolle des Aussendienstes auf den Aussendiensteserfolg und den Mehrkanalerfolg auswirkt. Der situative Teil identifiziert zunächst vier Cluster von Mehrkanalsystemen, welche für die Ausgestaltung der Rolle des Aussendienstes bestimmend sind. Sodann wird das allgemeine Wirkmodell situativ für die vier Cluster von Mehrkanalsystemen relativiert.

#### *Aussendienstesinsatz*

Der Aussendienst kommt schwerpunktmässig in der *Kaufphase* und der *Suchphase* des Kunden, etwas seltener in der *Wiederkaufphase* und kaum während der *Nutzungsphase* des Kunden zum Einsatz. Seine Aufgaben liegen insbesondere in der *Präsentation von Produkten und Dienstleistungen*, der *Übernahme von Kommunikation und Verhandlungen* und der *Beratung sowie dem Angebot von Zusatzservices*. Selten wird der Aussendienst für *Finanzierung und Zahlungsverkehr* eingesetzt, sowie mit Aufgaben der *Auslieferung und Logistik* betraut.

*Allgemeine Auswirkungen der Rolle des Aussendienstes*

Die Untersuchung zeigt, dass eine *grössere Aussendienstbreite* und eine *grössere Aussendiensttiefe* sich im Allgemeinen positiv auf den *Aussendienstertfolg* auswirken. Ein höherer Aussendienstertfolg wiederum wirkt sich positiv auf den *Erfolg des gesamten Mehrkanalsystems* aus. Für *Aussendiensteinbindung* und *Aussendiensteinfluss* konnte im allgemeinen Modell kein Einfluss nachgewiesen werden.

*Umfeldtypen für die Rolle des Aussendienstes*

Im Rahmen einer Clusteranalyse wurden vier Typen von Mehrkanalsystemen identifiziert, mit Hilfe derer die Umfeldbedingungen der Rolle des Aussendienstes klassifiziert werden können. Als bestimmend für den Typus des Mehrkanalsystems haben sich die sechs Aspekte *Kundenüberlappung der Kanäle*, *Leistungsüberlappung der Kanäle*, *Bedeutungsheterogenität der Kanäle*, *Verhaltensheterogenität der Kanäle*, *Umsatzanteil des Aussendienstes am Vertrieb* und der *Standardisierungsgrad der Produkte* herausgestellt. Es wurden dabei keine signifikanten Unterschiede in der *Umweltdynamik* und *Wettbewerbsintensität* gefunden. Die vier Cluster wurden als *segmentiert-parallele*, *segmentiert-orthogonale*, *differenziert-individualisierte* und *differenziert-standardisierte* Mehrkanalsysteme beschrieben.

*Situative Auswirkungen der Rolle des Aussendienstes*

Es zeigt sich, dass sich für *segmentierte* Mehrkanalsysteme eine *geringere Spezialisierung*, also *höhere Aussendienstbreite und -tiefe* positiv auswirkt. *Differenzierte* Mehrkanalsysteme profitieren hingegen von einer *höheren Koordination*, also eine *stärkeren Aussendiensteinbindung* und einem *höheren Aussendiensteinfluss*.

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse für die Organisationsgestaltung von Aussendiensten hinterlassen an einigen Stellen Lücken und bieten Raum für weitere Forschungsarbeiten. Absatz 7.2 geht darauf ein.

## 7.2. Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Im Verlauf dieser Studie wurden einige Limitationen deutlich, von denen die wichtigsten drei hier kurz angesprochen werden sollen.

### *Theoretische Limitationen*

Jeder Versuch, zur Erklärung von Mehrkanal- und Aussendiensteserfolg mit Hilfe organisationstheoretischer Betrachtungen beizutragen, kann nur begrenzten Erfolg haben, wie schon die Literaturanalyse in Abschnitt 2.2 zeigt. Insofern muss diese Untersuchung als Versuch verstanden werden, einen *organisationstheoretischen Beitrag* zur Erklärung von Aussendienst- und Mehrkanalerfolg zu leisten. Ein uneingeschränkt praxistaugliches Entscheidungsmodell muss zudem weitere Faktoren (z.B. Fähigkeiten und Persönlichkeiten) berücksichtigen. Der Beitrag dieser Arbeit kann allenfalls als Schritt in diese Richtung gewertet werden.

### *Methodisch-konzeptuelle Limitationen*

Die *Erfolgsmessung* in dieser Arbeit birgt *konzeptionelle und inhaltliche Schwierigkeiten*. So überzeugend der Zielansatz der Erfolgsmessung für sich alleine genommen ist, scheint er in Kombination mit Strukturgleichungsmodellen methodische Probleme aufzuwerfen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht adressiert werden konnten. Inhaltlich stellt sich für den Praktiker die Frage nach dem Trade-Off zwischen Ressourceneinsatz und Output. Die in dieser Arbeit eingesetzten Erfolgsmasse sind keine reinen Effizienzmasse und entsprechen als solche nicht genau dem Erfolgsmass des Praktikers. Dafür wäre eine differenzierte analytische Konzeption von abhängigen Effizienzmassen in vernetzten Systemen notwendig – eine Aufgabe, mit der momentan auch die Praxis kämpft.

### *Methodisch-empirische Limitationen*

Diese Untersuchung greift zur Validierung der Messmodelle und Schätzung der Strukturmodelle nur auf einen einzelnen Datensatz zurück. Der Einsatz von Sample Reuse-Verfahren hat zwar gewisse Aussagen über die Modellstabilität erlaubt, jedoch bedarf es eigentlich einer Replikation mit neuen Daten, um weiterreichende Aussagen über die Generalisierbarkeit des Modells treffen zu können.

Trotz oder gerade wegen der angesprochenen Limitationen ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten für künftige Forschungsprojekte, welche an die vorliegende Arbeit anschliessen können.

*Modifikation der Studie durch geänderte Erfolgsmessung*

Angesichts der Bedeutung für die Praxis erscheint es zweckmässig, ein künftiges Forschungsprojekt der Konzeption und Validierung einer Effizienzmessung in vernetzten Systemen im Sinne eines *Kanalcontrollings* zu widmen. Dieses Kanalcontrolling müsste dem Effizienzgedanken in vernetzten Systemen gerecht werden, in denen der Ressourceneinsatz häufig an einem anderen Ort erfolgt als der Output erzielt wird.

*Validierung und Vertiefung der Ergebnisse durch Fallstudien*

Die Komplexität der Fragestellung lässt eine *Validierung und Vertiefung der Ergebnisse* dieser Untersuchung anhand von Fallstudien attraktiv erscheinen. Dies würde die Erhebung dichter Daten ermöglichen, um beispielsweise die Wirkbeziehungen hinter den ermittelten Erfolgsunterschieden der Top-Performer besser zu verstehen. Die konzeptionellen Ergebnisse dieser Studie könnten als Anknüpfungspunkt und *Analyseraster* verwendet werden.

*Erweiterung der Untersuchung durch Einbezug weiterer Aspekte*

Ein umfassendes Entscheidungsmodell zur Organisationsgestaltung des Aussendienstes im Mehrkanalsystem müsste neben organisationstheoretischen auch *weitere Aspekte* berücksichtigen. Ein möglicher Ansatzpunkt zur Erweiterung wäre zum Beispiel der *Dynamic Capabilities Ansatz*, welcher Fähigkeiten in der Organisation ins Zentrum stellt.

## 8. Anhang

### 8.1. Fragebogen

#### 8.1.1. Papier-Fragebogen



#### Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Mehrkanal-Vertriebssystem

**Prof. Dr. Marcus Schögel, Dipl.-Ing. ETH Anne-Kathrin Lohbeck**  
**Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen**  
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen  
[Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch](mailto:Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch)  
Fon: +41-79-379-6265, Fax: + 41 – 44 – 388 8686

#### Wir bitten Sie um Ihre Teilnahme an unserer Befragung!

Sie unterstützen damit ein aktuelles wissenschaftliches Forschungsprojekt aus den Bereichen Vertrieb und Distribution. Die Befragung hat das Ziel herauszufinden, welche Rolle der Aussendienst heute in Mehrkanal-Vertriebssystemen spielt und was Erfolgsfaktoren für den optimalen Einsatz des Aussendienstes sind.

Daher sollte der Fragebogen von einer Person ausgefüllt werden, die in leitender Funktion für Vertrieb, Distribution oder Marketing verantwortlich ist. Bitte leiten Sie den Fragebogen an eine(n) geeignete(n) Ansprechpartner(in) weiter, wenn Sie das Gefühl haben, "nicht der oder die Richtige zu sein".

Natürlich behandeln wir alle Fragebögen streng vertraulich. Die Auswertung der Untersuchung wird keine Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmer zulassen. Falls Sie Interesse an einem Ergebnisbericht haben, so geben Sie bitte Ihre Email-Adresse an. Oder einfacher: heften Sie eine Visitenkarte an die letzte Seite.

#### Sie können diesen Fragebogen alternativ auch online unter

<http://tinyurl.com/5ejqgo> ausfüllen.

Die Vollständigkeit Ihrer Angaben ist für uns sehr wichtig. Eine ungefähre Antwort ist wertvoller als eine fehlende Antwort. Im Fragebogen tauchen aus methodischen Gründen einige ähnliche Positionen auf - bitte antworten Sie trotzdem, auch wenn Sie den Eindruck haben, eine ähnliche Angabe bereits gemacht zu haben.

Sollten Sie Fragen zu diesem Dokument haben, wenden Sie sich bitte jederzeit an uns (Telefon +41-79-379-6265 oder [Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch](mailto:Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch)).

#### Vielen Dank für die Rücksendung bis zum 10. Juni 2008

#### Wir bitten Sie um 20 Minuten Ihrer Zeit. Dafür bieten wir Ihnen:

Eine statistische Auswertung der Antworten aller Expert(inn)en innerhalb von vier Wochen und einen detaillierten Ergebnisbericht über die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanal-Vertrieb mit Gestaltungs-Empfehlungen für Praktiker nach Projektabschluss.

Unter allen Einsendern werden 20 Exemplare des Buchs "Five future strategies you need right now" von George Stalk verlost, in dem Zukunftsthemen aus Marketing und Strategie in knappem Format anwendungsorientiert besprochen werden.



**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

**0. Glossar wichtiger Begriffe**

**Aussendienst:** Ein Absatzmittler, dessen Aufgabenspektrum durch persönliche Verkaufsaktivitäten gekennzeichnet ist, welche ausserhalb der Räumlichkeiten des Unternehmens stattfinden. Dabei wird der direkte und der indirekte Aussendienst (Reisende und Handelsvertreter) eingeschlossen.

**Absatzmittler / Partner:** Personen oder Unternehmen, die wertschöpfende Funktionen oder Aufgaben in Absatzkanälen wahrnehmen. Dazu gehören unternehmenseigene (z.B. Verkaufspersonal, Aussendienst, Filialen) und unternehmensfremde, selbständige Absatzmittler (z.B. Händler oder Broker).

**Absatzkanal:** Vertriebskanal, Distributionsweg oder (Marketing) Channel. Ein eigenständiger Absatzkanal liegt dann vor, wenn es möglich ist, alle Phasen des Verkaufsprozesses (Anbahnung, Aushandlung und Abschluss einer Kauftransaktion) innerhalb des Kanals abzuwickeln.

**Mehrkanalsystem:** Eine Kombination mehrerer Absatzkanäle, um Leistungen an gleiche oder verschiedene Marktsegmente zu distribuieren. Nachfolgend gehen wir davon aus, dass alle Teilnehmer der Untersuchung über mehr als einen Absatzkanal verfügen und somit ein Mehrkanalsystem haben.

**Lead Channel:** Ein Absatzkanal, welcher Führungs- und Koordinationsverantwortung für das gesamte Mehrkanalsystem übernimmt und damit als "primus inter pares" agiert.

**I. Angaben zum Mehrkanalsystem**

Welche der nachfolgend aufgelisteten Absatzkanäle kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Bitte geben Sie an, welchen Umsatzanteil Sie mit diesen Kanälen erreichen (*Mehrfachnennungen möglich; die Summe der Umsatzanteile sollte 100% ergeben*).

| Absatzkanal  | Umsatzanteil (in %): |
|--|----------------------|
| a. Aussendienst / Key Account Mgmt. / Handelsvertreter   | _____ %              |
| b. Broker / Makler / Kommissionäre                       | _____ %              |
| c. E-Commerce / Internet                                 | _____ %              |
| d. Kataloge / Call Center / Versandhandel / Teleshopping | _____ %              |
| e. Vertragshandel / Grosshandel / Einzelhandel           | _____ %              |
| f. Eigene Filialen / Franchise-Nehmer                    | _____ %              |
| g. Fabrikverkauf / Factory Outlet                        | _____ %              |
| h. Sonstige Absatzkanäle: _____                          | _____ %              |

**II. Angaben zur Geschäftstätigkeit**

Bitte charakterisieren Sie die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens anhand der folgenden Aussagen.

| Aussage A  | Stimme A<br>voll zu | Stimme B<br>voll zu | Aussage B   |
|--|---------------------|---------------------|---|
| Die Geschäftstätigkeit ist von kurzfristigen Beziehungen zu den Kunden geprägt (kein ausgeprägtes Relationship Business) | 1 2 3 4 5 6 7       |                     | Die Geschäftstätigkeit ist von langfristigen Beziehungen zu den Kunden geprägt (ausgeprägtes Relationship Business) |
| Unser Geschäft ist sehr stark von kundenindividuellen Lösungen geprägt   | 1 2 3 4 5 6 7       |                     | Unser Geschäft ist sehr stark von standardisierten Lösungen geprägt   |
| Unsere Kunden sind überwiegend private Endverbraucher ("B-to-C")   | 1 2 3 4 5 6 7       |                     | Unsere Kunden sind überwiegend Wiederverwender/ Wiederverkäufer ("B-to-B")  |
| Für unser Unternehmen / unseren Geschäftsbereich ist das Thema "Aussendienst" von geringer Relevanz                      | 1 2 3 4 5 6 7       |                     | Für unser Unternehmen/ unseren Geschäftsbereich ist das Thema "Aussendienst" von grosser Relevanz                   |

**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

Bitte machen Sie einige Angaben zum Wettbewerbsumfeld Ihres Unternehmens, in dem Ihr Aussendienst und Vertrieb agieren.

**III. Angaben zum Unternehmensumfeld**

**Umweltdynamik:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf die Gegebenheiten im Umfeld ihres Unternehmens beziehen.

|  |
|--|
| In unserem Umfeld...   |
| ... verändern sich die Präferenzen der Kunden, über welche Absatzkanäle sie Produkte und Dienstleistungen beziehen möchten, ziemlich stark.                          |
| ... tendieren die Kunden dazu, in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses (Suchphase, Kaufphase, Nutzungsphase, Wiederkaufphase) verschiedene Absatzkanäle zu nutzen. |
| ... beobachten wir, dass Kunden mehrere Absatzkanäle parallel nutzen.  |
| ... ist es schwer zu prognostizieren, welche Absatzkanäle unsere Kunden in ein paar Jahren intensiv nutzen werden.   |
| ... verändern sich die im Vertrieb eingesetzten Technologien rasch.  |
| ... ermöglichen technische Durchbrüche viele Neuerungen im Vertrieb.   |
| ... entstehen durch neue Technologien zahlreiche Chancen im Vertrieb.  |

*(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)*

| Stimme gar nicht zu | Stimme voll zu |
|---------------------|----------------|
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |

**Wettbewerb:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf den Wettbewerb im Vertrieb im Umfeld ihres Unternehmens beziehen.

|   |
|---|
| In unserer Branche...   |
| ... gibt es eine grosse Anzahl an Wettbewerbern.  |
| ... gibt es starke Wettbewerber.  |
| ... unternehmen die Wettbewerber verstärkt Anstrengungen, durch den Vertrieb einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. |
| ... werden Innovationen im Vertrieb eines Unternehmens rasch von anderen Unternehmen adaptiert.                     |
| ... existiert ein enorm hoher Wettbewerbsdruck auf den Vertrieb.  |
| ... ist es generell möglich, sich durch Innovationen im Vertrieb von den Wettbewerbern nachhaltig abzusetzen.       |

*(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)*

| Stimme gar nicht zu | Stimme voll zu |
|---------------------|----------------|
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |
| 1 2 3 4 5 6 7       |                |

Bitte beantworten Sie im folgenden Abschnitt einige Fragen zum Mehrkanalsystem Ihres Unternehmens, in das der Aussendienst eingebettet ist.

**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**
**IV. Angaben zum Mehrkanalsystem**

**Kanaldifferenzierung:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf die Unterschiedlichkeit Ihrer Absatzkanäle beziehen.

Unsere Absatzkanäle...

... unterscheiden sich stark in ihrer derzeitigen Umsatzbedeutung.

... unterscheiden sich stark in ihrer künftigen strategischen Bedeutung.

... unterscheiden sich stark in der Art, wie der Verkaufsprozess abläuft bzw. gestaltet wird.

... unterscheiden sich stark im Blick auf die Personen, die in den Absatzkanälen agieren. (Anbieter- und/oder Nachfragerseite)

(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)

**Stimme gar nicht zu** **Stimme voll zu**

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

**Kanalüberlappung:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf die Abgrenzung Ihrer Absatzkanäle beziehen.

In unserem Mehrkanalsystem...

... bedienen mehrere Absatzkanäle denselben Markt.

... kann jeder Produkt-/Dienstleistungsnutzer in jedem Absatzkanal einkaufen.

... finden sich dieselben Produkte/Dienstleistungen in verschiedenen Absatzkanälen.

... finden sich dieselben Marken in verschiedenen Absatzkanälen.

(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)

**Stimme gar nicht zu** **Stimme voll zu**

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

**Präzision der Kanaldefinition:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf die Definition Ihrer Absatzkanäle beziehen.

In unserem Mehrkanalsystem haben wir genau festgelegt...

... welche Märkte die Absatzkanäle bearbeiten.

... welche Segmente die Absatzkanäle bearbeiten.

... welche Zielgruppen die Absatzkanäle bearbeiten.

... welche Bedürfnisse die Absatzkanäle erfüllen sollen.

... welche Marken wir in den Absatzkanälen führen.

... welche Produkte/Dienstleistungen wir in den Absatzkanälen anbieten.

... welche Preise in den Absatzkanälen gelten.

(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)

**Stimme gar nicht zu** **Stimme voll zu**

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

1 2 3 4 5 6 7

**Kanalhierarchie:** Hat Ihr Unternehmen einen sogenannten "Lead Channel" (vgl. Glossar) definiert? (Bitte geben Sie falls zutreffend den Kanal an, welcher eine Lead Channel Funktion übernimmt.)

nein  ja (bitte angeben) : \_\_\_\_\_

**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen zum Aussendienst Ihres Unternehmens.

**V. Angaben zum Aussendienst**

**Aussendienst-Breite:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf das Aufgabenspektrum Ihres Aussendienstes beziehen.

|  |
|--|
| Unser Aussendienst...  |
| ... bedient prinzipiell alle unsere Kundensegmente.  |
| ... betreut in "seinen" Segmenten prinzipiell alle Kunden.   |
| ... bietet unser gesamtes Spektrum an Produkten/Dienstleistungen an.                                       |
| ... übernimmt in der Regel die Kommunikation und die Verhandlungen mit seinen Kunden.                      |
| ... organisiert in der Regel die Auslieferung bzw. Logistik der Produkte/Dienstleistungen an seine Kunden. |
| ... organisiert in der Regel die Finanzierung und den Zahlungsverkehr mit seinen Kunden.                   |
| ... übernimmt in der Regel die Präsentation der Produkte/Dienstleistungen bei seinen Kunden.               |
| ... übernimmt in der Regel die Beratung seiner Kunden und bietet (Zusatz-) Services an.                    |

*(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)*

| Stimme gar nicht zu  | Stimme voll zu |
|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |

**Aussendienst-Tiefe:** Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, die sich auf den Anteil der vom Aussendienst erledigten Aufgaben beziehen.

|  |
|--|
| Unser Aussendienst...  |
| ... ist primärer Kontaktpunkt für alle Kunden, die er bereits einmal bedient hat.  |
| ... kontaktiert alle "seine" Kunden immer selbst.  |
| ... kümmert sich um alle Anfragen und Bedürfnisse von Kunden mit denen er schon einmal Kontakt hatte selbst.                                   |
| ... verweist bestimmte Kunden an andere Kanäle zur Betreuung weiter.   |
| ... ist insbesondere in der Suchphase des Kunden aktiv, wenn der Kunde Informationen sammelt und Produkte vergleicht.                          |
| ... ist insbesondere in der Kaufphase des Kunden aktiv, wenn Leistungen und Preise festgelegt werden und der eigentliche Kauf erfolgt.         |
| ... ist insbesondere in der Nutzungsphase des Kunden aktiv, wenn Kundensupport und After-Sales-Service beansprucht wird.                       |
| ... ist insbesondere in der Wiederkaufphase des Kunden aktiv, wenn Feedback ausgetauscht und der Kontakt mit dem Kunden aufrechterhalten wird. |

*(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)*

| Stimme gar nicht zu  | Stimme voll zu |
|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |
| <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 |                |

Forts.



**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

**V. Angaben zum Aussendienst (Fortsetzung)**

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Aussendienst-Einbindung:</b> Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, welche die Einbindung des Aussendienstes in das Mehrkanalsystem beschreiben.</p> | <p><i>(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)</i></p> |
| <p>Unser Aussendienst...</p>   | <p><b>Stimme gar nicht zu</b> <b>Stimme voll zu</b></p>  |
| <p>... erhält häufig Aufgaben von anderen Absatzkanälen zur Ausführung weitergeleitet.</p>   | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... gibt häufig Aufgaben an andere Absatzkanäle zur Ausführung weiter.</p>  | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... gibt häufig Informationen an andere Absatzkanäle weiter (persönlich oder elektronisch).</p>   | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... erhält häufig Informationen von anderen Absatzkanälen übermittelt (persönlich oder elektronisch).</p>   | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Aussendienst-Einfluss:</b> Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung, welche den Einfluss des Aussendienstes im Mehrkanalsystem beschreiben.</p>                     | <p><i>(Bitte machen Sie pro Aussage nur ein Kreuz und schöpfen Sie die gesamte Breite der Skala aus)</i></p> |
| <p>Unser Aussendienst...</p>   | <p><b>Stimme gar nicht zu</b> <b>Stimme voll zu</b></p>  |
| <p>... ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm bedienten Kunden, auch wenn andere Kanäle einzelne Leistungen für diese Kunden übernehmen.</p>              | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... ist unter allen Kanälen primär verantwortlich für die von ihm angebotenen Leistungen, auch wenn andere Kanäle die Leistungserbringung für einzelne Kunden übernehmen.</p> | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... erteilt bisweilen anderen Kanälen Aufträge.</p>   | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |
| <p>... hat grossen Einfluss auf Entscheidungen, die primär andere Kanäle betreffen.</p>  | <p>1 2 3 4 5 6 7</p>   |

**Rolle des Aussendienstes:** Wie würden Sie die Rolle des Aussendienstes in Ihrem Vertrieb beschreiben? *(Bitte verwenden Sie ggf. die Rückseite dieses Fragebogens für ausführlichere Kommentare.)*

---



---



---

Im folgenden Abschnitt geht es um die Ziele, die Sie sich im Aussendienst setzen und den Grad, zu dem Sie diese gesetzten Ziele auch erreichen.

**VI. Angaben zur Zielerreichung des Aussendienstes**

**Grösse des Aussendienstes:** Wie viele Personen sind für Ihr Unternehmen im Aussendienst tätig? *(Bitte geben Sie die Anzahl Mitarbeiter an. Dabei sind Personen, die von Dritten angestellt sind, eingeschlossen.)*

|                                  |       |             |               |
|----------------------------------|-------|-------------|---------------|
| Mitarbeiter im Aussendienst 2007 | _____ | Mitarbeiter | <b>Forts.</b> |
|----------------------------------|-------|-------------|---------------|

**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

**VI. Angaben zur Zielerreichung des Aussendienstes (Fortsetzung)**

**Zielerreichung des Aussendienstes:** Bitte geben Sie an, welche Ziele Sie im Aussendienst verfolgen und in welchem Masse Sie diese Ziele in den letzten drei Jahren erreicht haben. (Sie finden jeweils in der Mitte der Abschnitte die Ziele aufgeführt. Bitte füllen Sie auf der linken Seite aus, wie wichtig Ihnen ein Ziel ist, und kreuzen Sie auf der rechten Seite an, inwiefern Sie dieses Ziel erreicht haben.)

| Bedeutung des Ziels |                 | Ziele im Aussendienst | Zielerreichung     |                  |    |    |  |    |    |    |   |    |    |    |
|---------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|----|----|--|----|----|----|---|----|----|----|
| Gar nicht wichtig   | Absolut wichtig |                       | Gar nicht erreicht | Absolut erreicht |    |    |  |    |    |    |   |    |    |    |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Vertriebskosten möglichst niedrig halten                               | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Möglichst effizienten Vertrieb erreichen                               | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Hohe Marktabdeckung erreichen  | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreichen                      | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Cross-Selling-Potenziale erschliessen                                  | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Kundenbindung und hohe Wiederverkaufsrate erreichen                    | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Flächendeckende Erhältlichkeit der Leistungen im Markt sichern         | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Möglichst gute Befriedigung von Kundenbedürfnissen realisieren         | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Möglichst schlanke interne Prozesse und Abläufe realisieren            | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Möglichst wenig Konflikte des Aussendienstes mit anderen Kanälen haben | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| -3                  | -2              | -1                    | 0                  | +1               | +2 | +3 | Möglichst hohe Motivation des Aussendienstes für den Vertrieb erzielen | -3 | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |

**Erfolg des Aussendienstes:** Wie bewerten Sie den Erfolg Ihres Aussendienstes insgesamt?

Wie ist der Erfolg Ihres Aussendienstes zu bewerten?

| Gar nicht erfolgreich | Absolut erfolgreich |    |   |    |    |    |
|-----------------------|---------------------|----|---|----|----|----|
| -3                    | -2                  | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |

An dieser Stelle enden die Fragen zum Aussendienst. Auf der nächsten Seite würden wir gerne noch etwas über die Ziele und die Zielerreichung des gesamten Vertriebs Ihres Unternehmens erfahren.

**VII. Angaben zur Zielerreichung des Vertriebs insgesamt**

**Grösse des Vertriebs insgesamt:** Wie viele Personen sind für Ihr Unternehmen im gesamten Vertrieb tätig? (Bitte geben Sie die Anzahl Mitarbeiter an. Dabei sind Personen, die von Dritten angestellt sind, eingeschlossen.)

Mitarbeiter im Vertrieb 2007 \_\_\_\_\_ Mitarbeiter



**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**
**VII. Angaben zur Zielerreichung des Vertriebs insgesamt (Fortsetzung)**

**Zielerreichung des Vertriebs insgesamt:** Bitte geben Sie an, welche Ziele Sie im gesamten Mehrkanalsystem verfolgen und in welchem Masse Sie diese Ziele in den letzten drei Jahren erreicht haben. (Sie finden jeweils in der Mitte der Abschnitte die Ziele aufgeführt. Bitte füllen Sie auf der linken Seite aus, wie wichtig Ihnen ein Ziel ist, und kreuzen Sie auf der rechten Seite an, inwiefern Sie dieses Ziel erreicht haben.)

| Bedeutung des Ziels         |                             | Ziele im Vertrieb insgesamt | Zielerreichung              |                             |                             |  |   |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Gar nicht wichtig           | Absolut wichtig             |                             | Gar nicht erreicht          | Absolut erreicht            |                             |  |   |                             |                             |                             |                             |                             |                             |                             |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 | Vertriebskosten möglichst niedrig halten | <input type="checkbox"/> -3   | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |                             |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst effizienten Vertrieb erreichen  | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Hohe Marktabdeckung erreichen   | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreichen                                     | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Cross-Selling-Potenziale erschliessen   | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Kundenbindung und/oder hohe Wiederverkaufsrate erreichen                              | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Instrumente schaffen, um die Beziehung zum Kunden besser zu gestalten (Stichwort CRM) | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Flächendeckende Erhältlichkeit der Leistungen im Markt sichern                        | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst gute Befriedigung von Kundenbedürfnissen realisieren                        | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst schlanke interne Prozesse und Abläufe realisieren                           | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst wenig Konflikte zwischen Kanälen haben                                      | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst geringe Abhängigkeit von einem einzelnen Absatzkanal erzielen               | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |
| <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3              | Möglichst hohe Motivation aller Vertriebsakteure für die Zusammenarbeit erzielen      | <input type="checkbox"/> -3 | <input type="checkbox"/> -2 | <input type="checkbox"/> -1 | <input type="checkbox"/> 0  | <input type="checkbox"/> +1 | <input type="checkbox"/> +2 | <input type="checkbox"/> +3 |

**Erfolg des Vertriebs insgesamt:** Wie bewerten Sie den Erfolg Ihres gesamten Mehrkanalsystems?

Wie ist der Erfolg Ihres Vertriebs insgesamt zu bewerten?

Gar nicht erfolgreich

Absolut erfolgreich

-3  -2  -1  0  +1  +2  +3

Bitte machen Sie zum Abschluss der Befragung nun noch einige ergänzende Angaben zu Ihrem Unternehmen und zu Ihrer Person.

**VIII. Angaben zum Unternehmen und zur Person**

**Kennzahlen:** Bitte geben Sie einige Werte zu Ihrem Unternehmen (in Mio. EUR) an.

|                              |       |          |
|------------------------------|-------|----------|
| Jahresumsatz 2007 (Mio. EUR) | _____ | Mio. EUR |
| Ergebnis 2007 (Mio. EUR)     | _____ | Mio. EUR |

Forts. 



**Expertenbefragung zur Rolle des Aussendienstes im Vertrieb**

**VIII. Angaben zum Unternehmen und zur Person (Fortsetzung)**

**Entwicklung:** Wie hat sich Ihr Unternehmen im Durchschnitt der letzten 3 Jahre entwickelt?

|                                 | über -10%<br>pro Jahr    | bis -10%<br>pro Jahr     | gleich-<br>bleibend      | bis + 5%<br>pro Jahr     | +5 bis 10%<br>pro Jahr   | 10 bis 15%<br>pro Jahr   | über +15%<br>pro Jahr    |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Umsatz                       | <input type="checkbox"/> |
| b. Betriebsgewinn               | <input type="checkbox"/> |
| c. Cash-flow                    | <input type="checkbox"/> |
| d. Marketing- & Vertriebsbudget | <input type="checkbox"/> |

**Branche:** Bitte geben Sie den Industriesektor Ihres Unternehmens an (*Mehrfachnennungen möglich*).

Konsum- und Gebrauchsgüter    Dienstleistungen    Industriegüter    Sonstige: \_\_\_\_\_

Bitte beschreiben Sie Ihre Branche näher mit einer selbst gewählten Bezeichnung: \_\_\_\_\_

**Unternehmenssitz:** Bitte geben Sie an, wo sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens befindet.

Schweiz    Deutschland    Österreich    Anderes Land (*bitte angeben*): \_\_\_\_\_

**Position:** Bitte geben Sie Ihre Position im Unternehmen an.

Geschäftsführer(in) / Leiter(in) Geschäftseinheit    Vertriebsleiter(in) bzw. Leiter(in) Distribution

Marketingleiter(in)    Erfahrene(r) Mitarbeiter(in) Marketing / Vertrieb

Andere Position (*bitte angeben*): \_\_\_\_\_

**Unser Dank für Ihren Einsatz:**

Sehr gerne senden wir Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu und berücksichtigen Sie bei der Verlosung der Bücher, wenn Sie nachfolgend Ihren Namen und Ihre Emailadresse angeben oder einfach eine Visitenkarte anheften. Ihre Angaben werden nach Eintreffen des Fragebogens abgetrennt, so dass eine Identifikation Ihres Unternehmens nicht mehr möglich ist (anonyme Auswertung).

Name, Vorname: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

**Ja, ich möchte einen detaillierten Ergebnisbericht erhalten**

**Ja, ich möchte an der Verlosung der Bücher teilnehmen**



Bitte senden Sie den Fragebogen per Post, Email oder Fax an die unten angegebene Adresse zurück:

Post: Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Handel,  
z.Hd. Anne-Kathrin Lohbeck, Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen

Email: [Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch](mailto:Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch)

Fax: +41-44-388-8686

**Vielen Dank für Ihre Teilnahme!**



### 8.1.3. Korrespondenz mit den Teilnehmern der Umfrage



St. Gallen, am 13. Juni 2008

Sehr geehrter Empfänger,

vor drei Wochen haben Sie einen Fragebogen von mir erhalten, der die Basis meiner Doktorarbeit bildet.

Der Erfolg dieser Arbeit hängt wesentlich davon ab, wie viele Fragebögen ausgefüllt zurück-gesandt werden, daher erlaube ich mir, Ihnen heute diese Erinnerungs-Postkarte zu schicken.

Ihr Einsatz von 20 Minuten hilft mir ganz entscheidend weiter - haben Sie schon an dieser Stelle vielen Dank dafür.

Freundliche Grüsse

Anne-Kathrin Lohbeck

P.S.: Umseitig finden Sie die Details und den Link zur Online-Umfrage.

---



---



---



---

## "Die Rolle des Aussendienstes im Mehrkanal-Vertriebssystem"

Ergebnis-Zusammenfassung für Teilnehmer der Befragung

St. Gallen, 18. August 2008

### Vorbemerkung

Die nachfolgenden Analysen basieren auf einer Befragung, welche von Mai bis August 2008 bei schweizerischen, deutschen und österreichischen Unternehmen aus der Industriegüter- Konsumgüter- und Dienstleistungsbranche durchgeführt wurde. Von den 174 eingegangenen Fragebögen konnten 150 für die Auswertungen verwendet werden.

Die Befragung ist Bestandteil eines laufenden Dissertationsprojektes bei Prof. Dr. Schögel am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen.

Wenn Sie Fragen oder Anmerkungen zum Projekt haben oder an der kompletten Studie (erscheint Frühjahr 2009) interessiert sind, erreichen Sie mich unter [Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch](mailto:Anne-Kathrin.Lohbeck@student.unisg.ch).

Haben Sie nochmals ganz herzlichen Dank für Ihre freundliche Unterstützung!

St. Gallen, am 18. August 2008

Anne-Kathrin Lohbeck

## 8.1.4. Stichproben und Antwortquoten

| Autor            | Publikation  | Jahr | An-<br>gesch. | Elimi-<br>niert | Be-<br>reinigt | Rück-<br>lauf | Quote | Bemerkungen                            | Refe-<br>renz |
|------------------|--------------|------|---------------|-----------------|----------------|---------------|-------|--|---------------|
| Schögel          | Habilitation | 2002 | 1855          | 124             | 1731           | 293           | 17%   | Schweiz                                | S.72          |
| Reinecke         | Habilitation | 2001 | 1200          |                 | 1200           | 236           | 20%   | Schweiz                                | S.31          |
| Reinecke         | Habilitation | 2002 | 1500          |                 | 1500           | 182           | 12%   | Deutschland                            | S.31          |
| Reinecke         | Habilitation | 2003 | 2460          |                 | 2460           | 234           | 10%   | USA                                    | S.31          |
| Sauer            | Dissertation | 2003 | 2800          | 136             | 2664           | 351           | 13%   | Deutschland,<br>Österreich,<br>Schweiz | S.20          |
| Jensen           | Dissertation | 1999 | 2000          | 345             | 1655           | 385           | 23%   | Deutschland,<br>USA                    | S.116         |
| Scholl           | Dissertation | 2002 | 2000          | 250             | 1750           | 296           | 17%   | Deutschland                            | S.112         |
| Schmidt          | Dissertation | 2003 | 2478          |                 | 2478           | 865           | 35%   | Studenten-<br>sample UniSG             | S.172         |
| Schögel<br>et al | Report       | 2007 | 535           |                 | 535            | 75            | 14%   | Deutschland                            | S.16          |

## 8.2. Auswertungen

### 8.2.1. Prüfung auf Measurement Invariance

| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|--------------------------------|-------|--------------|----|-----|--------------------------|--------------------------|
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| Kanal_ADM * Branche            | 0.195 | <b>0.038</b> | -> | 4%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| UD * Branche                   | 0.186 | <b>0.034</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| WI * Branche                   | 0.201 | <b>0.04</b>  | -> | 4%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| Kanal_ADM * Unternehmenssitz   | 0.107 | <b>0.011</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| UD * Unternehmenssitz          | 0.076 | <b>0.006</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| WI * Unternehmenssitz          | 0.058 | <b>0.003</b> | -> | 0%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| Kanal_ADM * Position           | 0.108 | <b>0.012</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| UD * Position                  | 0.181 | <b>0.033</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| WI * Position                  | 0.251 | <b>0.063</b> | -> | 6%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| KD * Branche                   | 0.147 | <b>0.022</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| KU * Branche                   | 0.134 | <b>0.018</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| KP * Branche                   | 0.157 | <b>0.025</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| KD * Unternehmenssitz          | 0.318 | <b>0.101</b> | -> | 10% | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| KU * Unternehmenssitz          | 0.113 | <b>0.013</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| KP * Unternehmenssitz          | 0.294 | <b>0.087</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| KD * Position                  | 0.174 | <b>0.03</b>  | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| KU * Position                  | 0.096 | <b>0.009</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| KP * Position                  | 0.162 | <b>0.026</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| AB_ohne_5_6 * Branche          | 0.103 | <b>0.011</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| AT_ohne_4 * Branche            | 0.166 | <b>0.028</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| AE * Branche                   | 0.153 | <b>0.023</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| AS * Branche                   | 0.148 | <b>0.022</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| AB_ohne_5_6 * Unternehmenssitz | 0.059 | <b>0.003</b> | -> | 0%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| AT_ohne_4 * Unternehmenssitz   | 0.107 | <b>0.011</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| AE * Unternehmenssitz          | 0.114 | <b>0.013</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| AS * Unternehmenssitz          | 0.101 | <b>0.01</b>  | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| AB_ohne_5_6 * Position         | 0.204 | <b>0.042</b> | -> | 4%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| AT_ohne_4 * Position           | 0.108 | <b>0.012</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| AE * Position                  | 0.17  | <b>0.029</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| AS * Position                  | 0.062 | <b>0.004</b> | -> | 0%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| RAD * Branche                  | 0.168 | <b>0.028</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Erfolg_AD * Branche            | 0.12  | <b>0.014</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Erfolg_V * Branche             | 0.111 | <b>0.012</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Branche erklärt          |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| RAD * Unternehmenssitz         | 0.127 | <b>0.016</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Erfolg_AD * Unternehmenssitz   | 0.17  | <b>0.029</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Erfolg_V * Unternehmenssitz    | 0.148 | <b>0.022</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Unternehmenssitz erklärt |
| Measures of Association        |       |              |    |     |                          |                          |
|                                | Eta   | Eta Squared  |    |     |                          |                          |
| RAD * Position                 | 0.176 | <b>0.031</b> | -> | 3%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| Erfolg_AD * Position           | 0.122 | <b>0.015</b> | -> | 2%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |
| Erfolg_V * Position            | 0.083 | <b>0.007</b> | -> | 1%  | der Varianz werden durch | Position erklärt         |

### 8.2.2. Faktortableaus der einzelnen Messmodelle

| Informationen zum Konstrukt Umweltdynamik (bereinigt) |                    |             |             |             |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Kriterium   | Cronbachs $\alpha$ | KMO         | KR          | DEV         |
| Quelle  | SPSS               | SPSS        | AMOS        | AMOS        |
| Anspruchsniveau                                       | $\geq 0.70$        | $\geq 0.50$ | $\geq 0.60$ | $\geq 0.50$ |
| Wert  | 0.81               | 0.72        | 0.84        | 0.57        |

| Informationen zu den Indikatoren |                              |                                       |                        |                   |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium                        | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Quelle                           | AMOS                         | SPSS                                  | AMOS                   | AMOS              |
| Anspruchsniveau                  | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| UD1                              | 0.512                        | .465                                  | 0.262                  | 7.558             |
| UD5                              | 0.728                        | .667                                  | 0.530                  | 6.624             |
| UD6                              | 0.917                        | .747                                  | 0.841                  | 2.541             |
| UD7                              | 0.812                        | .660                                  | 0.660                  | 5.229             |

| Informationen zum Konstrukt Wettbewerbsintensität (bereinigt) |                    |             |             |             |
|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Kriterium   | Cronbachs $\alpha$ | KMO         | KR          | DEV         |
| Anspruchsniveau   | $\geq 0.70$        | $\geq 0.50$ | $\geq 0.60$ | $\geq 0.50$ |
| Wert  | 0.79               | 0.76        | 0.80        | 0.50        |

| Informationen zu den Indikatoren |                              |                                       |                        |                   |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium                        | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                  | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| WI2                              | 0.596                        | .506                                  | 0.355                  | 6.997             |
| WI3                              | 0.771                        | .654                                  | 0.594                  | 5.176             |
| WI4                              | 0.722                        | .590                                  | 0.522                  | 5.791             |
| WI5                              | 0.725                        | .625                                  | 0.525                  | 5.957             |

| Informationen zum Konstrukt Kanaldifferenzierung |                              |                                       |                        |                   |
|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium  | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau                                  | $\geq 0.70$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert   | 0.87                         | 0.76                                  | 0.89                   | 0.68              |
| Informationen zu den Indikatoren                 |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium  | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                                  | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| KD1  | 0.84                         | 0.71                                  | 0.70                   | 11.07             |
| KD2  | 0.86                         | 0.78                                  | 0.74                   | 11.94             |
| KD3  | 0.86                         | 0.79                                  | 0.73                   | 11.73             |
| KD4  | 0.74                         | 0.63                                  | 0.54                   | 8.92              |

| Informationen zum Konstrukt Kanalüberlappung |                              |                                       |                        |                   |
|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium                                    | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau                              | $\geq 0.70$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert   | 0.84                         | 0.71                                  | 0.88                   | 0.64              |
| Informationen zu den Indikatoren             |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium                                    | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                              | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| KU1  | 0.74                         | 0.66                                  | 0.55                   | 8.86              |
| KU2  | 0.69                         | 0.58                                  | 0.47                   | 7.78              |
| KU3  | 0.91                         | 0.76                                  | 0.83                   | 12.64             |
| KU4  | 0.85                         | 0.67                                  | 0.72                   | 11.17             |

| Informationen zum Konstrukt Kanalpräzision |                              |                                       |                        |                   |
|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium                                  | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Quelle                                     | SPSS                         | SPSS                                  | AMOS                   | AMOS              |
| Anspruchsniveau                            | $\geq 0.70$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert                                       | 0.94                         | 0.90                                  | 0.96                   | 0.77              |
| Informationen zu den Indikatoren           |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium                                  | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Quelle                                     | AMOS                         | SPSS                                  | AMOS                   | AMOS              |
| Anspruchsniveau                            | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| KP1  | 0.86                         | 0.79                                  | 0.74                   | 11.71             |
| KP2  | 0.93                         | 0.84                                  | 0.87                   | 13.30             |
| KP3  | 0.90                         | 0.83                                  | 0.82                   | 12.99             |
| KP4  | 0.83                         | 0.76                                  | 0.69                   | 11.00             |
| KP5  | 0.86                         | 0.79                                  | 0.75                   | 11.63             |
| KP6  | 0.92                         | 0.85                                  | 0.85                   | 12.70             |
| KP7  | 0.83                         | 0.76                                  | 0.69                   | 11.05             |

| Informationen zum Konstrukt Aussendienststeinbindung |                              |                                       |                        |                   |
|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium  | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau                                      | $\geq 0.60^{454}$            | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert   | 0.86                         | 0.77                                  | 0.85                   | 0.63              |
| Informationen zu den Indikatoren                     |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium  | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                                      | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| AE1  | 0.59                         | 0.56                                  | 0.34                   | 7.11              |
| AE2  | 0.73                         | 0.69                                  | 0.53                   | 9.52              |
| AE3  | 0.94                         | 0.81                                  | 0.88                   | 13.83             |
| AE4  | 0.89                         | 0.77                                  | 0.78                   | 12.68             |

<sup>454</sup> Explorative Arbeit, erste Anwendung des Konstrukts

| Informationen zum Konstrukt Aussendiensteinfluss |                              |                                       |                        |                   |
|--|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium  | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau                                  | $\geq 0.60$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert   | 0.69                         | 0.55                                  | 0.84                   | 0.54              |
| Informationen zu den Indikatoren                 |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium  | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau                                  | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| AS1  | 0.79                         | 0.42                                  | 0.62                   | 8.47              |
| AS2  | 0.83                         | 0.51                                  | 0.68                   | 9.15              |
| AS3  | 0.64                         | 0.45                                  | 0.41                   | 5.88              |
| AS4  | 0.68                         | 0.53                                  | 0.46                   | 6.53              |

| Informationen zum Konstrukt Aussendiensteserfolg (nur Zielerreichung) |                              |                                       |                        |                   |
|---|------------------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------|
| Kriterium   | Cronbachs $\alpha$           | KMO                                   | KR                     | DEV               |
| Anspruchsniveau   | $\geq 0.60$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.60$            | $\geq 0.50$       |
| Wert  | 0.82                         | 0.84                                  | 0.83                   | 0.50              |
| Informationen zu den Indikatoren                                      |                              |                                       |                        |                   |
| Kriterium   | Standardisierte Faktorladung | Korrigierte Item-to Total-Korrelation | Indikator-Reliabilität | t-Wert der Ladung |
| Anspruchsniveau   | $\geq 0.40$                  | $\geq 0.50$                           | $\geq 0.40$            | $\geq 1.648$      |
| ZEAD2   | 0.73                         | 0.64                                  | 0.53                   | 6.36              |
| ZEAD4   | 0.64                         | 0.57                                  | 0.40                   | 7.35              |
| ZEAD6   | 0.70                         | 0.64                                  | 0.49                   | 6.86              |
| ZEAD8   | 0.74                         | 0.63                                  | 0.54                   | 6.33              |
| ZEAD11  | 0.71                         | 0.63                                  | 0.51                   | 6.52              |

| <b>Informationen zum Konstrukt Mehrkanalerfolg (nur Zielerreichung)</b> |                                      |  |                               |                          |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Kriterium</b>  | <b>Cronbachs <math>\alpha</math></b> | <b>KMO</b>                                   | <b>KR</b>                     | <b>DEV</b>               |
| Anspruchsniveau   | $\geq 0.60$                          | $\geq 0.50$                                  | $\geq 0.60$                   | $\geq 0.50$              |
| Wert  | 0.89                                 | 0.85   | 0.91                          | 0.55                     |
| <b>Informationen zu den Indikatoren</b>                                 |                                      |  |                               |                          |
| <b>Kriterium</b>  | <b>Standardisierte Faktorladung</b>  | <b>Korrigierte Item-to Total-Korrelation</b> | <b>Indikator-Reliabilität</b> | <b>t-Wert der Ladung</b> |
| Anspruchsniveau   | $\geq 0.40$                          | $\geq 0.50$                                  | $\geq 0.40$                   | $\geq 1.648$             |
| ZEV1  | 0.65                                 | 0.54   | 0.42                          | 7.56                     |
| ZEV2  | 0.80                                 | 0.70   | 0.63                          | 10.01                    |
| ZEV3  | 0.83                                 | 0.53   | 0.68                          | 8.55                     |
| ZEV4  | 0.73                                 | 0.63   | 0.54                          | 9.29                     |
| ZEV5  | 0.56                                 | 0.49   | 0.31                          | 6.21                     |
| ZEV6  | 0.83                                 | 0.67   | 0.69                          | 10.02                    |
| ZEV7  | 0.65                                 | 0.59   | 0.42                          | 7.96                     |
| ZEV8  | 0.84                                 | 0.59   | 0.70                          | 9.40                     |
| ZEV9  | 0.78                                 | 0.69   | 0.60                          | 10.10                    |
| ZEV10   | 0.78                                 | 0.66   | 0.61                          | 9.04                     |
| ZEV11   | 0.60                                 | 0.49   | 0.36                          | 5.61                     |
| ZEV12   | 0.60                                 | 0.49   | 0.36                          | 6.14                     |
| ZEV13   | 0.77                                 | 0.68   | 0.60                          | 9.54                     |

## 8.2.3. Korrelation der Erfolgsmasse

| Korrelationen       |         | Umsatz | Betriebs-<br>gewinn | Cash-<br>flow | MuV-<br>budget | Erfolg<br>AD | Erfolg<br>V | Erfolg Ver-<br>trieb Index | Erfolg AD<br>Index |
|---------------------|---------|--------|---------------------|---------------|----------------|--------------|-------------|----------------------------|--------------------|
| Umsatz              | Pearson | 1      | .788**              | .730**        | .521**         | 0.109        | 0.082       | .150*                      | .181*              |
|                     | Sig.    |        | 0                   | 0             | 0              | 0.096        | 0.165       | 0.038                      | 0.015              |
|                     | N       | 145    | 131                 | 127           | 136            | 144          | 143         | 141                        | 144                |
| Betriebs-<br>gewinn | Pearson | .788** | 1                   | .928**        | .457**         | .205**       | .156*       | .203*                      | .150*              |
|                     | Sig.    | 0      |                     | 0             | 0              | 0.01         | 0.039       | 0.011                      | 0.044              |
|                     | N       | 131    | 131                 | 127           | 127            | 130          | 129         | 127                        | 130                |
| Cash-flow           | Pearson | .730** | .928**              | 1             | .470**         | .243**       | .180*       | .242**                     | .240**             |
|                     | Sig.    | 0      | 0                   |               | 0              | 0.003        | 0.022       | 0.003                      | 0.003              |
|                     | N       | 127    | 127                 | 127           | 124            | 126          | 125         | 123                        | 126                |
| MuV-budget          | Pearson | .521** | .457**              | .470**        | 1              | 0.055        | 0.059       | 0.096                      | 0.126              |
|                     | Sig.    | 0      | 0                   | 0             |                | 0.262        | 0.248       | 0.138                      | 0.073              |
|                     | N       | 136    | 127                 | 124           | 136            | 135          | 134         | 132                        | 135                |
| Erfolg AD           | Pearson | 0.109  | .205**              | .243**        | 0.055          | 1            | .732**      | .639**                     | .644**             |
|                     | Sig.    | 0.096  | 0.01                | 0.003         | 0.262          |              | 0           | 0                          | 0                  |
|                     | N       | 144    | 130                 | 126           | 135            | 152          | 150         | 147                        | 151                |
| Erfolg V            | Pearson | 0.082  | .156*               | .180*         | 0.059          | .732**       | 1           | .636**                     | .412**             |
|                     | Sig.    | 0.165  | 0.039               | 0.022         | 0.248          | 0            |             | 0                          | 0                  |
|                     | N       | 143    | 129                 | 125           | 134            | 150          | 151         | 148                        | 150                |
| Erfolg V<br>Index   | Pearson | .150*  | .203*               | .242**        | 0.096          | .639**       | .636**      | 1                          | .661**             |
|                     | Sig.    | 0.038  | 0.011               | 0.003         | 0.138          | 0            | 0           |                            | 0                  |
|                     | N       | 141    | 127                 | 123           | 132            | 147          | 148         | 148                        | 148                |
| Erfolg AD<br>Index  | Pearson | .181*  | .150*               | .240**        | 0.126          | .644**       | .412**      | .661**                     | 1                  |
|                     | Sig.    | 0.015  | 0.044               | 0.003         | 0.073          | 0            | 0           | 0                          |                    |
|                     | N       | 144    | 130                 | 126           | 135            | 151          | 150         | 148                        | 152                |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

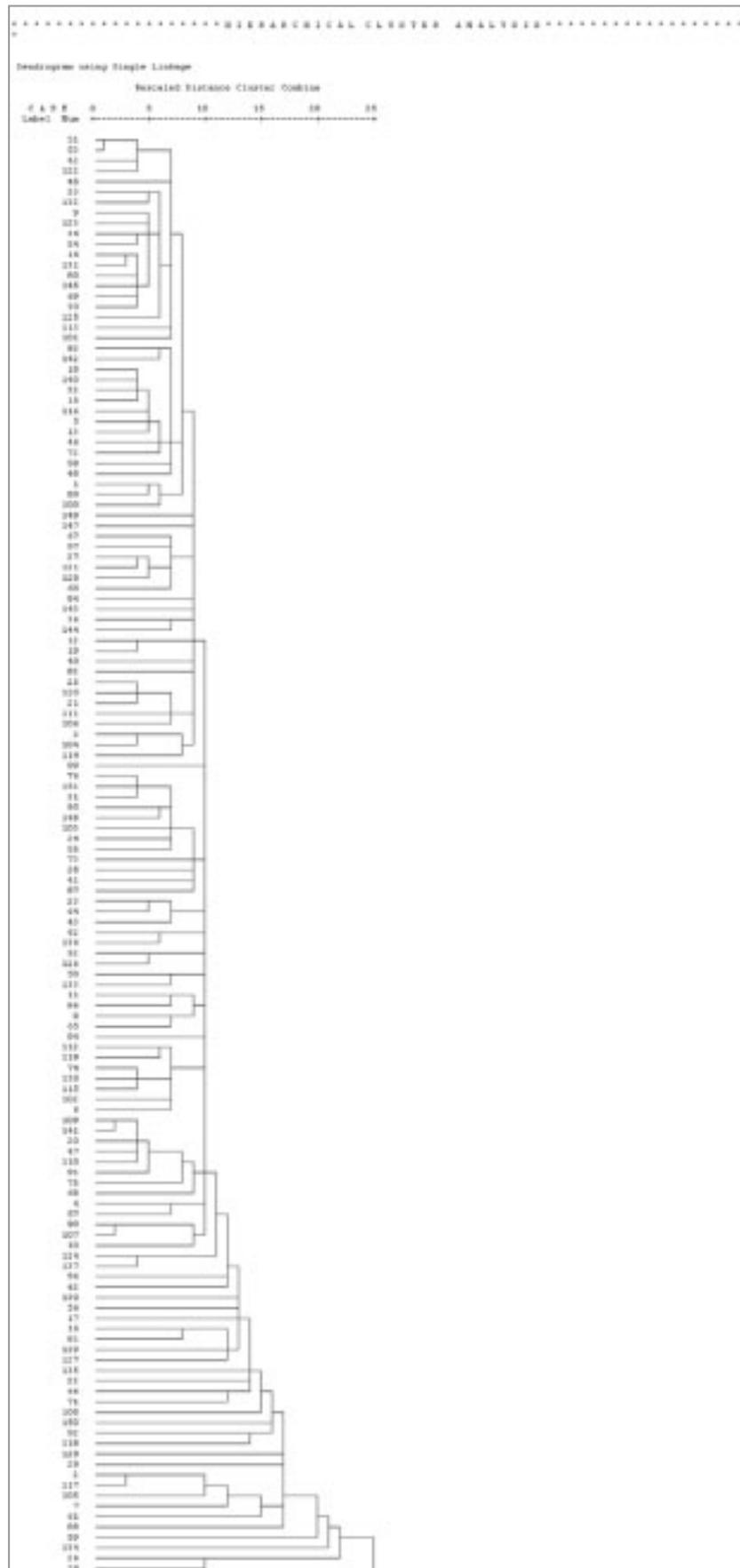
### 8.2.4. Endgültiges Messmodell im Überblick

| Bereich  | Konstrukt             | Spezifikation | Indikatoren |
|--|-----------------------|---------------|-------------|
| Unternehmensexternes Umfeld                      | Umweltdynamik         | reflektiv     | UD1         |
|  |                       |               | UD5         |
|  |                       |               | UD6         |
|  |                       |               | UD7         |
|  | Wettbewerbsintensität | reflektiv     | WI2         |
|  |                       |               | WI3         |
|  |                       |               | WI4         |
|  |                       |               | WI5         |
| Unternehmensinternes Umfeld<br>(Mehrkanalsystem) | Kanaldifferenzierung  | reflektiv     | KD1         |
|  |                       |               | KD2         |
|  |                       |               | KD3         |
|  |                       |               | KD4         |
|  | Kanalüberlappung      | reflektiv     | KU1         |
|  |                       |               | KU2         |
|  |                       |               | KU3         |
|  |                       |               | KU4         |
|  | Kanalpräzision        | reflektiv     | KP1         |
|  |                       |               | KP2         |
|  |                       |               | KP3         |
|  |                       |               | KP4         |
|  |                       |               | KP5         |
|  |                       |               | KP6         |
| KP7  |                       |               |             |

| Bereich  | Konstrukt              | Spezifikation | Indikatoren |
|--|------------------------|---------------|-------------|
| Rolle des Aussendienstes<br>Unternehmensinternes Umfeld<br>(Mehrkanalsystem) | Aussendienstbreite     | formativ      | AB1         |
|  |                        |               | AB2         |
|  |                        |               | AB3         |
|  |                        |               | AB4         |
|  |                        |               | AB56        |
|  |                        |               | AB78        |
|  | Aussendiensteinbindung | reflektiv     | AE1         |
|  |                        |               | AE2         |
|  |                        |               | AE3         |
|  |                        |               | AE4         |
|  | Aussendiensteinfluss   | reflektiv     | AS1         |
|  |                        |               | AS2         |
|  |                        |               | AS3         |
|  |                        |               | AS4         |
|  | Aussendiensttiefe      | formativ      | AT1         |
|  |                        |               | AT2         |
|  |                        |               | AT3         |
|  |                        |               | AT4         |
|  |                        |               | AT5         |
|  |                        |               | AT6         |
| AT7  |                        |               |             |
| AT8  |                        |               |             |

| Bereich | Konstrukt            | Spezifikation | Indikatoren |
|---------|----------------------|---------------|-------------|
| Erfolg  | Aussendienstenerfolg | reflektiv     | ZEAD2       |
|         |                      |               | ZEAD4       |
|         |                      |               | ZEAD6       |
|         |                      |               | ZEAD8       |
|         |                      |               | ZEAD11      |
|         | Mehrkanalerfolg      | reflektiv     | ZEV1        |
|         |                      |               | ZEV2        |
|         |                      |               | ZEV3        |
|         |                      |               | ZEV4        |
|         |                      |               | ZEV5        |
|         |                      |               | ZEV6        |
|         |                      |               | ZEV7        |
|         |                      |               | ZEV8        |
| ZEV9    |                      |               |             |
| ZEV10   |                      |               |             |
| ZEV11   |                      |               |             |
| ZEV12   |                      |               |             |
| ZEV13   |                      |               |             |

## 8.2.5. Single-Linkage-Dendrogramm zur Elimination von Ausreißern



**8.2.6. Post-Hoc-ANOVA der Differenzen der Clustermittelwerte**

| Dependent Variable    | (I) Cluster No of Case | (J) Cluster No of Case | Mean Difference (I-J) |
|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|
| AD_Umsatzanteil_Skala | 1                      | 2                      | 2.57516*              |
|                       |                        | 3                      | 4.46243*              |
|                       |                        | 4                      | 0.1143                |
|                       | 2                      | 1                      | -2.57516*             |
|                       |                        | 3                      | 1.88728*              |
|                       |                        | 4                      | -2.46087*             |
|                       | 3                      | 1                      | -4.46243*             |
|                       |                        | 2                      | -1.88728*             |
|                       |                        | 4                      | -4.34815*             |
|                       | 4                      | 1                      | -0.1143               |
|                       |                        | 2                      | 2.46087*              |
|                       |                        | 3                      | 4.34815*              |
| Bedeutungs_Het        | 1                      | 2                      | 2.14658*              |
|                       |                        | 3                      | -0.2995               |
|                       |                        | 4                      | -1.37429*             |
|                       | 2                      | 1                      | -2.14658*             |
|                       |                        | 3                      | -2.44605*             |
|                       |                        | 4                      | -3.52087*             |
|                       | 3                      | 1                      | 0.2995                |
|                       |                        | 2                      | 2.44605*              |
|                       |                        | 4                      | -1.07481*             |
|                       | 4                      | 1                      | 1.37429*              |
|                       |                        | 2                      | 3.52087*              |
|                       |                        | 3                      | 1.07481*              |
| Verhaltens_Het        | 1                      | 2                      | 2.14224*              |
|                       |                        | 3                      | -0.0365               |
|                       |                        | 4                      | -1.15429*             |
|                       | 2                      | 1                      | -2.14224*             |
|                       |                        | 3                      | -2.17874*             |
|                       |                        | 4                      | -3.29652*             |
|                       | 3                      | 1                      | 0.0365                |
|                       |                        | 2                      | 2.17874*              |
|                       |                        | 4                      | -1.11778*             |
|                       | 4                      | 1                      | 1.15429*              |
|                       |                        | 2                      | 3.29652*              |
|                       |                        | 3                      | 1.11778*              |

|                     |   |   |           |
|---------------------|---|---|-----------|
| Kunden_Ueberlapp    | 1 | 2 | 1.70062*  |
|                     |   | 3 | -2.39841* |
|                     |   | 4 | -1.58286* |
|                     | 2 | 1 | -1.70062* |
|                     |   | 3 | -4.09903* |
|                     |   | 4 | -3.28348* |
|                     | 3 | 1 | 2.39841*  |
|                     |   | 2 | 4.09903*  |
|                     |   | 4 | 0.8156    |
|                     | 4 | 1 | 1.58286*  |
|                     |   | 2 | 3.28348*  |
|                     |   | 3 | -0.8156   |
| Leistungs_Ueberlapp | 1 | 2 | 2.04224*  |
|                     |   | 3 | -2.02540* |
|                     |   | 4 | -2.35429* |
|                     | 2 | 1 | -2.04224* |
|                     |   | 3 | -4.06763* |
|                     |   | 4 | -4.39652* |
|                     | 3 | 1 | 2.02540*  |
|                     |   | 2 | 4.06763*  |
|                     |   | 4 | -0.3289   |
|                     | 4 | 1 | 2.35429*  |
|                     |   | 2 | 4.39652*  |
|                     |   | 3 | 0.3289    |
| Standard_Loesungen  | 1 | 2 | -1.66832* |
|                     |   | 3 | -0.6635   |
|                     |   | 4 | -2.62571* |
|                     | 2 | 1 | 1.66832*  |
|                     |   | 3 | 1.0048    |
|                     |   | 4 | -0.9574   |
|                     | 3 | 1 | 0.6635    |
|                     |   | 2 | -1.0048   |
|                     |   | 4 | -1.96222* |
|                     | 4 | 1 | 2.62571*  |
|                     |   | 2 | 0.9574    |
|                     |   | 3 | 1.96222*  |

### 8.2.7. Unterschiede zur Organisation der Top-Performer pro Cluster

A: Top-Performer mit höherem Wert; B: Top-Performer mit niedrigerem Wert

| Aspekt  | Typ 1  | Typ 2 | Typ 3 | Typ 4  | Stichwort                                |
|---|--------|-------|-------|--------|--|
| Lead-Channel<br>Anz. Kanäle<br>Langfrist-Beziehung<br>AD-Relevanz |        |       |       | B      | Langfrist-Beziehung                      |
| KP_1<br>KP_2<br>KP_3<br>KP_4<br>KP_5<br>KP_6<br>KP_7              | A      |       |       |        | Preise                                   |
| AB_1<br>AB_2<br>AB_3<br>AB_4<br>AB_5<br>AB_6<br>AB_7<br>AB_8      | A<br>A | A     |       |        | Finanzierung<br>Präsentation<br>Beratung |
| AT_1<br>AT_2<br>AT_3<br>AT_4<br>AT_5<br>AT_6<br>AT_7<br>AT_8      |        |       |       | B<br>A | Kaufphase<br>Nutzungsphase               |
| AE_1<br>AE_2<br>AE_3<br>AE_4                                      |        |       |       | A<br>A | Aufgabenweitergabe<br>Informationserhalt |
| AS_1<br>AS_2<br>AS_3<br>AS_4                                      |        |       |       |        |  |

### 8.2.8. Unterschiede zu Zielen und Zielerreichung der Top-Performer

A: Top-Performer mit höherem Wert; B: Top-Performer mit niedrigerem Wert

| Aspekt   | Typ 1 | Typ 2 | Typ 3 | Typ 4 | Stichwort                     |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| Z_AD_1   |       | A     | A     |       | Kosten                        |
| Z_AD_2   |       |       |       | A     | Effizienz                     |
| Z_AD_3   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_4   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_5   |       |       |       | A     | Cross-Selling                 |
| Z_AD_6   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_7   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_8   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_9   |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_10  |       |       |       |       |                               |
| Z_AD_11  |       |       |       | A     | Motivation AD                 |
| ZE_AD_1  |       |       |       | A     | Kosten                        |
| ZE_AD_2  |       |       | A     | A     | Effizienz                     |
| ZE_AD_3  |       |       |       |       |                               |
| ZE_AD_4  |       | A     |       | A     | Differenzierung               |
| ZE_AD_5  |       |       |       | A     | Cross-Selling                 |
| ZE_AD_6  |       |       |       |       |                               |
| ZE_AD_7  |       |       | A     |       | Erhältlichkeit                |
| ZE_AD_8  |       |       |       | A     | Kundenbedürfnisse befriedigen |
| ZE_AD_9  | A     | A     |       | A     | Schlanke Prozesse             |
| ZE_AD_10 |       | A     | A     |       | Wenig Konflikte               |
| ZE_AD_11 |       | A     |       | A     | Hohe Motivation AD            |
| Z_V_1    |       |       |       | A     | Kosten                        |
| Z_V_2    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_3    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_4    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_5    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_6    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_7    |       | A     |       |       | CRM                           |
| Z_V_8    | A     |       |       |       | Erhältlichkeit                |
| Z_V_9    |       |       |       |       |                               |
| Z_V_10   |       |       |       |       |                               |
| Z_V_11   |       |       |       |       |                               |
| Z_V_12   |       |       |       |       |                               |
| Z_V_13   |       |       |       |       |                               |

| Aspekt  | Typ 1 | Typ 2 | Typ 3 | Typ 4 | Stichwort                     |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------------------------------|
| ZE_V_1  |       |       | A     | A     | Kosten                        |
| ZE_V_2  |       |       |       | A     | Effizienz                     |
| ZE_V_3  |       | A     |       |       | Marktabdeckung                |
| ZE_V_4  | A     | A     |       | A     | Differenzierung               |
| ZE_V_5  |       | A     |       | A     | Cross-Selling                 |
| ZE_V_6  | A     |       |       | A     | Kundenbindung                 |
| ZE_V_7  | A     |       | A     | A     | CRM                           |
| ZE_V_8  | A     |       | A     |       | Erhältlichkeit                |
| ZE_V_9  |       |       |       | A     | Kundenbedürfnisse befriedigen |
| ZE_V_10 |       | A     |       | A     | Schlanke Prozesse             |
| ZE_V_11 |       |       |       |       |                               |
| ZE_V_12 |       | A     | A     | A     | Wenig Abhängigkeit von Kanal  |
| ZE_V_13 | A     | A     |       | A     | Hohe Motivation aller Akteure |

## 8.3. Expertengespräche

### 8.3.1. Verzeichnis der Experten

*Aussendienst für Industriegüter: Hilti (Schweiz) AG, Adliswil*

- Dr. Adrian Eberle, Vice President Marketing and Communications
- Dr. Andreas Deppeler, Factbase and Pricing Manager
- Dr. Matthäus Urwyler, Factbase and Pricing Manager
- Willy Schöpfer, Gebietsleiter
- Micha Riedener, Verkaufsberater Coach
- Beat Müller, Verkaufsberater
- Thomas Mellert, Verkaufsberater

*Aussendienst für Konsumgüter: Villeroy und Boch AG, Mettlach*

- Andreas Probst, District Manager Konzerne Süd
- Annette Delpy, Produktmanagerin Accessoires/ Tischkultur

*Aussendienst für Versicherungen: Swiss Life, Zürich, Sanitas Krankenversicherung, Zürich, Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft, Bern*

- Dr. Marc Jungo, CMO, Swiss Life Products (Luxembourg) S.A.
- Andrea Kleiner, Abteilungsleiterin EV Business Prozesse, Swiss Life
- Herbert Wechsler, Leiter Services, Sanitas Krankenversicherung
- Marco Kamerling, Leiter Vertrieb, Sanitas Krankenversicherung
- Dr. Diether Kuhn, Programmleiter Welcome, Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft
- Christoph Gaus, Leiter Mobilitätsversicherungen, Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft

*Beratung von Aussendienstorganisationen: The Boston Consulting Group AG*

- Dylan Bolden, Principal
- Alain Beauvillard, Project Leader
- Dr. Adrian Hofer, Principal

### 8.3.2. Interviewleitfaden

Die Experteninterviews wurden als halbstrukturierte Interviews mit dem Ziel der Erschliessung des Themenfeldes und praktischen Fundierung der Konzeption der Rolle des Aussendienstes geführt. Der Inhalt der Fragen wurde jeweils auf die konkrete Situation des Interviewpartners und den aktuellen Stand des Forschungsprojekts angepasst. Zur Illustration sind zwei Interviewleitfäden unten aufgeführt.

#### *Interview Konsumgüter (Deutschland)*

- Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Branche, Ihre Kunden und das Wettbewerbsumfeld in dem Sie tätig sind.
- Bitte beschreiben Sie kurz die Struktur und Ausrichtung des Vertriebs von x (Anzahl/Art der Kanäle und Bedeutung / Rollen der Kanäle)
- Bitte charakterisieren Sie den Vertrieb von x insgesamt und den Aussendienst im besonderen entlang folgender Dimensionen: Grad der Zentralisierung, Grad der Standardisierung, Grad der Systemunterstützung
- Wie würden Sie die Rolle des Aussendienstes bei x im Vergleich zu den anderen Kanälen heute charakterisieren?
- Wie unterscheidet sich die Rolle des Aussendienstes heute von der Rolle in der Vergangenheit? Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren für eine Aussendienstorganisation?

#### *Interview Unternehmensberatung (USA)*

- Pls. describe the client briefly (size, industry, lines of business, other)
- What was the company's channel structure before the project:?
- What changes did you introduce: Introduction of new channel, changes to existing channels? Why?
- How would you describe the role of the new sales force as opposed to other channels of distribution?
- What are the experiences with the new sales organization so far?
- From your general experience, how would you characterize the role of the sales force today and how does this role differ from the past? What trends do you see for the future?

## Literaturverzeichnis

**Abramowitz, M. / Stegun, I. A. (1974)**, Handbook of Mathematical Functions. New York, NY: Dover Publications.

**Ahlert, D. (1996)**, Distributionspolitik: Das Management des Absatzkanals (3. Aufl.). Stuttgart etc.: Fischer.

**Ahlert, D. / Evanschitzky, H. (2004)**, "Erfolgsfaktoren des Multi-Channel-Managements", in: Arbeitsberichte des Kompetenzzentrums für Internetökonomie und Hybridität Münster. Münster: Universität Münster.

**Ahlert, D. / Evanschitzky, H. (2006)**, "Multi-Channel-Management im Spannungsfeld von Kundenzufriedenheit und Organisation", Thexis (4), 21.

**Albers, S. / Götz, O. (2006)**, "Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung", Die Betriebswirtschaft, 66 (6), 669-677.

**Albers, S. / Hildebrandt, L. (2006)**, "Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells", Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55 (2), 2-33.

**Albert, H. (1984)**, "Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften", in: Logik der Sozialwissenschaften, Topitsch, E. (Hrsg.). 11. Aufl. Königstein/Ts: Athenäum.

**Aldenderfer, M. S. / Blashfield, R. K. (1984)**, Cluster Analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications.

**Aldrich, J. (1997)**, "R.A. Fisher and the Making of Maximum Likelihood 1912-1922", Statistical Science, 12 (3), 162-176.

**Anderson, E. / Day, G. S. / Rangan, V. K. (1997)**, "Strategic Channel Design", Sloan Management Review, 38 (4), 59-69.

**Anderson, E. / Gerbing, D. W. (1984)**, "The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis", Psychometrika, 49 (2), 155-173.

**Anderson, J. C. / Gerbing, D. W. (1988)**, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin, 103 (3), 411-423.

**Ansari, A. / Mela, C. F. / Neslin, S. A. (2008)**, "Customer Channel Migration", Journal of Marketing Research, 45 (1), 60-76.

**Armstrong, J. S. / Overton, T. S. (1977)**, "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys", *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.

**Avery, J. J. / Steenburgh, T. J. / Deighton, J. / Caravella, M. (2007)**, "Adding Bricks to Clicks: The Effects of Store Openings on Sales through Direct Channels", in: Harvard Business School Marketing Research Paper No. 07-043: SSRN.

**Babakus, E. / Cravens, D. W. / Grant, K. / Ingram, T. N. / LaForge, R. W. (1996)**, "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 345-363.

**Bachmann, A. (2007)**, "Subjektive versus objektive Erfolgsmaße", in: *Methodik der empirischen Forschung*, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.). 2. Aufl.: Gabler.

**Backhaus, K. / Blechschmidt, B. / Eisenbeiss, M. (2006a)**, "Der Stichprobeneinfluss bei Kausalanalysen", *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 711-726.

**Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (2006b)**, *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung* (11. Aufl.). Berlin: Springer.

**Bagozzi, R. P. (1978)**, "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors", *Journal of Marketing Research*, 15 (4), 517-531.

**Bagozzi, R. P. (1980)**, "The Nature and Causes of Self-Esteem, Performance, and Satisfaction in the Sales Force: A Structural Equation Approach", *Journal of Business*, 53 (3), 315-331.

**Bagozzi, R. P. (1984)**, "A Prospectus for Theory Construction in Marketing", *The Journal of Marketing*, 48 (1), 11-29.

**Bagozzi, R. P. (2006)**, "The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (7), 453-456.

**Bagozzi, R. P. / Baumgartner, H. (1994)**, "The evaluation of structural equation models and hypothesis testing", in: *Principles of Marketing Research*, Bagozzi, R. P. (Hrsg.). Blackwell, Cambridge, MA.

**Bagozzi, R. P. / Edwards, J. R. (1998)**, "A General Approach for Representing Constructs in Organizational Research", *Organizational Research Methods*, 1 (1), 45-87.

**Bagozzi, R. P. / Yi, Y. (1988)**, "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science* 16 (1), 74-94.

**Bailey, K. D. (1994)**, *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

**Balderjahn, I. (1986)**, *Das umweltbewusste Konsumentenverhalten. Eine empirische Studie*. Berlin: Duncker & Humblot.

**Barclay, D. / Higgins, C. / Thompson, R. (1995)**, "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling", *Technology Studies*, 2 (2), 285-323.

**Bauer, H. H. / Sauer, N. (2004)**, "Die Erfolgsfaktorenforschung als schwarzes Loch? Replik zum Beitrag von Alexander Nicolai und Alfred Kieser", *Die Betriebswirtschaft*, 64 (4), 621-622.

**Bearden, W. O. / Netemeyer, R. G. (1999)**, *Handbook of marketing scales : multi-item measures for marketing and consumer behavior research* (2. Aufl.). Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

**Behrman, D. N. / Perreault Jr, W. D. (1984)**, "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing*, 48 (4).

**Belsley, D. A. / Kuh, E. / Welsch, R. E. (1980)**, *Regression Diagnostics: Identifying Influential Data and Sources of Collinearity*. New York et al.: Wiley.

**Belz, C. (1999)**, *Verkaufskompetenz* (2. Aufl.). St. Gallen: Thexis.

**Belz, C. (2003)**, *Logbuch Direktmarketing, vom Mailing zum Dialog-Marketing*. Frankfurt a. M.: Ueberreuter.

**Belz, C. / Bussmann, W. (2002)**, *Performance Selling*. St. Gallen: Thexis.

**Belz, C. / Schmitz, C. (2007)**, "Vertriebsführung und -komplexität", *Marketing Journal*, 40 (12), 8-13.

**Belz, C. / Schögel, M. / Arndt, O. (2008)**, "Grenzen technologie-gestützter Kundeninteraktion. Aktives Interaktionsmanagement als Erfolgsfaktor", in: *Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden*, Belz, C. / Schögel, M. / Walter, V. / Arndt, O. / Künzler, H.-P. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Belz, C. / Zupancic, D. / Müllner, M. / Hilti, R. (2004)**, *Spitzenleistungen im Key Account Management: Das St. Galler KAM-Konzept*. Frankfurt a.M., St. Gallen: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Verlag Thexis.

**Bentler, P. M. / Chou, C.-P. (1987)**, "Practical Issues in Structural Modeling", *Sociological Methods Research*, 16 (1), 78-117.

**Berger, P. D. / Lee, J. / Weinberg, B. D. (2006)**, "Optimal cooperative advertising integration strategy for organizations adding a direct online channel", *Journal of the Operational Research Society*, 57 (8), 920–927.

**Beverland, M. / Steel, M. / Dapiran, G. P. (2006)**, "Cultural frames that drive sales and marketing apart: an exploratory study", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6), 386-394.

**Blair, E. / Zinkhan, G. M. (2006)**, "Nonresponse and Generalizability in Academic Research", in: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34. Aufl.

**Bollen, K. / Lennox, R. (1991)**, "Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective", *Psychological Bulletin*, 110 (2), 305.

**Bollen, K. A. (1984)**, "Multiple Indicators: Internal Consistency or No Necessary Relationship?" *Quality and Quantity*, 18 (4), 377-385.

**Bollen, K. A. (1989)**, *Structural equations with latent variables*. New York: J. Wiley.

**Bollen, K. A. / Long, J. S. (1993)**, *Testing structural equation models*. Newbury Park, Calif: Sage.

**Bortz, J. / Döring, N. (2002)**, *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin u.a.: Springer.

**Bovensiepen, G. / Schögel, M. / Schulten, M. / Arndt, O. / Rumpff, S. (2007)**, *Erfolgreich in der neuen Vielfalt - Erfolgsfaktoren für das Multi-Channel Management in Handel und Konsumgüterindustrie* Fachverlag Moderne Wirtschaft

**Breitkopf, J. (2007)**, *Die Rolle von Stammkanälen im Mehrkanalvertrieb - untersucht am Beispiel der Automobilindustrie*. St. Gallen.

**Bridges, C. M. (2003)**, "The influential salesforce culture: Value congruity as a determinant of salesforce outcomes", *Dissertation*, Arizona State University.

**Brinberg, D. / Hirschman, E. C. (1986)**, "Multiple Orientations for the Conduct of Marketing Research: An Analysis of the Academic/Practitioner Distinction", *Journal of Marketing*, 50 (4), 161-173.

**Burrell, G. / Morgan, G. (1979)**, *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

**Camstra, A. / Boomsma, A. (1992)**, "Cross-Validation in Regression and Covariance Structure Analysis: An Overview", *Sociological Methods & Research*, 21 (1), 89-115.

**Cannon, J. P. (1992)**, "A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets", *Dissertation*, The University of North Carolina at Chapel Hill.

**Carnap, R. (1966)**, *Philosophical Foundations of Physics*. New York: Basic Books.

**Caroll, S. (1994)**, "Questionnaire design affects response rate", *Marketing News*, 28 (1), 14-23.

**Cespedes, F. V. (1988)**, "Channel Management Is General Management", *California Management Review*, 31 (1), 98.

**Cespedes, F. V. (1993)**, "Coordinating Sales and Marketing in Consumer Goods Firm", *Journal of Consumer Marketing*, 10 (2), 37-55.

**Cespedes, F. V. / Corey, E. R. (1990)**, "Managing multiple channels", *Business Horizons*, 33 (4), 67.

**Child, J. (1972)**, "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 6 (1), 1-22.

**Child, J. (1997)**, "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect", *Organization Studies*, 18 (1), 43.

**Chin, W. W. (1998)**, "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", in: *Modern Methods for Business Research*, Marcoulides, G. A. (Hrsg.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Chin, W. W. / Marcolin, B. L. / Newsted, P. R. (2003)**, "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study", *Information Systems Research*, 14 (2), 189-217.

**Christophersen, T. (2007)**, Usability im Online-Shopping: Entwicklung eines Fragebogeninstrumentes (ufosV2) unter Berücksichtigung formativer und reflektiver Messmodelle Elektronisch verfügbar unter <http://e-diss.uni-kiel.de/philos-fak.html> am 21. September 2008.

**Christophersen, T. / Grape, C. (2007)**, "Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle", in: *Methodik der empirischen Forschung*, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.). 2. Aufl.: Gabler.

Churchill, G. A. / Ford, N. M. / Walker, O. C. (1993), *Sales force management*. Homewood, IL: Irwin.

**Churchill Jr, G. A. (1979)**, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.

**Churchill Jr, G. A. / Ford, N. M. / Hartley, S. W. / Walker Jr, O. C. (1985)**, "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 103-118.

**Coelho, F. / Easingwood, C. / Coelho, A. (2003)**, "Exploratory evidence of channel performance in single vs. multiple channel strategies", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (11), 561-573.

**Cohen, J. / Cohen, P. / West, S. G. / Aiken, L. S. (2003)**, *Applied Multiple Regression / Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3. Aufl.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Cohn, J. G. (2003)**, "Virtual selling: where are we? where are we going?" Dissertation, University of Phoenix.

**Colombo, R. (2000)**, "A Model for Diagnosing and Reducing Nonresponse Bias", *Journal of Advertising Research*, 40 (1/2), 85-93.

**Cortina, J. M. (1993)**, "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications", *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 98-104.

**Cravens, D. W. (1995)**, "The Changing Role of the Sales Force", *Marketing Management*, 4 (2), 48-57.

**Cravens, D. W. / Grant, K. / Ingram, T. N. / Laforge, R. W. / Young, C. (1992)**, "In Search of Excellent Sales Organizations", *European Journal of Marketing*, 26 (1), 6.

**Cronbach, L. J. (1951)**, "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika* 16 (3), 297-334

**Dannenberg, H. / Zupancic, D. (2007)**, *Excellence in Sales - empirische Ergebnisse einer länderübergreifenden Erfolgsfaktorenstudie im Vertrieb*. St. Gallen: Thexis Verlag.

**Deal, K. (2003)**, "Do-It-Yourself Internet Surveys", *Marketing Research*, 15 (2), 40-42.

**Decker, R. / Wagner, R. (2008)**, "Fehlende Werte: Ursachen, Konsequenzen und Behandlung", in: *Handbuch Marktforschung*, Herrmann, A. / Homburg, C. / Klarman, M. (Hrsg.). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Deshpande, R. (1983)**, "'Paradigms Lost': On Theory and Method in Research in Marketing", *Journal of Marketing*, 47 (4), 101-110.

**Destatis (2007)**, "Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland." Elektronisch verfügbar unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de) am 12. April 2008.

**Deutskens, E. / De Ruyter, K. / Wetzels, M. (2005)**, "An Assessment of Measurement Invariance between Online and Mail Surveys", in: Research Memoranda. Maastricht: METEOR, Maastricht Research School of Economics of Technology and Organization.

**Diamantopoulos, A. / Schlegelmilch, B. B. (1997)**, Taking the fear out of data analysis: a step-by-step approach. London: Dryden Press.

**Diamantopoulos, A. / Schlegelmilch, B. B. / Webb, L. (1991)**, "Factors Affecting Industrial Mail Response Rates", *Industrial Marketing Management*, 20 (4), 327-339.

**Diamantopoulos, A. / Siguaw, J. A. (2000)**, *Introducing Lisrel: A guide for the uninitiated*. London: Sage Publications.

**Diamantopoulos, A. / Siguaw, J. A. (2006)**, "Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration", *British Journal of Management*, 17 (4), 263-282.

**Diamantopoulos, A. / Winklhofer, H. M. (2001)**, "Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development", *Journal of Marketing Research*, 38 (2), 269-277.

**Dichtl, E. / Raffée, H. / Niedetzky, H.-M. (1981)**, *Reisende oder Handelsvertreter: eine Anleitung zur Lösung eines Entscheidungsproblems mit praktischen Vorschlägen*. München: Beck.

**Dickson, P. A. (1983)**, "Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel", *Journal of Marketing*, 47 (3), 35.

**Dillman, D. A. (1991)**, "The Design and Administration of Mail Surveys", *Annual Review of Sociology*, 17, 225-249.

**Dillman, D. A. (2000)**, *Mail and internet surveys: The tailored design method* (2. Aufl.). New York: J. Wiley.

**Donaldson, L. (1982)**, "Comments on 'Contingency and Choice in Organization Theory'", *Organization Studies*, 3 (1), 65-72.

**Donaldson, L. (2005)**, "Following the Scientific Method: How I Became a Committed Functionalist and Positivist", *Organization Studies*, 26 (7), 1071-1088.

**Donnelly Jr, J. H. / Ivancevich, J. M. (1975)**, "Role Clarity and the Salesman", *Journal of Marketing*, 39 (1).

**Dossabhoy, N. S. / Berger, P. D. (2002)**, "Business school research: bridging the gap between producers and consumers", *Omega*, 30 (4), 301.

**Dyllick, T. / Tomczak, T. (2007)**, "Erkenntnistheoretische Basis der Marketingwissenschaft", in: Qualitative Marktforschung, Buber, R. / Holzmüller, H. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Dyllick, T. / Torgler, D. (2007)**, "Bildungshintergrund von Führungskräften und Platzierungsstärke von Universitäten in der Schweiz", *Die Unternehmung*, 61 (1), 69-94.

**Efron, B. (2003)**, "Second Thoughts on the Bootstrap", *Statistical Science*, 18 (2), 135-140.

**Efron, B. / Gong, G. (1983)**, "A Leisurely Look at the Bootstrap, the Jackknife, and Cross-Validation", *The American Statistician*, 37 (1), 36-48.

**El-Ansary, A. I. / Stern, L. W. (1972)**, "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9 (1), 47-52.

**Everitt, B. S. (1979)**, "Unresolved Problems in Cluster Analysis", *Biometrics*, 35 (1), 169-181.

**Everitt, B. S. (1993)**, *Cluster Analysis*. London: Edward Arnold.

**Fassott, G. (2006)**, "Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58 (2), 67-88.

**Fassott, G. / Eggert, A. (2005)**, "Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen", in: *Handbuch PLS - Pfadmodellierung: Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Bliemel, F. / Fassott, G. / Eggert, A. / Henseler, J. (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

**Feynman, R. P. (1974)**, "Cargo Cult Science", *Engineering and Science*, 37 (7), 10-13.

**Fornell, C. / Larcker, D. F. (1981)**, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

**Franzi, L. C. (2004)**, "The impact of sales force automation on sales force performance", Dissertation, Robert Morris University.

**Frazier, G. L. (1999)**, "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226-240.

**Fritz, W. (1992)**, *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Fritz, W. (2004)**, "Die Erfolgsfaktorenforschung – ein Misserfolg?" *Die Betriebswirtschaft*, 64 (5), 623-625.

**Fry, L. W. / Futrell, C. M. / Parasuraman, A. / Chmielewski, M. A. (1986)**, "An Analysis of Alternative Causal Model of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 23 (2), 153-163.

**Gabler (1988)**, "Gabler Wirtschafts-Lexikon". 12., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. Vol. 4. Wiesbaden: Gabler.

**Gaski, J. F. (1984)**, "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, 48 (3).

**Geiger, S. / Turley, D. (2003)**, "Grounded theory in sales research: an investigation of salespeople's client relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), 580-594.

**Gerbing, D. W. / Anderson, J. C. (1988)**, "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", *Journal of Marketing Research*, 25 (2), 186-192.

**Gerum, J. (2008)**, "Stakeholder Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen", Dissertation, ETH Zürich.

**Giacobbe, R. W. / Jackson Jr, D. W. / Crosby, L. A. / Bridges, C. M. (2006)**, "A Contingency Approach To Adaptive Selling Behavior And Sales Performance: Selling Situations And Salesperson Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (2), 115-142.

**Gibbons, M. / Limoges, C. / Nowotny, H. / Schwartzman, S. / Scott, P. / Trow, M. (1994)**, *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London; Thousand Oaks CA: SAGE Publications.

**Giddens, A. (1984)**, *The constitution of society : outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.

**Giere, J. / Wirtz, B. W. / Schilke, O. (2006)**, "Mehrdimensionale Konstrukte", *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), 678-695.

**Goehrmann, K. E. (1984)**, *Verkaufsmanagement*. Stuttgart et al.: Kohlhammer.

**Göthlich, S. E. (2003)**, "Fallstudien als Forschungsmethode - Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung", in: *Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel*. Kiel: Universität Kiel.

**Gronover, S. (2003)**, "Multi-Channel-Management: Konzepte, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche", Dissertation, St. Gallen.

**Guenzi, P. (2003)**, "Antecedents and consequences of a firm's selling orientation", *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 706-727.

**Guenzi, P. / Pardo, C. / Georges, L. (2007)**, "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study", *Industrial Marketing Management*, 36 (1), 121-133.

**Haenlein, M. / Kaplan, A. M. (2004)**, "A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis", *Understanding Statistics*, 3 (4), 283-297.

**Hansen, R. A. (1980)**, "A Self-Perception Interpretation of the Effect of Monetary and Nonmonetary Incentives on Mail Survey Respondent Behavior", *Journal of Marketing Research*, 17 (1), 77-83.

**Hardesty, D. M. / Bearden, W. O. (2004)**, "The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs", *Journal of Business Research*, 57 (2), 98-107.

**Hasler-Dierauer, A. (2007)**, *Verhandlungserfolg : zyklische und phasenbedingte Einflüsse* Zürich: Druckerei Irchel.

**Haug, S. (2004)**, "Wissenschaftstheoretische Problembereiche empirischer Wirtschafts- und Sozialforschung: Induktive Forschungslogik, naiver Realismus, Instrumentalismus, Relativismus", in: *Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik: Theoriebildung und -bewertung, Ontologien, Wissensmanagement*, Frank, U. (Hrsg.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Heitmann, M. (2006)**, *Entscheidungszufriedenheit Grundidee, theoretisches Konzept und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.

**Herrmann, A. / Huber, F. / Kressmann, F. (2006)**, "Varianz- und Kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58 (2), 34-66.

**Herrmann, A. / Landwehr, J. R. (2008)**, "Varianzanalyse", in: *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Homburg, C. / Pflesser, C. / Klarman, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Hildebrandt, L. (2008)**, "Hypothesenbildung und empirische Überprüfung", in: *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Herrmann, A. / Homburg, C. / Klarman, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Himme, A. (2007)**, "Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit", in: *Methodik der empirischen Forschung*, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.). 2. Aufl.: Gabler.

**Hofer, A. P. (2001)**, *Management von Produktfamilien: Wettbewerbsvorteile durch Plattformen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Hollis, M. (1994)**, The philosophy of social science: an introduction. Cambridge, England; New York, NY, USA: Cambridge University Press.

**Homburg, C. / Giering, A. (1996)**, "Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte ", Marketing ZFP, 18 (1), 5-24.

**Homburg, C. / Giering, A. (1998)**, "Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte", in: Die Kausalanalyse. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.

**Homburg, C. / Jensen, O. (2007)**, "The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?" Journal of Marketing, 71 (3), 124-142.

**Homburg, C. / Klarmann, M. / Pflesser, C. (2008a)**, "Konfirmatorische Faktorenanalyse", in: Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Herrmann, A. / Homburg, C. / Klarmann, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Homburg, C. / Klarmann, M. / Pflesser, C. (2008b)**, "Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse", in: Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, Homburg, C. / Pflesser, C. / Klarmann, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Homburg, C. / Krohmer, H. (2004)**, Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs : Replik zum Beitrag "Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs" von Alexander Nicolai und Alfred Kieser. Mannheim: Universität Mannheim.

**Homburg, C. / Krohmer, H. (2006)**, Marketingmanagement (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

**Homburg, C. / Workman Jr, J. P. / Jensen, O. (2002)**, "A Configurational Perspective on Key Account Management", Journal of Marketing, 66 (2), 38-60.

**Hoppe, D. (2008)**, "Applications of Stochastic Models of Consumer Behavior", Dissertation, Universität Wien.

**Hunt, S. D. (1990)**, "Truth in marketing theory and research", Journal of Marketing, 54 (3), 1.

**Hunt, S. D. (1991)**, Modern marketing theory : critical issues in the philosophy of marketing science. Cincinnati, OH: South-Western Pub. Co.

**Hunt, S. D. (2002)**, Foundations of marketing theory : toward a general theory of marketing. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.

**Hunt, S. D. / Ray, N. M. / Wood, V. R. (1985)**, "Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis", Journal of the Academy of Marketing Science, 13 (3), 1.

**Hunt, S. D. / Sparkman Jr, R. D. / Wilcox, J. B. (1982)**, "The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings", *Journal of Marketing Research*, 19 (2), 269-273.

**Hurtle, B. / Kieser, A. (2005)**, "Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?" *Die Betriebswirtschaft*, 65 (6), 584-602.

**Hüttner, M. / Schwartning, U. (2008)**, "Exploratorische Faktorenanalyse", in: *Handbuch Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Herrmann, A. / Homburg, C. / Klarmann, M. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Ingram, T. N. / LaForge, R. W. / Locander, W. B. / MacKenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. (2005)**, "New Directions In Sales Leadership Research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 137-154.

**Irzik, G. / Grünberg, T. (1995)**, "Carnap and Kuhn: Arch Enemies or Close Allies?" *The British Journal for the Philosophy of Science*, 46 (3), 285-307.

**Jackson, S. E. / Schuler, R. S. (1985)**, "A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.

**Jacob, F. (2003)**, "Kundenintegrations-Kompetenz. Konzeptionalisierung, Operationalisierung und Erfolgswirkung", *Marketing - ZFP*, 25 (2), 83-98.

**Jarvis, C. B. / Mackenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. (2003)**, "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 30 (September 2003), 199-218.

**Jaworski, B. J. / Kohli, A. K. (1993)**, "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, 57 (3), 53.

**Jensen, O. (2004)**, *Key-Account-Management : Gestaltung - Determinanten - Erfolgsauswirkungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Jensen, O. (2008)**, "Clusteranalyse", in: *Handbuch Marktforschung*, Herrmann, A. / Homburg, C. / Klarmann, M. (Hrsg.). 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**John, G. / Martin, J. (1984)**, "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output", *Journal of Marketing Research*, 21 (2), 170-183.

**Jöreskog, K. G. (1973)**, "A general method for estimating a linear structural equation system", in: *Structural equation models in the social sciences*, Goldberger, A. S. / Duncan, O. D. (Hrsg.). New York.

**Jöreskog, K. G. / Sörbom, D. (1996)**, *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago, IL.

**Kaiser, H. F. (1970)**, "A Second Generation Little Jiffy", *Psychometrika*, 35 (4), 401-415.

**Kaiser, H. F. / Rice, J. (1974)**, "Little Jiffy, Mark IV", *Educational and Psychological Measurement*, 34 (1), 111-117.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996)**, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

**Kelemen, M. L. / Bansal, P. (2002)**, "The Conventions of Management Research and their Relevance to Management Practice", *British Journal of Management*, 13, 97-108.

**Kenny, D. A. (1979)**, *Correlation and Causality*. New York: Wiley.

**Ketchen, D. J., Jr. / Shook, C. L. (1996)**, "The Application of Cluster Analysis in Strategic Management Research: An Analysis and Critique", *Strategic Management Journal*, 17 (6), 441-458.

**Ketchen, D. J. J. / Combs, J. G. / Russell, C. J. / Shook, C. / Dean, M. A. / Runge, J. / Lohrke, F. T. / Naumann, S. E. / Haptonstahl, D. E. / Baker, R. / Beckstein, B. A. / Handler, C. / Honig, H. / Lamoureux, S. (1997)**, "Organizational configurations and performance: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, 40 (1), 223.

**Kieser, A. (2006)**, "Wie Erfolgsfaktoren Ihnen Erfolg bringen", *Führung und Organisation*, 76 (4), 241-242.

**Kieser, A. / Kubicek, H. (1983)**, *Organisation* (2., neubearb. und erw. Aufl.). Berlin etc.: de Gruyter.

**Kieser, A. / Walgenbach, P. (2007)**, *Organisation* (5., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Kim, K. / Frazier, G. L. (1996)**, "A typology of distribution channel systems: a contextual approach", *International Marketing Review*, 13 (1), 19-32.

**Knyphausen-Aufsess, D. z. (1996)**, *Theorie der strategischen Unternehmensführung state of the art und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

**Krafft, M. (1999)**, "An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing*, 63 (3), 120-134.

**Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (2003)**, *Konsumentenverhalten* (8., akt. und erg. Aufl.). München: Vahlen.

**Kubicek, H. / Welter, G. (1985)**, *Messung der Organisationsstruktur: Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen*. Stuttgart: Enke.

- Kuhlmann, E. (2001)**, Industrielles Vertriebsmanagement. München: Vahlen.
- Kuss, A. / Tomczak, T. (2001)**, Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung (2. Aufl.). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- MacCallum, R. C. / Roznowski, M. / Mar, C. M. / Reith, J. V. (1994)**, "Alternative Strategies for Cross-Validation of Covariance Structure Models", *Multivariate Behavioral Research*, 29 (1), 1-32.
- MacKenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. / Ahearne, M. (1998)**, "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 62 (3), 87-98.
- MacKenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. / Fetter, R. (1993)**, "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57 (1), 70.
- Mackenzie, S. B. / Podsakoff, P. M. / Rich, G. A. (2001)**, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115.
- Magrath, A. J. / Hardy, K. G. (1987)**, "Avoiding the Pitfalls in Managing Distribution Channels", *Business Horizons*, 30 (5), 29.
- Mahajan, J. / Churchill, J. G. A. (1990)**, "Alternative approaches for investigating contingency-based organizational predictions in personal selling", *International Journal of Research in Marketing*, 7 (2/3), 149-169.
- Mahajan, J. / Vakharia, A. J. (1990)**, "A Multiobjective Approach and Empirical Application of Sales-Organization Design", *Decision Sciences*, 21 (3), 608-625.
- Malik, F. (1979)**, "Die Managementlehre im Lichte der modernen Evolutionstheorie", *Die Unternehmung*, 33 (4), 302-316.
- Marshall, G. W. / Moncrief, W. C. / Lassk, F. G. (1999)**, "The Current State of Sales Force Activities", *Industrial Marketing Management*, 28 (1), 87-98.
- Matthyssens, P. / Johnston, W. J. (2006)**, "Marketing and sales: optimization of a neglected relationship", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6), 338-345.
- Mauch, W. (1990)**, "Besserer Kundenkontakt dank Sales Cycle", *Thesis*, 5 (1), 15-18.
- Mayer, D. / Greenberg, H. M. (2006)**, "What makes a good Salesman", *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 164-171.

**McDonald, M. (2000)**, "Key Account Management--A Domain Review", *Marketing Review*, 1 (1), 15.

**McKelvey, B. (1975)**, "Guidance for the Empirical Classification of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 20 (4), 509.

**McLachlan, G. J. / Krishnan, T. (2008)**, *The EM Algorithm and Extensions* (2. Aufl.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

**Meier, F. E. (2005)**, "Erfolgreicher Einsatz von Vertriebsmitarbeitern bei der Vermarktung neuer Konsumgüter", Dissertation, Universität St. Gallen.

**Miller, D. (1996)**, "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, 17 (7), 505-512.

**Miller, D. / Friesen, P. H. (1978)**, "Archetypes of Strategy Formulation", *Management Science*, 24 (9), 921-933.

**Miller, D. / Friesen, P. H. (1980)**, "Archetypes of Organizational Transition", *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 268.

**Miller, R. G., Jr. (1977)**, "Developments in Multiple Comparisons 1966-1976", *Journal of the American Statistical Association*, 72 (360), 779-788.

**Milligan, G. W. (1980)**, "An examination of the effect of six types of error perturbation on fifteen clustering algorithms", *Psychometrika*, 45 (3), 325-342.

**Mintzberg, H. (1979)**, *The structuring of organizations: a synthesis of the research* Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall.

**Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. (1998)**, *Strategy safari a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.

**Mohr, J. / Nevin, J. R. (1990)**, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *The Journal of Marketing*, 54 (4), 36-51.

**Moncrief, W. C. (1986)**, "Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research*, 23 (3), 261-270.

**Moncrief, W. C. / Marshall, G. W. / Lassk, F. G. (2006)**, "A Contemporary Taxonomy Of Sales Positions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 55-65.

**Moorman, C. / Rust, R. T. (1999)**, "The Role of Marketing", *Journal of Marketing*, 63, 180-197.

**Moriarty, R. T. / Moran, U. (1990)**, "Managing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, 68 (6), 146-155.

**Moriarty, R. T. / Swartz, G. S. (1989)**, "Automation to Boost Sales and Marketing", Harvard Business Review, 67 (1), 100-108.

**Mott, P. E. (1972)**, The Characteristics of Effective Organizations. New York u.a.

**Moutot, J.-M. / Bascoul, G. (2008)**, "Effects of Sales Force Automation Use on Sales Force Activities and Customer Relationship Management Processes", Journal of Personal Selling & Sales Management, 28 (2), 167-184.

**Neslin, S. A. / Grewal, D. / Leghorn, R. / Shankar, V. / Teerling, M. L. / Thomas, J. S. / Verhoef, P. C. (2006)**, "Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management", Journal of Service Research, 9 (2), 95-112.

**Neslin, S. A. / Shankar, V. (2007)**, "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions". Hanover, NH: Dartmouth College.

**Nevin, J. R. (1995)**, "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues", Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 327-334.

**Nevitt, J. / Hancock, G. R. (2004)**, "Evaluating Small Sample Approaches for Model Test Statistics in Structural Equation Modeling", Multivariate Behavioral Research, 39 (3), 439 - 478.

**Nicolai, A. / Kieser, A. (2002)**, "Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs", Die Betriebswirtschaft, 62, 579-596.

**Nunnally, J. C. (1978)**, Psychometric Theory (2. Aufl.). New York, NY: McGraw-Hill.

**o.V. (2007a)**, "Blum-Novotest: Nahe am Kunden", in: MM Maschinenmarkt vom 22. Mai 2007.

**o.V. (2007b)**, "Ist der Stammvertrieb mobilisierbar?" in: Versicherungswirtschaft vom 15. Juni 2007.

**o.V. (2007c)**, "Sanofi-Aventis muss Hoffnung auf neuen Blockbuster begraben", in: Financial Times Deutschland vom 15. Juni 2007.

**o.V. (2007d)**, "Worldspan sold for \$1.4 billion," Atlanta Journal-Constitution Online vom 24. August 2007. Elektronisch verfügbar unter [http://www.ajc.com/business/content/business/stories/2007/08/24/worldspan\\_0825.html](http://www.ajc.com/business/content/business/stories/2007/08/24/worldspan_0825.html) am 27.8.2007.

**Olejnik, S. / Algina, J. (2003)**, "Generalized Eta and Omega Squared Statistics: Measures of Effect Size for Some Common Research Designs", Psychological Methods, 8 (4), 434-447.

**Panten, G. / Boßow-Thies, S. (2007)**, "Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS)", in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.). 2. Aufl.: Gabler.

**Parks, R. B. (1984)**, "Linking Objective and Subjective Measures of Performance", *Public Administration Review*, 44 (2), 118-127.

**Pauwels, K. / Neslin, S. A. (2006)**, "Building with Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment", in: Working paper. Hanover, NH: Dartmouth College.

**Peter, J. P. (1992)**, "Realism or relativism for marketing theory and research: A comment on Hunt's 'scientific realism.'", *Journal of Marketing*, 56 (2), 72.

**Picot, A. / Fiedler, M. (2002)**, "Institutionen und Wandel", *Die Betriebswirtschaft*, 62 (3), 242-259.

**Piercy, N. F. / Cravens, D. W. / Morgan, N. A. (1999)**, "Relationships between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness", *British Journal of Management*, 10 (2), 95-111.

**Podsakoff, P. M. / MacKenzie, S. B. / Lee, J.-Y. / Podsakoff, N. P. (2003)**, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.

**Punj, G. / Stewart, D. W. (1983)**, "Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application", *Journal of Marketing Research*, 20 (2), 134-148.

**Reimer, K. (2007)**, "Bootstrapping und andere Resampling-Methoden", in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S. (Hrsg.). 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

**Reinecke, S. (2004)**, *Marketing Performance Management. Empirisches Fundament und Konzeption für ein integriertes Marketingkennzahlensystem*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Rhoads, G. K. / Singh, J. / Goodell, P. W. (1994)**, "The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14 (3), 1-24.

**Ringle, C. M. (2004)**, "Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen", in: Arbeitspapiere des Instituts für Industriebetriebslehre und Organisation, Hansmann, P. D. K.-W. (Hrsg.): Universität Hamburg.

**Ringle, C. M. / Spreen, F. (2007)**, "Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (2), 211-216.

**Ringle, C. M. / Wende, S. / Will, A. (2005)**, "SmartPLS", Release: 2.0 (beta), Hamburg, University of Hamburg.

**Rossiter, J. R. (2005)**, "Reminder: a horse is a horse", *International Journal of Research in Marketing*, 22 (1), 23-25.

**Rouzies, D. / Anderson, E. / Kohli, A. K. / Michaels, R. E. / Weitz, B. A. / Zoltners, A. A. (2005)**, "Sales and Marketing Integration: a Proposed Framework", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 113-122.

**Rozell, E. J. / Pettijohn, C. E. / Parker, R. S. (2006)**, "Emotional Intelligence And Dispositional Affectivity As Predictors Of Performance In Salespeople", *Journal of Marketing Theory & Practice*, 14 (2), 113-124.

**Rust, K. F. (1986)**, "Efficient Replicated Variance Estimation", *Proceedings of the Section on Survey Research Methods of the American Statistical Association*, 81-87.

**Rynes, S. L. / Bartunek, J. M. / Daft, R. L. (2001)**, "Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer between Practitioners and Academics", *Academy of Management Journal*, 44 (2), 340-355.

**Sa Vinhas, A. / Anderson, E. (2008)**, "The Antecedents of Double Compensation in Concurrent Channel Systems in Business-to-Business Markets", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (2), 133-144.

**Sakakibara, S. / Flynn, B. B. / Schroeder, R. G. (1993)**, "A Framework and Measurement Instrument for Just-in-Time Manufacturing", *Production and Operations Management*, 2 (3), 177-194.

**Sauer, A. (2005)**, "Management des Wandels in der Distribution: Transformationsprozesse in Mehrkanalsystemen", Dissertation, St. Gallen.

**Schafer, J. L. / Graham, J. W. (2002)**, "Missing Data: Our View of the State of the Art", *Psychological Methods*, 7 (2), 147-177.

**Schanz, G. (1990a)**, "Jenseits von Empirismus", in: *Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen: Kommentare und Anregungen*, Schanz, G. (Hrsg.). Stuttgart: Poeschel.

**Schanz, G. (1990b)**, "Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre", in: *Die Betriebswirtschaftslehre als Gegenstand kritisch-konstruktiver Betrachtungen: Kommentare und Anregungen*, Schanz, G. (Hrsg.). Stuttgart: Poeschel.

**Scherer, A. G. (2006)**, "Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien", in: *Organisationstheorien*, Kieser, A. / Ebers, M. (Hrsg.). Stuttgart: Kohlhammer.

**Scherer, A. G. / Beyer, R. (1998)**, "Der Konfigurationsansatz im Strategischen Management – Rekonstruktion und Kritik", *Die Betriebswirtschaft*, 58 (1998) (3), 332-347.

**Schmidt, I. D. (2004)**, *Kunden in Mehrkanalsystemen: eine prozessorientierte Analyse des Kanalwahlverhaltens von Kunden in der Reisebranche*. Schesslitz: Rosch-Buch.

**Schneider, H. (2007)**, "Nachweis und Behandlung von Multikollinearität", in: *Methodik der empirischen Forschung*, Albers, S. / Klapper, D. / Konradt, U. / Walter, A. / Wolf, J. (Hrsg.). 2. Aufl.: Gabler.

**Schoch, R. (1969)**, *Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess. Eine theoretische und empirische Untersuchung des Verhaltens von Käufern und Verkäufern in der Verkaufssituation, dargestellt am Beispiel des Verkaufs eines Investitionsgutes (Registrierkassen)*. Winterthur: Schellenberg.

**Schögel, M. (1997)**, *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Schögel, M. (2001a)**, "CRM - Mit Multichannelstrategien und Permission Marketing Stammkunden gewinnen", in: *Kunden im E-Commerce - Verbraucherprofile, Vertriebs-techniken und Vertrauensmanagement*, Klietmann, M. (Hrsg.). Düsseldorf: Symposium.

**Schögel, M. (2001b)**, *Multichannel Marketing: erfolgreich in mehreren Vertriebswegen*. Zürich: Werd Verlag.

**Schögel, M. (2006)**, *Kooperationsfähigkeiten im Marketing*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Schögel, M. / Arndt, O. / Walter, V. (2007)**, "Management von Kundenbeziehungen", in: *Leitfaden Online-Marketing*, Schwarz, T. (Hrsg.). Waghäusel: marketing-BÖRSE

**Schögel, M. / Birkhofer, B. / Jazbec, M. / Tomczak, T. (2002)**, "Ro@dmap to E-Business - Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung", in: *Ro@dmap to E-Business. Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen*, Schögel, M. / Tomczak, T. / Belz, C. (Hrsg.). St. Gallen: Thesis.

**Schögel, M. / Sauer, A. (2002a)**, "Mehrkanalsysteme der zweiten Generation", in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung* Vol. 286. Frankfurt.

**Schögel, M. / Sauer, A. (2002b)**, "Multichannel-Marketing - Die Königsdisziplin im CRM", *Thesis*, 1/2002 (2), 26-31.

**Schögel, M. / Sauer, A. / Schmidt, I. (2004)**, "Multichannel-Management – Vielfalt in der Distribution", in: *Multichannel-Marketing Handbuch*, Merx, O. B., Christian (Hrsg.). Berlin: Springer.

**Schögel, M. / Schulten, M. / Stössel, M. (2008)**, "Kundensteuerung erfolgreich umsetzen. Eine Darstellung am Beispiel des Versandhandels", in: Interaktives Marketing. Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Belz, C. / Schögel, M. / Walter, V. / Arndt, O. / Künzler, H.-P. (Hrsg.). Wiesbaden: Gabler.

**Scholderer, J. / Balderjahn, I. (2006)**, "Was unterscheidet harte und weiche Strukturgleichungsmodelle nun wirklich? Ein Klärungsversuch zur LISREL-PLS-Frage", Marketing ZFP, 28 (1), 57-70.

**Scholderer, J. / Balderjahn, I. / Paulssen, M. (2006)**, "Kausalität, Linearität, Reliabilität: Drei Dinge, die Sie nie über Strukturgleichungsmodelle wissen wollten", Die Betriebswirtschaft, 66 (6), 640-650.

**Scholl, M. (2003)**, "Multi Channel Management. Gestaltung, Steuerung und Erfolg von Multi Channel Vertriebssystemen ", Dissertation, Universität Mannheim.

**Schreyögg, G. (1978)**, Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Bern etc.: Haupt.

**Shankar, V. / Winer, R. S. (2005)**, "Interactive marketing goes multichannel", Journal of Interactive Marketing, 19 (2), 2-3.

**Sharma, A. / Mehrotra, A. (2007)**, "Choosing an optimal channel mix in multichannel environments", Industrial Marketing Management, 36 (1), 21-28.

**Sinha, K. K. / Van de Ven, A. H. (2005)**, "Designing Work Within and Between Organizations", Organization Science, 16 (4), 389-408.

**Sinha, P. / Zoltners, A. A. (2001)**, "Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation", Interfaces, 31 (3), S8-S44.

**Solomon, M. R. / Surprenant, C. / Czepiel, J. A. / Gutman, E. G. (1985)**, "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", Journal of Marketing, 49 (1).

**Specht, G. (1992)**, Distributionsmanagement (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

**Staehe, W. H. (1999)**, Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Aufl.). München: Vahlen.

**Starbuck, W. H. (2004)**, "Methodological Challenges Posed by Measures of Performance ", Journal of Management and Governance, 8 (4), 337-343.

**Stern, L. W. (1969)**, Distribution channels; behavioral dimensions. Boston: Houghton Mifflin.

**Stern, L. W. / El-Ansary, A. I. / Coughlan, A. T. (1996)**, Marketing Channels (6. Aufl.). Upper Saddle River N.J.: Prentice Hall.

**Stewart, D. W. (1981)**, "The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research", Journal of Marketing Research, 18 (1), 51-62.

**Stöcker, H. H. (1999)**, Taschenbuch mathematischer Formeln und moderner Verfahren (4., korrigierte. Aufl.). Frankfurt am Main: Harri Deutsch.

**Stone, M. / Hobbs, M. / Khaleeli, M. (2002)**, "Multichannel customer management: The benefits and challenges", Journal of Database Marketing, 10 (1), 39.

**Tanaka, J. S. (1987)**, "'How Big Is Big Enough?': Sample Size and Goodness of Fit in Structural Equation Models with Latent Variables", Child Development, 58 (1), 134-146.

**Teas, R. K. (1983)**, "Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople", Journal of Marketing Research, 20 (1), 84-91.

**Tenenhaus, M. / Esposito Vinzia, V. / Chatelinc, Y.-M. / Lauro, C. (2005)**, "PLS path modeling", Computational Statistics & Data Analysis, 48, 159 – 205.

**Thomas, K. W. / Tymon, W. G. (1982)**, "Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences", Academy of Management Review, 7 (3), 345.

**Thomet, M. (2007)**, "Integrierte Vertriebssteuerung im Mehrkanalvertrieb von Banken: Entwicklung einer idealtypischen Konzeption eines Kennzahlensystems", Dissertation, Universität St. Gallen.

**Thun, J.-H. (2007)**, "Eine Empirische Analyse von Fertigungsstrategien", in: Strategische Bedeutung der Produktion: Tagungsband der Herbsttagung 2006 der wissenschaftlichen Kommission Produktionswirtschaft im VHB, Specht, G. (Hrsg.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Tomczak, T. (1992)**, "Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft", Marketing ZFP, 2, 77-87.

**Tomczak, T. (1999)**, "Zukünftige Kernaufgaben: Der Marketing-Mix braucht eine Ergänzung", absatzwirtschaft (7), 32-36.

**Tomczak, T. (2001)**, "Mehrkanalsysteme im Vertrieb aus Sicht der Wissenschaft", in: Vertriebsmanagement im Wandel - Strategien im Spannungsfeld zwischen klassischem Vertrieb und E-Commerce. Dokumentation des 40. Münsteraner Führungsgesprächs vom 1./2. Februar 2001, Meffert, H. / Backhaus, K. / Becker, J. (Hrsg.). Münster: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.

**Tomczak, T. / Reinecke, S. (1999)**, "Der aufgabenorientierte Ansatz als Basis eines marktorientierten Wertmanagements", in: Strategisches Management und Marketing, Grünig, R. / Pasquier, M. (Hrsg.). Bern: Verlag Paul Haupt.

**Truell, A. D. (2003)**, "Use of Internet Tools for Survey Research", Information Technology, Learning & Performance Journal, 21 (1), 31-37.

**Tubre, T. C. / Collins, J. M. (2000)**, "Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance", Journal of Management, 26 (1), 155-169.

**Tung-Lai, H. / Jih-Biing, S. (2005)**, "Relationships of channel power, noncoercive influence strategies, climate, and solidarity: A real case study of the Taiwanese PDA industry", Industrial Marketing Management, 34 (5), 447-461.

**Ulrich, H. (1981)**, "Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft", in: Die Führung des Betriebes, Geist, M. / Köhler, R. (Hrsg.). Stuttgart: Haupt.

**Van de Ven, A. H. / Drazin, R. (1985)**, "The Concept of Fit in Contingency Theory", Research in Organizational Behavior, 7, 333.

**Vandenberg, R. J. / Lance, C. E. (2000)**, "A Review and Synthesis of the Measurement Invariance Literature: Suggestions, Practices, and Recommendations for Organizational Research", Organizational Research Methods, 3 (1), 4-70.

**Venkatraman, N. / Prescott, J. E. (1990)**, "Environment-Strategy Coalignment: an Empirical Test of its Performance Implications", Strategic Management Journal, 11 (1), 1-23.

**Venkatraman, N. / Ramanujam, V. (1986)**, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, 11 (4), 801-814.

**Venkatraman, N. / Ramanujam, V. (1987)**, "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", Journal of Management, 13 (1), 109-122.

**Verbeke, W. J. / Belschak, F. D. / Bakker, A. B. / Dietz, B. (2008)**, "When Intelligence Is (Dys)Functional for Achieving Sales Performance", Journal of Marketing, 72 (4), 44-57.

**Von der Lippe, P. (2003)**, "Das Identifikationsproblem in der Ökonometrie", in: Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Duisburg-Essen Campus Essen.

**Von der Lippe, P. / Kladroba, A. (2002)**, "Repräsentativität von Stichproben", Marketing ZFP, 24 (2), 139-145.

**Von Pfuhlstein, H. H. (2008)**, "Qualitatives Risikomanagement in der Supply Chain", ETH Zürich.

**Vorhies, D. W. / Morgan, N. A. (2003)**, "A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance", *Journal of Marketing*, 67 (1), 100-115.

**Walgenbach, P. (2006)**, "Die Strukturationstheorie", in: *Organisationstheorien*, Kieser, A. / Ebers, M. (Hrsg.). 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

**Walter-Busch, E. (1996)**, *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Amsterdam: Fakultas.

**Ward, J. H. (1963)**, "Hierarchical Grouping to Optimize an Objective Function", *Journal of the American Statistical Association*, 58 (10), 263-244.

**Weiss, A. M. / Anderson, E. / MacInnis, D. J. (1999)**, "Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions", *Journal of Marketing*, 63 (4), 74-89.

**Weitz, B. A. / Bradford, K. D. (1999)**, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 241-254.

**Weitz, B. A. / Jap, S. D. (1995)**, "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 305-320.

**Wirtz, B. W. (2002)**, "Multi-Channel-Management - Struktur und Gestaltung multipler Distribution", *Das Wirtschaftsstudium*, 31 (5), 676-682.

**Wöhe, G. / Döring, U. (1996)**, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (19., neubearb. Aufl.). München: Vahlen.

**Wold, H. (1966)**, "Nonlinear Estimation by Partial Least Squares Procedures", in: *Research Papers in Statistics: Festschrift for J. Neyman, David, F. N.* (Hrsg.). New York.

**Wolf, J. (2000)**, *Der Gestaltansatz in der Management- und Organisationslehre*. Wiesbaden: Gabler.

**Wolf, J. (2005)**, *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien und Kritik*. (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler, Betriebswirt.-Vlg.

**Workman Jr., J. P. / Homburg, C. / Gruner, K. (1998)**, "Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing*, 62 (3), 21-41.

**Workman Jr., J. P. / Homburg, C. / Jensen, O. (2003)**, "Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1), 3-21.

**Xu, S. / Cavusgil, S. T. / White, J., Chris (2006)**, "The Impact of Strategic Fit Among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment", *Journal of International Marketing*, 14 (2), 1-31.

**Zeyl, A. (2002)**, "An analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force", in: IMP Conference. Dijon.

**Zinnbauer, M. / Eberl, M. (2004)**, "Die Überprüfung von Spezifikation und Güte von Strukturgleichungsmodellen: Verfahren und Anwendung", in: *Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung der LMU München*, Schwaiger, M. (Hrsg.). München: LMU München.

**Zoltners, A. A. / Sinha, P. / Lorimer, S. E. (2006)**, "Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle", *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 81-89.

**Zupancic, D. (2001)**, *International Key Account Management Teams : Koordination und Implementierung aus der Perspektive des Industriegütermarketing*. Schesslitz: Rosch-Buch.





