Christian Homburg
Jan Wieseke (Hrsg.)

Handbuch Vertriebs- management

2.8 Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit dem Kunden übertragen

Christian Belz, Christian Schnitz

1	Komplexität im Vertrieb: Phänomen und Relevanz	181
2	Begriffliche Grundlagen	182
2.1	Vertrieb	182
2.2	Komplexität und Verkaufskomplexität	183
2.2.1	Komplexität in der Soziologie	183
2.2.2	Komplexität in der Psychologie	185
2.2.3	Definition von Komplexität in der Vertriebsfunktion	185
3	Komplexitätstreiber	185
3.1	Absatzmarktbezogene Komplexitätstreiber	186
3.1.1	Kundenkomplexität	186
3.1.2	Wettbewerbskomplexität	188
3.1.3	Technologische Komplexität	189
3.2	Organisationsbezogene Komplexitätstreiber	189
3.2.1	Organisationale Komplexität	189
3.2.2	Rollenkomplexität	190
3.2.3	Komplexität des Berichtswesens und der IT-Systeme	191
3.2.4	Leistungskomplexität	191
3.2.5	Kanalkomplexität	192
3.2.6	Führungs- und Incentivierungskomplexität	193
3.3	Zusammenfassender Überblick	193
4	Wirkungen der Komplexität im Vertrieb	194
4.1	Individuelle und organisationale Auswirkungen	194
4.2	Nicht-lineare kosten- und umsatzseitige Auswirkungen	196
5	Umgang mit Komplexität durch Management und Verkauf	197
5.1	Übergreifendes Management der Verkaufskomplexität	197
5.2	Management ausgewählter Komplexitätstreiber	201
6	Zusammenfassung und Fazit	202
	Literaturverzeichnis	203

1 Komplexität im Vertrieb: Phänomen und Relevanz

Die Rahmenbedingungen für den persönlichen Verkauf und das Vertriebsmanagement in Business-to-Business Märkten haben sich im letzten Jahrzehnt dramatisch verändert. Entwicklungen innerhalb und außerhalb der Anbieterorganisation haben die Komplexität des Arbeitsumfelds von Außendienstmitarbeitern erhöht. Verschiebungen in den Marktgegebenheiten, bspw. in Form von gestiegenen Kundenerwartungen erfordern dynamische, kundenorientierte Anpassungen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio der Unternehmen. Daher sind heute viele Anbieter und insbesondere auch deren Vertriebsorganisationen mit einer erweiterten Palette an Leistungen und Marken konfrontiert.

Die Komplexität der Verkaufsaufgabe beschränkt sich allerdings nicht auf Veränderungen im Leistungsportfolio. Vielmehr werden heute hohe Anforderungen an Verkäufer in Bezug auf den Einsatz von Kundeninformations- und Berichtssystemen, die Ergebnisverantwortung und die Umsetzung häufig wechselnder Verkaufsstrategien gestellt. Die Komplexität der Verkaufsaufgabe steigt durch eine höhere Vielfalt von Kunden, Regionen und Vorgaben. Die Unternehmen steigern diese Tendenz, indem sie die Produktivität des teuren Vertriebs steigern wollen und beispielsweise die Kundenzahl pro Außendienstmitarbeiter erhöhen oder diesen zusätzliche Aufgaben übertragen. Damit werden für die größeren und vielfältigeren Aufgaben im Außendienst weniger personelle Ressourcen eingesetzt. Die Herausforderung, in diesen Rahmenbedingungen gleichzeitig einen deutlichen Mehrwert für Kunden und das Unternehmen zu generieren, erzeugt bei Vertriebsmitarbeitern das wahrgenommene Gefühl von Komplexität (Cross et al. 2007). Die "boundary spanning role" (Jaramillo et al. 2006) zwingt Verkäufer dazu, einerseits das Unternehmen gegenüber dem Kunden zu repräsentieren und andererseits die Kundenwünsche in der eigenen Organisation zu artikulieren um langfristig Kundenorientierung und Erfolg sicher zu stellen (Moormann/Rust 1999; Morgan/Hunt 1994).

Kurzfristige Veränderungen, bspw. der Wettbewerbsaktivitäten, häufige interne Produktinnovationen, vielschichtige Buying-Center Strukturen auf Kundenseite sowie der anhaltende Druck, die Balance zwischen internen und externen Anforderungen zu halten, verstärkt dabei die Komplexität für Außendienstmitarbeiter.

Komplexität im Vertrieb sowie deren Ursachen und Folgen zu untersuchen, zu erklären und zu verstehen ist daher unumgänglich, um die Leistungsfähigkeit des persönlichen Verkaufs und damit die marktbezogene Leistung des gesamten Unternehmens zu verbessern (Ingram et al. 2005, Ingram 2004). Unternehmen erkennen heute, dass sie in der gegenwärtigen Situation nur noch eingeschränkt in der Lage sind, strategischen Lösungen gemeinsam mit dem Vertrieb noch besser bis in Interaktion mit dem Kunden zu bringen.

In der Vergangenheit wurde das Phänomen Komplexität durch zahlreiche Studien in verschiedenen Wissenschaftsbereichen der Soziologie, Psychologie und Managementforschung untersucht. Bis heute wurden keine konzeptuellen oder empirischen Studien durchgeführt, die das Wesen und die Ursachen von Komplexität in der Verkaufsfunktion

untersuchen. Das Ziel des vorliegenden Beitrags besteht darin, ein eindeutiges, definitorisches Verständnis von Komplexität im Vertrieb festzulegen, sowie die Ursachen, Effekte und Gestaltungsformen in der Vertriebsorganisation zu diskutieren.

2 Begriffliche Grundlagen

2.1 Vertrieb

Der „Vertrieb“ ist ein schillernder Begriff, der in der Wissenschaft und Praxis mit vielfältigen Bedeutungsinhalten belegt wird (Belz/Reinhold 1999, S. 10; Weinhold-Stünzi 1994, S. 2 f.; Winkelmann 2003, S. 14 f.). Unterschiedliche Begriffsverständnisse ergeben sich u. a. aus der Abgrenzung vom Marketing sowie der organisatorischen und aufgabenbezogenen Einordnung (Weinhold-Stünzi 1994, S. 3). An dieser Stelle wird darauf verzichtet, die unterschiedlichen Begriffsverständnisse ausführlich zu diskutieren. Hierzu wird auf Winkelmann (2003, S. 14 ff.) verwiesen, der zehn verschiedene Auffassungen des Vertriebsbegriffs nennt und voneinander abgrenzt.

Das dieser Arbeit zu Grunde liegende Verständnis des Begriffs „Vertrieb“ wird synonym zum Begriff „Verkauf“ verwendet und setzt bei den Aufgaben an, die im Rahmen der Vertriebsfunktion zu erfüllen sind. Nach Weinhold-Stünzi (1994, S. 2 ff.) beinhaltet der Vertrieb alle Entscheidungen und Aktivitäten, die zur Überwindung der verschiedenartigen Distanzen zwischen Anbietern und Nachfragern getroffen werden. Die zu überwindenden Distanzen sind dabei nicht nur geografischer, sondern u. a. auch zeitlicher, psychologischer, soziologischer, rechtlicher und politischer Natur (Weinhold-Stünzi 1994, S. 2). Allgemeiner formuliert kann die Aufgabe des Vertriebs folglich darin gesehen werden, alle Aktivitäten, die den Weg der Leistungsübertragung zum Kunden sicherstellen, zu definieren und umzusetzen (Backhaus 2003, S. 376).

Dabei lassen sich eine akquisitorische und eine logistische Dimension des Vertriebs unterscheiden (Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die akquisitorische Dimension beinhaltet alle Aktivitäten, die zur Gewinnung neuer oder der Festigung und der Ausschöpfung bestehender Kundenbeziehungen beitragen. Dazu gehören zum einen Managementaufgaben auf den verschiedenen Ebenen der Vertriebsorganisation. Zum anderen zählen aber auch operative Aktivitäten z. B. die Verkaufsförderung und Werbung, der persönliche Verkauf und Verhandlungen, die Angebotserstellung sowie der Kundendienst und andere After-Sales Services zur akquisitorischen Dimension des Vertriebs (s. Backhaus 2003, S. 377; Rosenbloom 1999, S. 411; Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die logistische Dimension des Vertriebs umfasst hingegen solche Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Raum und Zeit durch Transport und Lagerung zu überbrücken (Backhaus 2003, S. 377; Belz/Reinhold 1999, S. 120 ff.; Rosenbloom 1999, S. 411), wie z. B. die Auftragsabwicklung, die Anlieferung und die Installation. Die Vertriebsaufgabe besteht dabei in der Koordination und Sicherstellung von logistischen Anforderungen, die aus Kundensicht häufig ein wichtiges Entscheidungskriterium darstellen (Backhaus 2003, S. 399) und nicht unmittelbar in ihrer Durchführung.

In organisatorisch Aufgabenträger des Kunden. Nach Belz/Reinhold (1999, S. 10) ist der Vertrieb des Unternehmens kundenorientiert und wendet sich an die Kunden. Er ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und hat die Aufgabe, den Kunden mit ihren Anforderungen zu versorgen. Er ist ein wichtiger Bestandteil des Unternehmens und hat die Aufgabe, den Kunden mit ihren Anforderungen zu versorgen.

2.2 Kor

Seit vielen Jahren werden in der Vertriebsforschung verschiedene Konzepte und Begriffe verwendet. In der Folgezeit haben sich verschiedene Konzepte und Begriffe etabliert. In der Folgezeit haben sich verschiedene Konzepte und Begriffe etabliert. In der Folgezeit haben sich verschiedene Konzepte und Begriffe etabliert.

2.2.1 Kom

In der Soziologie wird der Begriff „Komplexität“ (Schmiedel 1995, S. 155) verwendet. Er beschreibt die Schwierigkeit, ein Problem zu lösen. In der Soziologie wird der Begriff „Komplexität“ (Schmiedel 1995, S. 155) verwendet. Er beschreibt die Schwierigkeit, ein Problem zu lösen. In der Soziologie wird der Begriff „Komplexität“ (Schmiedel 1995, S. 155) verwendet. Er beschreibt die Schwierigkeit, ein Problem zu lösen.

darin, ein eindeutiges, gen, sowie die Ursachen, kutieren.

nd Praxis mit vielfälti-
Weinhold-Stünzi 1994,
nisse ergeben sich u. a.
nd aufgabenbezogenen
auf verzichtet, die un-
erzu wird auf Winkel-
n des Vertriebsbegriffs

rtrieb“ wird synonym
e im Rahmen der Ver-
einhalten der Vertrieb
hiedenartigen Distan-
überwindenden Dis-
her, psychologischer,
94, S. 2). Allgemeiner
den, alle Aktivitäten,
definieren und um-

des Vertriebs unter-
itorische Dimension
gung und der Aus-
zum einen Manage-
tion. Zum anderen
und Werbung, der
e der Kundendienst
rtriebs (s. Backhaus
istische Dimension
st sind, Raum und
is 2003, S. 377;
auftragsabwicklung,
in der Koordinati-
ensicht häufig ein
nicht unmittelbar

In organisatorischer Hinsicht sind Verkaufsaußendienstmitarbeiter (kurz: Verkäufer) als Aufgabenträger des Vertriebs in der Vertriebsorganisation das letzte Glied in der Kette zum Kunden. Nach Belz und Schmitz (2007, S. 9) sind Verkäufer daher als direkte Repräsentanten des Unternehmens beim Kunden maßgeblich für die erfolgreiche Umsetzung einer kundenorientierten Marketingstrategie verantwortlich. Voraussetzung dieses erfolgsnotwendigen Eingehens auf Kundenbedürfnisse ist die Fähigkeit des Verkäufers, einen Informationsaustausch zwischen Kunden und Unternehmen zu etablieren (Moormann/Rust 1999, S. 180). Jenes von Morgan und Hunt (1994, S. 34) mit Relationship Marketing bezeichnete Herangehen setzt somit auf den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und Commitment, wodurch dem Verkäufer die Rolle eines Vermittlers zukommt, der einerseits Mitarbeiter des Unternehmens und andererseits Vertreter der Kunden und ihrer Wünsche im Unternehmen ist. Dies lässt Raum für eine aus Sicht des Verkäufers plausible Unterteilung in unternehmensinterne und unternehmensexterne Anspruchsgruppen, die jeweils mit ihren Anforderungen und Wünschen an ihn herantreten.

2.2 Komplexität und Verkaufskomplexität

Seit vielen Jahren ist das Phänomen "Komplexität" Gegenstand verschiedener Wissenschaftsbereiche. Nach dem Wissen der Autoren existiert bis heute allerdings keine Definition und Konzeptualisierung, die Komplexität im besonderen Kontext der Vertriebsfunktion erfasst. Im Folgenden wird daher der Begriff "Verkaufskomplexität" definiert und konzeptualisiert. Dazu wurde im vorherigen Abschnitt bereits erstere der beiden konstituierenden Begriffe "Verkauf" und "Komplexität" definiert. Der Begriff "Komplexität" wird in vielen verschiedenen Kontexten und akademischen Bereichen, so z. B. in Natur-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften verwendet und unterliegt je nach Erkenntnisgegenstand unterschiedlichen Begriffsverständnissen. Für die vorliegende Untersuchung konzentrieren sich die Autoren auf Theorien aus der Soziologie und Psychologie, da sie in Bezug auf den Forschungsgegenstand auf Ebene des Außendienstmitarbeiters einen wichtigen Erklärungsbeitrag liefern können.

2.2.1 Komplexität in der Soziologie

In der Soziologie wird Komplexität durch das Interagieren der „Sach-, Sozial- und Zeitdimension“ (Schimank 2005, S. 121) konstituiert. Die Sachdimension umfasst nach dieser Vorstellung „die Menge und Verknüpfungen derjenigen Informationen, die ein Entscheidungsakteur benötigt, um . . . eine adäquate Entscheidung treffen zu können“ (Schimank 2005, S. 155). Überschreiten diese Mengen und Beziehungen die Aufnahme- und Verarbeitungskapazität eines Individuums, sodass eine Entscheidung auf Basis unzureichend analysierter Informationssätze nötig wird, entsteht ein subjektives Gefühl von Komplexität (March/Simon 1958, S. 139 f.). In der Sozialdimension kann „soziale Komplexität“ (March/Simon 1958, S. 126) auftreten, wenn Aktionen und Reaktionen anderer Parteien mit ihren Kurz-, Neben und Langzeitwirkungen mitkalkuliert werden müssen (March/Simon 1958, S. 124-126). Besonders dann, wenn all diese Probleme zeitnah und mit hoher Dringlichkeit gelöst werden müssen, zeigt sich der Einfluss der Zeitdimension- denn bestünde

ein unendliches Zeitbudget, könnten z. B. soziale Spannungen ausdiskutiert und alle Informationen gesammelt und verarbeitet werden (Schimanks 2005 S. 165 ff.). Da eine gleichzeitige Beherrschung aller Komplexitätsdimensionen utopisch ist, wird somit ebenfalls eine „perfekt rationale Entscheidung“ (Schimanks 2005 S. 194) unmöglich. Diese Aussage ist ein erster Ergebnis, welches auch auf die Beschreibung der Situation des Verkäufers zutrifft, da auch dieser ein Mitglied eines sozialen Gefüges ist und deswegen auch niemals absolut rational Entscheidungen treffen könnte. In der Systemtheorie, die einen Spezialbereich der Soziologie umfasst und anhand der Überlegungen von Niklas Luhmann erläutert werden soll, gilt Komplexität als ein Schlüsselbegriff. Für ihn ist die „Gesellschaft als [ein] System zu begreifen“ (Habermas/Luhmann 1971, S. 11), das sich von seiner Umgebung abzugrenzen versucht, um eine innere Stabilisierung zu erreichen.

Die es umgebende Umwelt ist dabei stets komplexer als das System selbst (Luhmann 1986, S. 33), sodass sich „stets mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns. . . [bieten], als aktualisiert werden können“ (Habermas/Luhmann 1971, S. 32). In diesem Sinne ist Komplexität als „Relations- und Variantenvielfalt der Umwelt“ zu verstehen, die zum Problem für das System werden kann, da sie das System zwingt zu selbigen- obwohl diesem „[Information] fehlen, um seine Umwelt (Umweltkomplexität) bzw. sich selbst (Systemkomplexität) vollständig erfassen und beschreiben zu können“ (Luhmann 1984, S. 50). In diesem Zusammenhang charakterisiert Cilliers (1998; 2000) ein komplexes System als ein solches, das aus zahlreichen dynamischen und nicht-linear miteinander interagierenden Elementen besteht. Diese Elemente besitzen einen gemeinsamen, unbekannten Zustand in der Vergangenheit, ein unvorhersehbares Verhalten und sie sind bspw. durch direkte und indirekte Feedback-Schlaufen anpassungsfähig.

Bei der Kompensation dieser gegenüber der Umwelt geringeren Eigenkomplexität durch eine „Selektion der Relationen“ steht wiederum eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung (Luhmann 1984, S.47). Diese in der Sprache der Systemtheorie mit Kontingenz bezeichnete Vielfalt entsteht im sozialen Umfeld durch die „Nicht- Berechenbarkeit menschlichen Verhaltens“ (Kiss 1990, S. 9-11) und kann ebenfalls zu „Bedrohung und Verunsicherung“ führen (Kiss 1990, S. 9-11).

Komplexität ist in der Soziologie und Systemtheorie kein objektivierbarer Begriff. Luhmanns Aussage „Komplex ist, was für einen Beobachter komplex ist“ (Luhmann 1990, S. 61) zeigt die subjektive Empfindung des Betrachters als charakteristisches Merkmal von Komplexität. Sie lässt sich auch nicht beliebig reduzieren, weil mit Luhmanns Worten nur „Komplexität . . . [die] Komplexität reduzieren [kann]“ (Luhmann 1984, S. 49). Der von Luhmann genannte Aspekt der Subjektivität von Komplexität scheint für die Ermittlung der Komplexitätsempfindung eines Verkäufers sinnvoll. Ebenfalls interessant für die weiteren Überlegungen ist die Vorstellung eines mit der Umwelt vernetzten Systems bzw. Individuums, das stets nur einzelne Aspekte seiner Umgebung verarbeiten kann und sonst überfordert wäre.

2.2.2 Kom

Die Psychologie be-
lexitätsbezogenen
Komplexität als das
bestimmten System
Zugang von Backlu-
nen Aufwand wied-
zugehen. Dieses Be-
Stimuli des Umfeld-
mender Komplexit-
formationsverarbei-
Andere Forscher in
fehlende Verfügba-
sowie die Anzahl u-
rakteristika komple-
charakteristischen
gültiges Modell de-
komplexer Problem-
Sicht können dam-
kaufsumfeld (Unter-
(die Verbindung d-
Komplexität definie-

2.2.3 Defir

Die Definitionen vc-
dene Ansatzpunkte
Bezugsperson der l-
kaufsaußendienstm-
Komplexität des Ma-

Verkaufskomplexität
organisationsextern
sen subjektiver Wal-
gener Anforderung
Zeit- und Ressourcen
fordert.

3 Kor

Nach der Definitior-
tät im täglichen Ar-
Charakteristika der

2.2.2 Komplexität in der Psychologie

Die Psychologie besitzt eine lange Historie in der Erforschung von Komplexität und komplexitätsbezogenen Problemlösungskonzepten. Speier und Venkatesh (2002), definieren Komplexität als das Ausmaß, zu dem ein Individuum daran glaubt, dass die Nutzung eines bestimmten Systems ohne physische und mentale Auswirkungen sein wird. Ähnlich ist der Zugang von Backlund (2002), der Komplexität als Größe ansieht, die den wahrgenommenen Aufwand wiedergibt, der benötigt wird um ein System zu verstehen und mit ihm umzugehen. Dieses Bemühen wiederum hängt von der Anzahl und den Veränderungen der Stimuli des Umfeldes ab (Mehrabian and Russell 1974), was impliziert, dass mit zunehmender Komplexität einer Aufgabe die Anforderungen an die Entscheidung und die Informationsverarbeitung zunehmen (Haerem and Rau 2007, Bonner 1994 and Wood 1986). Andere Forscher im Bereich der Psychologie betonen die fehlende Transparenz (bspw. die fehlende Verfügbarkeit von Informationen), dynamische Veränderungen, unklare Ziele, sowie die Anzahl und nicht-lineare Interdependenz von Entscheidungselementen als Charakteristika komplexer Probleme (Funke 1991; Frensch/Funke 1995). Aufbauend auf diesen charakteristischen Elementen der Komplexität hat sich in der Psychologie ein universell gültiges Modell des komplexen Problemlösens durchgesetzt, in der das Individuum als komplexer Problemlöser angesehen wird (Frensch and Funke 1995). Aus psychologischer Sicht können damit der Verkaufsaußendienstmitarbeiter als Problemlöser, dessen Verkaufsumfeld (Unternehmen, Kunden, andere Stakeholder), und die Verkaufsaufgabe selbst (die Verbindung divergierender Stakeholderinteressen) als konstituierende Elemente der Komplexität definiert werden (Frensch and Funke 1995).

2.2.3 Definition von Komplexität in der Vertriebsfunktion

Die Definitionen von Komplexität im Feld der Soziologie und Psychologie geben verschiedene Ansatzpunkte, um das Phänomen Komplexität im Verkaufskontext zu definieren. Als Bezugsperson der Komplexität in der Vertriebsorganisation soll an dieser Stelle der Verkaufsaußendienstmitarbeiter betrachtet werden, der als "boundary spanner" die externe Komplexität des Marktes mit der internen Komplexität des Unternehmens verbindet.

Verkaufskomplexität repräsentiert damit einen Zustand des organisationsinternen und organisationsexternen Arbeitsumfeldes des Verkaufsaußendienstmitarbeiters, der aus dessen subjektiver Wahrnehmung durch eine hohe Anzahl neuer, intransparenter und heterogener Anforderungen, interdependenter Einflüsse, dynamischer Veränderungen sowie Zeit- und Ressourcenbeschränkungen charakterisiert ist. Kurz: Der Verkauf fühlt sich überfordert.

3 Komplexitätstreiber

Nach der Definition von Verkaufskomplexität sollen die wichtigsten Treiber von Komplexität im täglichen Arbeitsumfeld des Verkaufsaußendienstes identifiziert werden, welche den Charakteristika der Definition entsprechen. Ausgehend von der "Boundary spanning role"

des Verkäufers (Jaramillo et al. 2006) lassen sich mögliche Komplexitätstreiber organisationsextern und organisationsintern identifizieren (Grössler et al. 2006). Dabei beeinflussen sich externe und interne Komplexität gegenseitig. Die erstere, organisationsexterne Sphäre beinhaltet unternehmensexterne, nicht kontrollierbare Marktentwicklungen die einen indirekten Einfluss auf die Komplexität im Unternehmen besitzen, weil die unternehmensexterne Komplexität gemäß "Ashby's Law of requisite variety" intern gespiegelt wird (Ashby 1956). Demnach erzeugt die externe Komplexität auch im Unternehmen Komplexität ("only variety can absorb variety") (Ashby 1956). Die in der unternehmensinternen Sphäre des Verkaufsumfelds vorhandene Komplexität, bietet eine bessere Möglichkeit, durch Entscheidungen im Unternehmen gestaltet zu werden.

Dem Gedanken der "Boundary spanning role" folgend unterscheiden Schmitz/Rader (2010) eine organisationsbezogene, interne Sphäre der Komplexität und eine absatzmarktbezogene, organisationsexterne Sphäre der Komplexität im Verkauf.

3.1 Absatzmarktbezogene Komplexitätstreiber

Die unternehmensexterne Sphäre des Verkäuferumfelds betrifft vor allem den Absatzmarkt, in dem der Verkäufer tätig ist sowie die in diesem befindlichen Akteure. Dabei sind insbesondere Kunden, Wettbewerber und technologische Rahmenbedingungen für den Verkäufer relevant. Auf der Suche nach Komplexitätstreibern in der unternehmensexternen Sphäre des Verkaufsumfelds dominiert zunächst der Kunde mit seinen Bedürfnissen. Kundenforderungen nach maßgeschneiderten Lösungen birgt für Verkäufer die große Herausforderung, trotz der hohen Anzahl an Beteiligten extern beim Kunden sowie in den verschiedenen Abteilungen des eigenen Unternehmens zu jeder Zeit richtig und vollständig informieren zu können (Hutt/Speth 1992). Gleichzeitig steigt bei individualisierten Leistungen die Bedeutung von Services und deren technologische Komplexität (Homburg/Garbe 1999), sowie die Anforderungen an die Logistik, wenn ein gleich hohes Servicelevel wie bei anderen Produkten aufrecht erhalten werden soll. Weitere potenzielle Komplexitätstreiber liegen in neuen technologischen Entwicklungen und Wettbewerbsaktivitäten, über die der Verkäufer informiert sein muss um den Kunden und dem eigenen Unternehmen gerecht werden zu können (Grössler et al. 2006; Choi/Hong 2002; Mason 2007; Ingram 2004).

Einige dieser Herausforderungen betreffen nur indirekt den Verkaufsmitarbeiter. Auf Basis von Expertengesprächen unter Vertriebsmitarbeitern konnten drei organisationsexterne Komplexitätstreiber identifiziert werden.

3.1.1 Kundenkomplexität

Ein gewichtiger Teil der Komplexität, der Vertriebsmitarbeiter ausgesetzt sind, wird durch den Kunden ausgelöst. Kunden erwarten heute immer stärker individualisierte und teildividualisierte Lösungen (Moorman/Rust 1999; Du et al. 2003). Um diesen Forderungen im Rahmen eines kundenorientierten Vorgehens gerecht zu werden, fordern Theorie und Praxis eine Reaktion in Form schneller Innovationskraft, kürzerer Produktlebenszyklen (Ingram 2004; Ingram et al. 2005) sowie Personalisierung und Mass-Customization

(Pine 1993). Das / luationen und D durch den Verka Entwicklung notw ten betrachtet wer das Vorliegen vor Anstrengungen de Zusätzliche Hera Kundenunternehm mende internation Notwendigkeit fre derungen neben d

Aufgrund des erh soll dieser Bereich sonderen Einfluss und Kundengrup operationen der k verschiedenen Gr verkürzen.

■ Heterogene Ki individuell vor setzt). Segmen pen und stand Einerseits wird dererseits mus das vorgegebe nieren (Belz/S dengruppen b käufer dann, (Belz/Schmitz/ Heterogenität Unternehmens dass Verkäufer lich gezielt un Verhaltensmus Jugendmarketi Abnehmerbrar Vertriebspartn Equipment M Kundengrupp, dividuellem V Segmentbearb

tätstreiber organisati-
on). Dabei beeinflussen
sationsexterne Sphäre
ungen die einen indi-
die unternehmensex-
spiegelt wird (Ashby
n Komplexität ("only
sinternen Sphäre des
öglichkeit, durch Ent-

Schmitz/Rader (2010)
absatzmarktbezogene,

er

allem den Absatz-
Akteure. Dabei sind
dingungen für den
ternehmensexternen
Bedürfnissen. Kun-
r die große Heraus-
sowie in den ver-
tig und vollständig
ualisierten Leistun-
it (Homburg/Garbe
Servicelevel wie bei
Komplexitätstreiber
itäten, über die der
ternehmen gerecht
gram 2004).

arbeiter. Auf Basis
organisationsexterne

t sind, wird durch
lisierte und teilin-
n Forderungen im
lern Theorie und
duktlebenszyklen
iss-Customization

(Pine 1993). Das Angebot individualisierter Kundenlösungen erfordert zeitintensive Evaluationen und Datenmanagement des Kundenverhaltens und der Kundenbedürfnisse durch den Verkaufsmitarbeiter und häufig durch weitere Spezialisten. Daher kann die Entwicklung notwendiger Kompetenzen und die dafür benötigte Zeit als Komplexitätskosten betrachtet werden (Blecker et al. 2005; Blecker/Abdelkafi 2006). Darüber hinaus verlangt das Vorliegen von Buying Centers in Business-to-Business Beziehungen sogar zusätzliche Anstrengungen der Verkäufer um überdurchschnittliche Margen zu erzielen (Ingram 2004). Zusätzliche Herausforderungen bestehen in der geografischen Geschäftsausweitung von Kundenunternehmen, der Akquisition neuer Kunden in neuen Ländern sowie die zunehmende internationale Zusammenarbeit mit Kunden. Die zusätzliche Reisezeit und die Notwendigkeit fremde Sprachen und Kulturen zu erlernen entwickeln sich zu Herausforderungen neben der alltäglichen Arbeitslast (Ingram 2004; Ingram et al. 2005).

Aufgrund des erheblichen Gewichts, das Kunden auf die Komplexität im Verkauf ausüben, soll dieser Bereich differenzierter betrachtet werden. Wichtige Teilbereiche, die einen besonderen Einfluss auf die Kundenkomplexität besitzen sind die Heterogenität der Kunden und Kundengruppen, Buying Center-Strukturen, sowie die Marktnetze und Einkaufskooperationen der Kunden. Flankiert wird diese Entwicklung dadurch, dass Kunden aus verschiedenen Gründen die Besuche der Verkäufer abwehren, beschränken und zeitlich verkürzen.

■ **Heterogene Kunden(gruppen):** Grundsätzlich geht ein Verkäufer bei jedem Kunden individuell vor (falls er nicht durch Gewohnheiten und Rituale einseitige Schwerpunkte setzt). Segmentansätze erzwingen professionelle Differenzierungen nach Kundengruppen und standardisieren das Vorgehen für jede Gruppe (Belz/Schmitz/Zupancic 2008). Einerseits wird damit der Verkauf von einer 'Ad hoc-Individualisierung' entlastet. Andererseits muss er sich an die Vorgaben und definierten Segmentprozesse halten und das vorgegebene Vorgehen geschickt mit der verbleibenden Individualisierung kombinieren (Belz/Schmitz/Zupancic 2008). Es ist möglich, dass Verkäufer homogene Kundengruppen bearbeiten und die Kundenzahl gering ist. Komplex wird es für den Verkäufer dann, wenn er verschiedene Segmente differenziert ansprechen soll (Belz/Schmitz/Zupancic 2008). Die Komplexität entsteht demnach einerseits durch die Heterogenität der Kundengruppen, andererseits durch die Verkäuferzuordnung des Unternehmens. Dabei zeigt eine Untersuchung von Belz/Schmitz (2008, S. 39 ff. und 83), dass Verkäufer häufig nicht in der Lage sind, unterschiedliche Kundengruppen tatsächlich gezielt unterschiedlich anzusprechen und stattdessen dazu tendieren, in ähnliche Verhaltensmuster zu verfallen. Die Segmentierungen sind vielfältig und reichen vom Jugendmarketing zur Generation Silver, vom KMU zum Konzern oder berücksichtigten Abnehmerbranchen. Kunden sind beispielsweise Endkunden, Communities, multiple Vertriebspartner, Engineering Unternehmen, Beeinflusser, Erstausrüster (Original Equipment Manufacturers). Insbesondere, wenn sich Bedürfnisse von Kunden und Kundengruppen verändern, entsteht Komplexität, dann muss der Verkauf zwischen individuellem Vorgehen für den Kunden, den strategiekonformen Maßgaben für die Segmentbearbeitung und den neuen Anforderungen des Segments vermitteln.

- **Buying Center Strukturen der Kunden:** Bei den Kunden sind häufig ganze Buying Centers in die Beschaffungsentscheidung involviert. Daher gilt es für Verkäufer, die Beeinflusser, Techniker, Einkäufer und Nutzer gezielt anzusprechen (Schmitz/Biermann 2007). Dabei dauern manche Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozesse sehr lange und der Kunde und die beteiligten Personen durchlaufen viele Zwischenschritte mit spezifischen Erwartungen für jeden Schritt (Schmitz/Biermann 2007). Zudem spielen in manchen Märkten auch externe Beeinflusser (etwa Architekten und im Baumarkt oder beratende Ingenieure für Industriegüter) eine wichtige Rolle. Schließlich prägen nicht nur Kunden, Distributionspartner und Beeinflusser das Geschehen im Markt. Teilweise können weitere Anspruchsgruppen (Politik, Medien, Kritiker usw.) für den Fortschritt zentral sein. In vielen Fällen besitzt der Verkauf nur lückenhafte Informationen über die im Kundenunternehmen an der Kaufentscheidung Beteiligten. Die Unterschiedlichkeit dieser Zielgruppen und der Wechsel von Kunde zu Kunde, von Verkauf zu Verkauf stellen erhebliche Anforderungen an den Verkäufer, denn dieser ist aufgrund seines eigenen beruflichen Hintergrundes meist nicht in der Lage, sämtliche Ansprechpartner auf Kundenseite kompetent zu bedienen.
- **Marktnetze und Einkaufskooperationen:** In vielen Märkten fasst eine vertikale, dyadische Beziehung zwischen Anbieter und Kunde inzwischen zu kurz. Vielmehr begegnen Verkäufer zunehmend Marktnetzen zwischen Kunden und Anbietern, die vielfältig zusammenhängen. In solchen Netzen lässt sich moderieren, aber kaum direkt steuern. Die Ergebnisse von Verkaufsaktivitäten bleiben in vielen Fällen intransparent, weil sie über die verschiedenen Akteure und Stufen häufig nicht nachvollziehbar sind. Potenziert wird die Herausforderung durch die hohe Anzahl von Kunden und geografisch große Marktgebiete.
- **Beschränkungen durch Kunden:** Zahlreiche Kunden beschränken die Besuche von Anbietern. Mögliche Gründe sind beispielsweise eigene Überlastung, unergiebiges Vertreterbesuche, Furcht vor Beziehungen zu einzelnen Einkäufern oder Lieferantenreduktion. Die Kundenressourcen werden damit zum zusätzlichen Engpass, in kürzesten Besuchen sollen komplexe Leistungen erörtert werden (Malms/Schmitz 2010; Malms/Schmitz 2009). Zudem formalisieren manche Abnehmer ihre Beschaffung mit Ausschreibungsverfahren oder Einkaufsbedingungen. Der Verkäufer muss sich deshalb in die differenzierten und aufwändigen Einkaufsprozedere seiner Kunden einlassen.

3.1.2 Wettbewerbskomplexität

Wettbewerbskomplexität umfasst die Aktivitäten des Wettbewerbs. In gesättigten Märkten wächst der Druck durch Konkurrenten und beeinflusst die Verkaufsaufgabe. In globalisierten und deregulierten Märkten wird das Feld der sehr verschiedenen Anbieter erweitert und dynamisiert, was dem Verkäufer erschwert, seine Leistungen zu differenzieren und hohe Margen zu erzielen (Ingram, 2004; Matthyssens/Vandenbempt, 1998). Gleichzeitig vermehren sich Kooperationen zwischen Konkurrenzunternehmen nicht nur in Forschung und Entwicklung, sondern auch zwischen Verkaufsorganisationen. Durch Ähnlichkeit von Produkten und den dadurch schwindenden produktbezogenen Differenzierungsmöglichkeiten verschlechtert sich die Verhandlungsposition von Verkäufern (Owens/Quinn, 2007).

Ebenso führen Koordination und Koordination wird (Owens/Quinn, 2007).

3.1.3 Technologische Komplexität

Technologische Komplexität, um sich für sein Unternehmen Forschungsinstitutionen im Markt konkurrenziert die

3.2 Organisationale Komplexität

3.2.1 Organisatorische Komplexität

Wichtige Treiber sind diese folgen es erfordern. Aus festgelegt, die der sind die installiert ternehmen die Akten sind nicht r between' für die die Komplexität n

Eine der wichtige re sind die intern kungen zu erfass spielen die Größe zahl der Regionen Unternehmenspo: und Mentalität sc externe Komplexi Die organisatoris damit die organis sierung, aber auch lösungen und de (Malms/Schmitz 2

Inzwischen präge Typisch sind Pro und Kundenmar Kundendienst (S

fig ganze Buying Cen-
Verkäufer, die Beeinfl-
mitz/Biermann 2007).
gsprozesse sehr lange
Zwischenschritte mit
17). Zudem spielen in
nd im Baumarkt oder
ließlich prägen nicht
im Markt. Teilweise
) für den Fortschritt
informatione über die
Unterschiedlichkeit
Verkauf zu Verkauf
t aufgrund seines ei-
he Ansprechpartner

ne vertikale, dyadi-
Vielmehr begegnen
rn, die vielfältig zu-
direkt steuern. Die
arent, weil sie über
ar sind. Potenziert
l geografisch große

e Besuche von An-
mergiebige Vertre-
Lieferantenredukti-
in kürzesten Besu-
itz 2010; Malms/
haffung mit Aus-
ss sich deshalb in
en einlassen.

sättigtem Märkten
be. In globalisier-
ter erweitert und
zieren und hohe
ichzeitig vermeh-
Forschung und
Ähnlichkeit von
zierungsmöglich-
ns/Quinn, 2007).

Ebenso führen Kooperationen im Verkauf nicht selten zu erhöhtem Aufwand für Administ-
ration und Koordination, wodurch die Komplexität für den Verkäufer ebenfalls erhöht
wird (Owens/Quinn 2007).

3.1.3 Technologische Komplexität

Technologische Komplexität erfasst alle Anstrengungen eines Verkaufsaußendienstmitar-
beiters, um sich fortlaufend über die technischen Neuigkeiten in einem Markt ausserhalb
seines Unternehmens zu informieren, so z. B. bei Kunden, Wettbewerbern, Verbänden und
Forschungsinstitutionen. Diese zeitintensive Suche nach aktuellen technologischen Ent-
wicklungen im Markt ist notwendig, um die Kunden bestmöglich zu bedienen aber
konkurrenziert die verfügbare Zeit für andere wichtige Verkaufsaufgaben (Ingram 2004).

3.2 Organisationsbezogene Komplexitätstreiber

3.2.1 Organisationale Komplexität

Wichtige Treiber der organisationalen Komplexität sind deren Spezialisierungsdimensio-
nen. Diese folgen nicht selten anderen Kriterien als die externen Komplexitätsbedingungen
es erfordern. Aus diesem Grund sind in vielen Unternehmen besondere Vertriebsrollen
festgelegt, die den Koordinationserfordernissen organisatorisch Rechnung tragen. Typisch
sind die installierten Key Account Manager. Ihre Aufgabe ist es (zum größten Teil) im Un-
ternehmen die Abteilungen und Spezialisten für Großkunden zu koordinieren. Unterneh-
men sind nicht nach den Kundenansprüchen organisiert, deshalb braucht es einen 'go
between' für die wichtigen Kunden. Natürlich steigert jedoch jeder zusätzliche Spezialist
die Komplexität nochmals.

Eine der wichtigen Spezialisierungsdimension ist die geografische Dimension. Insbesonde-
re sind die internationale und regionale Perspektive in Bezug auf Ihre Komplexitätsauswir-
kungen zu erfassen (Belz/Reinhold 1999). Auf der Ebene einzelner Verkaufsmitarbeiter
spielen die Größe und die Eigenheiten der Verkaufsgebiete eine Rolle. Aber auch die An-
zahl der Regionen und die örtliche Distanz, die Unterschiede der Marktbedingungen und
Unternehmenspositionen in den geografischen Teilmärkten sowie Unterschiede in Sprache
und Mentalität schaffen organisationale Komplexität für den Verkäufer. Damit treffen die
externe Komplexität der geographischen Märkte mit der internen Organisation zusammen.
Die organisatorische Integration des Vertriebs und die Organisation des Vertriebs prägen
damit die organisationale Verkaufskomplexität insbesondere durch die regionale Speziali-
sierung, aber auch durch den Koordinationsbedarf zwischen Spezialeinheiten für Kunden-
lösungen und der funktionalen Spezialisierung von Produktion, Marketing und Vertrieb
(Malms/Schmitz 2010).

Inzwischen prägen verschiedene Spezialisten die Disziplin des Marketing in Unternehmen.
Typisch sind Produkt- und Kundenmanager, Marken und CRM-Spezialisten, Verkäufer
und Kundenmanager, Innen- und Außendienst, Marketingservices/ sowie Vertrieb und
Kundendienst (Schmitz/Jenewein/Malms 2008). Die vermeintliche Professionalisierung

durch Spezialisierung erweist sich als Hemmschuh, wenn die einzelnen organisatorischen Differenzierungen ihre Wirkungsschwelle nicht erreichen und die Spezialisten nicht mehr für eine gemeinsame Marketingaufgabe wirksam koordiniert werden (Schmitz/Jenewein/Malms 2008). Damit erzeugt Spezialisierung immer dann Komplexität, wenn eine Koordination nicht wirksam integriert ist und der Verkäufer sich selbst nicht mehr in der Lage sieht, die Koordination wirkungsvoll selbst vorzunehmen (Belz 2007, S. 363 ff.).

3.2.2 Rollenkomplexität

Rollenkomplexität beschreibt die Herausforderung des Verkaufs, den verschiedenen an ihn gestellten Rollenerwartungen gerecht zu werden. Je nach Rolle oder Hauptaufgabe des Verkaufs, ergeben sich komplexere oder einfachere Vorgehensweisen. Die Zahl und Vielfalt der Verkaufsaufgaben prägt die Komplexität. Diese Aufgaben prägt auch die Differenzierung des Einkaufs von Unternehmen, so z. B. von strategischen Beschaffungsbereichen bis zum Einkauf von Standardgütern. Auch werden Sie durch Vorgehensweisen des Single und multiple Sourcing, Global und local Sourcing, Component und Modular Sourcing und auch Outsourcing bestimmt (Belz/Mühlmeier 2001).

Einerseits vermindert eine enge Aufgabe des Verkaufs die Komplexität (z. B. Konzentration auf die Pre-Akquisition von Projekten). Andererseits führen enge Verkaufsaufgaben sofort zu zahlreichen internen und externen Schnittstellen und einem entsprechenden Koordinationsaufwand.

Begleitet wird die Verkaufsaufgabe durch den Stil der Erfüllung. Manche Unternehmen beschäftigen lauter Individualisten im Verkauf, die ihre Aufgabe sehr verschieden in die Zusammenarbeit mit Kunden umsetzen. Damit sind die Möglichkeiten der Verkäuferentlastung begrenzt, weil jeder Mitarbeitende seine Vorgehensweise selbst entwickelt. Zudem entsteht im Markt ein diffuser Auftritt des Unternehmens, was die Pluralität der Kundenerwartungen fördert.

Innerhalb der Organisation geben transparente Strukturen und Richtlinien (bspw. bezüglich der Gebietseinteilung oder Stellenbeschreibung) den Verkaufsmitarbeitern eine Orientierungshilfe (Babakus et al. 1996). Darüber hinaus fanden Cravens et al. (2004) heraus, dass Verkäufer, die unter einem transparenten Steuerungssystem arbeiten bessere Ergebnisse erzielen, zufriedener sind und seltener von Burnout und Role-Stress betroffen sind, als solche, die Strukturen arbeiten, die sich durch eine Kombination von Bürokratie, Intransparenz und schwacher Führung auszeichnen. Intransparente Strukturen erzeugen „Rollenkonflikte“ und „Rollenambiguität“, die wiederum „Role Stress“ bewirken können (Jackson/Tax 1995). Untersuchungen zeigen, dass Role Stress die Abwanderungsabsicht erhöht, die Verbundenheit zur Organisation schwächt und die Gesamtleistung des Verkäufers senken kann (Jaramillo et al. 2006; Low et al. 2001).

3.2.3 Ko

In der täglichen
schen unverzicht
Realtionship Mai
formationen um c

Die Systeme sollt
Kunden steigern
Management ang
verschiedenen Sy
Aufgabenkomple
rung, Planung, I
Nutzung der Syst
Rationalisierung
allenfalls ließen s
te mit Kunden be
bessert. Die Verk
tung. Auch schei

Die Entscheidung
banken entsprech
gung der tägliche
Verkäufer fürchte
über die Vorteile
(Rangarajan et al.
lexitätsniveau ste

3.2.4 Lei

Die Komplexität
Ziel, als Solution
Sortimentsbreite
duktlebenszyklen
novationen sowie

Viele Leistungen
differenziert. Der
Problemlöser sow
und Enterprise-S
Kunden und die
weil sich Problem
dukte. Besonders
gement anzuwend

3.2.3 Komplexität des Berichtswesens und der IT-Systeme

In der täglichen Arbeit des Verkaufs ist der Einsatz von Informationstechnologie inzwischen unverzichtbar. Salesforce Automation (SFA) Systeme oder Systeme des Customer Relationship Management versorgen die Außendienstmannschaft mit den benötigten Informationen um effizient und produktiv zu arbeiten (Parthasarathy/Sohi 1997).

Die Systeme sollten den Verkauf entlasten und damit den Spielraum für aktive Zeit beim Kunden steigern. Mit dieser Zielvorgabe sind meistens Systeme für Customer Relations Management angetreten. Der Verkäufer muss aber das Handling und die Integration der verschiedenen Systeme erlernen, was sie herausfordert und nach Rangarajan et al. (2005) Aufgabenkomplexität mit sich bringt. Es entsteht für Verkäufer ein Aufwand für Initiierung, Planung, Informationssysteme, Marktfeedback und Reporting. Zudem scheint die Nutzung der Systeme durch den Außendienst oft ein Engpass zu bleiben. Die beabsichtigte Rationalisierung durch die Systeme wurde in den meisten Unternehmen kaum erreicht, allenfalls ließen sich die Transparenz über Kunden steigern oder die Mehrpersonenkontakte mit Kunden besser koordinieren. Die Professionalität der Kundenbetreuung wurde verbessert. Die Verkäufer selbst empfinden die Supportsysteme aber häufig als Zusatzbelastung. Auch scheint ihnen der administrative Aufwand im Unternehmen laufend zu steigen.

Die Entscheidung, sich Kenntnisse über die SFA Technologie anzueignen und die Datenbanken entsprechend zu aktualisieren auf der einen Seite und die gewissenhafte Verfolgung der täglichen Arbeit mit den Kunden auf der anderen Seite ist ein Trade-Off, den viele Verkäufer fürchten (Zigurs/Buckland 1988). Fehlende Ressourcen und mangelhaftes Wissen über die Vorteile der Benutzung von SFA Systemen erhöhen die Komplexität ebenfalls (Rangarajan et al. 2005). Medienbrüche und unzuverlässige IT-Systeme können das Komplexitätsniveau steigern (Backlund 2002).

3.2.4 Leistungskomplexität

Die Komplexität der verkauften Leistungen ergibt sich besonders aus dem strategischen Ziel, als Solution Provider umfassende Lösungen für Kunden anzubieten, wodurch sich die Sortimentsbreite und -tiefe deutlich erhöht. Gleichzeitig führen die Verkürzung von Produktlebenszyklen und die Kadenz neu eingeführter Leistungsgenerationen und Produktinnovationen sowie Ausweitungen im Serviceportfolio vermehrt zu Leistungskomplexität.

Viele Leistungen werden zunehmend durch Know-how und Anwendungen beim Kunden differenziert. Der Verkäufer soll sich demgemäß vom Produktanbieter zum Generalist, Problemlöser sowie Virtuosen für Kunden entwickeln (Belz/Bussmann 2002). 'Solution-' und 'Enterprise-Selling' stellt andere und höhere Anforderungen an die Verkäufer, die Kunden und die Interaktion (Rackham and DeVincentis 1999). Zudem steigt die Vielfalt, weil sich Problemlösungen für Kunden oft weit mehr unterscheiden, als die nackten Produkte. Besonders im Problemlösungsgeschäft gilt es die Ansätze des Komplexitätsmanagement anzuwenden, die bereits in der Entwicklung und Produktion genutzt werden.

Manche Anbieter verbreitern und vertiefen ihre Angebote ständig, weil sie sich damit mehr Wachstum versprechen. Grundsätzlich unterstützt der Verkauf große Leistungsportfolios und Sortimente. Es besteht wohl die Auffassung, dass vielfältige Angebote für jeden potenziellen Kunden etwas bereithalten und damit der Erfolg steigt. Komplexe Sortimente machen jedoch den Verkäufer zunehmend zum Verwalter; es wird unmöglich, sich für wenige Leistungen aktiv zu engagieren. Erfolgreiche Teilangebote lassen sich nicht mehr forcieren, sie ertrinken in der Flut von Leistungen. Intern verursacht die Sortimentskomplexität enorme Kosten in Entwicklung, Produktion, Lagerung und Logistik. Bereits früh errechnete Wildemann (1999), dass eine Verdoppelung der Sortimente für Zulieferer die Gesamtkosten um 30 % steigerte.

Im Verkauf stellt sich die Frage, welche Sortimentsbreite ein Verkäufer realistisch beherrschen kann. Oft belassen beispielsweise Anbieter nach der Übernahme eines Unternehmens die Sortimente parallel und bringen sie durch einen gemeinsamen Vertrieb zum Kunden. Das Sortiment wird also verdoppelt, selbst wenn der Verkauf (ebenso wie der Kunde) schon vor einer Integration mit der Vielfalt Angebots überfordert war.

Ein kritisches Thema ist auch Cross Selling. Wenn ein Kunde bereits in einer Sparte des Anbieters kauft, ist es nahe liegend, die Zusammenarbeit für weitere Produkte, Services und Sparten des gleichen Unternehmens zu suchen (Malms/Schmitz 2010). Die Ansätze sind konzeptionell plausibel, aber kaum umgesetzt. Beispielsweise scheiterten viele Anbieter für Financial Services, die versuchten Versicherungen und Bankgeschäfte zu integrieren. Ebenso lassen sich viele Leistungssysteme im Verkauf ungenügend umsetzen (Loss 1996). Die konkrete Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer begrenzt die Möglichkeiten (Malms/Schmitz 2010). Der Kunde ist auf einen spezifischen Kauf eingestellt und bemisst seine Einkaufszeit, der Verkäufer ist auf einen spezifischen Verkauf vorbereitet und bemisst seine Verkaufszeit. Diese Verkaufszeit gilt es für das Unternehmen möglichst produktiv zu nutzen. Wird in der halben Stunde mit dem Kunden auf verschiedene Sparten und Leistungen hingewiesen, so gelingt es wahrscheinlich nicht, irgendetwas zu verkaufen. Kurz: Erfolgreiche Strategien des Cross Selling müssen sich an den Möglichkeiten der Verkaufsinteraktion ausrichten.

3.2.5 Kanalkomplexität

Auch die Kanalstrategie der eigenen Organisation prägt die Komplexität im Verkauf. Dabei fallen insbesondere die Zahl differenzierter Distributionskanäle, die Konflikte und Konkurrenz zwischen Kanälen sowie der Abstimmungsbedarf bei paralleler Nutzung der Kanäle durch Kunden ins Gewicht.

Einerseits erlauben multiple Distributionskanäle eine Arbeitsteilung. Die Kanäle lassen sich mit verschiedenen Prozessen, Leistungen, Preisen, Dokumentationen usw. verbinden. Weil der Kunde jedoch mehrere Kanäle nutzt, ergeben sich laufend Überschneidungen und die Kanäle konkurrieren sich intern. So ist beispielsweise der Widerstand des Verkaufs gegenüber E-Business häufig. Lösungen sind im gesamten Multichannel-Management zu finden. Es gilt, das richtige Portfolio von Kanälen aufzubauen, die Kanäle wirksam abzugrenzen und produktiv mit Konflikten zwischen den Kanälen umzugehen (Schögel 1999).

3.2.6 Führung

In der Führung v
auch Führung se
Vielfalt durch di
der Differenzieru

Incentivierungsp
Mitarbeitern un
Incentivierungssy
Ersteres kann eir
allein die Erfassu
gebnissen in viel
überwachen ist,
(Munter/ Kren 1
Ergebnisziele mit
Ziel, Verkäufer d
und damit einen
kaufspersonal nu
konfliktärer Bezi
fast unmöglich, d
und dem resultie
oder die System
(Filipczak 1993). I
nicht mehr in der

3.3 Zu

Die in Kapitel 3.
Komplexitätstreit

Einerseits fördert
der Verkaufsaufg
für Kunden. And
überfordert fühle

3.2.6 Führungs- und Incentivierungskomplexität

In der Führung werden vielfältige Entwicklungen der Komplexität abgebildet. Vielleicht ist auch Führung selbst, ein wichtiger Treiber der Komplexität. In diesem Bereich äußert sich Vielfalt durch die Zahl der Ziele für den Verkauf, Konflikte zwischen Zielvorgaben sowie der Differenzierung der Incentives und Provisionssysteme.

Incentivierungsprogramme zählen zu den wichtigsten Stellhebeln, um das Verhalten von Mitarbeitern und deren Leistungsergebnisse zu beeinflussen (Larson/Resney 2004). Incentivierungssysteme können das Verhalten beurteilen oder aber die Ergebnisse erfassen. Ersteres kann eine bessere Information über das aktuelle Verhalten abgeben, allerdings ist allein die Erfassung aufwendig und teuer. Daher ist letztere, die Messung von Leistungsergebnissen in vielen Fällen vorherrschend, weil sie einfacher einzusetzen und günstiger zu überwachen ist, allerdings auf Kosten von weniger Information aufgrund von Zeitlags (Munter/ Kren 1995). Messinstrumente im Rahmen der Incentivierung verbinden häufig Ergebnisziele mit variable Vergütungsbestandteilen im Rahmen von Bonusplänen mit dem Ziel, Verkäufer durch eine Zielbeteiligung zur besseren Erreichung der Ziele zu motivieren und damit einen höheren Arbeitseinsatz zu erreichen. Oftmals sind die Ziele für das Verkaufspersonal nur schwer zu verstehen, verändern sich im Laufe des Jahres oder stehen in konfliktärer Beziehung zu einander (Sharma 1997). In solchen Fällen ist es für Verkäufer fast unmöglich, die direkte Auswirkung zwischen ihrem Arbeitseinsatz, der Zielerreichung und dem resultierenden Bonus vorherzusehen, weshalb die Verhaltenssteuerung versagt, oder die Systeme von Verkäufern als unfair und demotivierend angesehen werden (Filipczak 1993). Damit erzeugt Incentivierungskomplexität eine Situation, in der Verkäufer nicht mehr in der Lage sind, ihre Arbeit im Sinne der Systeme richtig zu priorisieren.

3.3 Zusammenfassender Überblick

Die in Kapitel 3.1 und 3.2 dargestellten organisationsexternen und organisationsinternen Komplexitätstreiber zeigt Abbildung 2.8.1 im Überblick.

Einerseits fördert Komplexität die Fähigkeiten der Verkäufer, sie steigert die Attraktivität der Verkaufsaufgabe. Mit komplexen Angeboten lösen Unternehmen auch mehr Aufgaben für Kunden. Andererseits wirkt Komplexität dann kontraproduktiv, wenn Verkäufer sich überfordert fühlen und zum zufälligen Spielball der Vielfalt werden.

eil sie sich damit mehr
ße Leistungsportfolios
gebote für jeden poten-
plexe Sortimente ma-
öglich, sich für wenige
nicht mehr forcieren,
ortimentskomplexität
bereits früh errechnete
rer die Gesamtkosten

fer realistisch beherr-
eines Unternehmens
ertrieb zum Kunden.
nso wie der Kunde)

in einer Sparte des
Produkte, Services
2010). Die Ansätze
aiterten viele Anbie-
häfte zu integrieren.
nsetzen (Loss 1996).
die Möglichkeiten
gestellt und bemisst
ereitet und bemisst
lichst produktiv zu
Sparten und Leis-
u verkaufen. Kurz:
ten der Verkaufsin-

im Verkauf. Dabei
flikte und Konkur-
rtzung der Kanäle

Kanäle lassen sich
verbinden. Weil
idungen und die
nd des Verkaufs-
-Management zu
e wirksam abzu-
(Schögel 1999).

Abbildung 2.8.1 Organisationsexterne und organisationsinterne Komplexitätstreiber

Die Folgen sind f
gelingt es kaum n
Die vielfältigen Ei
sondern nach obe
werk steuern. Ein
tuellen Eingriffen
und -Eingriffe ver
besonders präsen
mögliche Dynamik

Die Autoren gehe
auswirkt, dass auf
den verpasst wird
(2.8.2)

Abbildung 2.8.2

Grösser

4 Wirkungen der Komplexität im Vertrieb

4.1 Individuelle und organisationale Auswirkungen

Es gibt in vielen Märkten und Unternehmen eine Dynamik zu mehr Komplexität: Mehr Anbieter, mehr Segmente, mehr Länder, mehr Produkte, mehr Services und differenzierte Kanäle. Multioptionsunternehmen verkaufen an vernetzte Multioptionskunden. Werden die erwähnten Dimensionen kombiniert, ergeben sich unzählige Varianten. So definierte beispielsweise eine Großbank 19 Kundensegmente und 120 Leistungsfelder, was bereits 2'280 Felder für differenzierte Ziele und Maßnahmen ergibt. Verschärft wird die Problematik durch beschleunigte Prozesse in den Märkten. Parallel steigt die Komplexität der eigenen Organisation durch die vielfältigen Ansprüche. Neuen Herausforderungen wird mit weiteren Spezialisten begegnet und die Strukturen und Prozesse werden unübersichtlich. Unternehmen konkurrieren zunehmend sich selbst und ihre Kunden, was die Zahl der Konflikte steigert.

Spezialisierungen und Vielfalt sind grundsätzlich im Marketing positiv besetzt. Führungskräfte scheinen eher komplexe als einfache Aufgaben zu bevorzugen. Auch scheint das Lösungswort 'Kundennähe' jede exotische Lösung zu rechtfertigen. 'Falsch verstandene Kundenorientierung führt zu explodierenden Variantenzahlen und schließlich in den Ruin' (Boutellier/Schuh/Seghezzi 1997, S. 44 und 58). Dabei lassen sich Varianten nicht nur bei Produkten, sondern ebenso bei Services oder Aktivitäten der Marktbearbeitung ausmachen.

Kun

Führung
Kanä
Le

Des Weiteren resu
sendienstmitarbeit
men verändern ka
denschaft gezogen
hen und die Verkat

Komplexitätstreiber

Welt

angebot

ntivierung

und IT

und -koordination

gen

plexität und

rtrieb

ungen

r Komplexität: Mehr
es und differenzierte
onskunden. Werden
anten. So definierte
sfelder, was bereits
wird die Problema-
omplexität der eige-
derungen wird mit
en unübersichtlich.
n, was die Zahl der

besetzt. Führungs-
Auch scheint das
alsch verstandene
eißlich in den Ruin
nten nicht nur bei
itigung ausmachen.

Die Folgen sind fatal: Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen mit sich selbst. Häufig gelingt es kaum mehr, die Unternehmensleistungen für Kunden wirksam zu koordinieren. Die vielfältigen Entscheide werden nicht mehr an der Kontaktstelle zum Kunden getroffen, sondern nach oben delegiert; denn die Komplexität lässt sich nicht mehr durch ein Regelwerk steuern. Ein überlastetes Topmanagement und Management engagiert sich in punktuellen Eingriffen und zersplittert generell seine Ressourcen. Zahlreiche Ad-hoc-Entscheide und -Eingriffe vermitteln den Führungskräften nicht selten das trügerische Gefühl, operativ besonders präsent zu sein und maßgeblich mitzuwirken. Nur verlagert sich damit eine mögliche Dynamik zur Hektik.

Die Autoren gehen daher davon aus, dass sich Komplexität im Vertrieb vor allem darin auswirkt, dass aufgrund der fehlenden Durchsetzbarkeit von Strategien Geschäft bei Kunden verpasst wird, und damit Umsatzpotenziale unausgeschöpft bleiben. (s. Abbildung 2.8.2)

Abbildung 2.8.2 Komplexitätstreiber, Ressourcen und verpasstes Geschäft

Des Weiteren resultiert Komplexität auch in individuellen Folgen für die betroffenen Außendienstmitarbeiter, wodurch sich ihre Einstellung zu ihrer Tätigkeit und zum Unternehmen verändern kann. Insbesondere das Commitment, die Zufriedenheit können in Mitleidenschaft gezogen werden. Ferner entsteht Stress, wodurch sich Abwanderungsraten erhöhen und die Verkaufsergebnisse auch bei bestehendem Geschäft leiden.

4.2 Nicht-lineare kosten- und umsatzseitige Auswirkungen

Differenziert man die Auswirkungen der Komplexität nach ihrem Einfluss auf die betrieblichen Zielsetzungen, so lassen sich umsatzseitige und kostenseitige Effekte unterscheiden. Umsatzseitige Effekte können durch Komplexität entstehen, wenn sich das Verhalten des Verkäufers bei der Kundenbetreuung ändert, so z. B. durch eine falsche Priorisierung von Kunden und Produkten, einem Rückgang der Kundenbesuche und der Betreuungsintensität, einer verminderten Qualität bei der Kundenberatung, die sich allesamt letztlich auf die erzielten Verkäufe und den Umsatz auswirken können. Davon unterschieden werden können die Kostenwirkungen der Komplexität. In der Verkaufspraxis häufig anzutreffende kostenseitige Wirkungen liegen bspw. in höheren Abwanderungsraten beim Verkaufspersonal, bei Fehlspezifikationen beim Kunden und diesbezügliche Folgekosten, fehlerhafte interne Absprachen mit anderen Abteilungen, Fehler bei der Auslieferung und Installation, und damit letztlich in Kosten der Wiedergutmachung und Reparatur.

Folgt man der im Bereich der Organisationspsychologie geführten Diskussion von Von Rosenstiel et al. (2005, S. 44) und Udrys (1992, S. 26), so lässt sich schwerlich annehmen, dass die Komplexität in einer linearen Beziehung zu ihren Auswirkungen verläuft. Vielmehr zeigen Untersuchungen aus der Organisationspsychologie, dass geringe Komplexität, die auch als Monotonie bezeichnet wird ebenso Fehlerkosten hervorruft wie ein sehr hohes Ausmaß an Komplexität (s. Abbildung 2.8.3). Die minimalen Fehlerkosten ergeben sich danach in einem mittleren Niveau der Komplexität. Von Rosenstiel et al. (2005, S. 44) begründen die hohen Fehlerkosten im Bereich der Monotonie damit, dass Mitarbeiter qualitativ unterfordert werden wodurch Langeweile und Konzentrationsverlust hervorgerufen werden. Aus diesen Überlegungen heraus lässt sich folgern, dass auch im Falle umsatzseitiger Effekte eine nicht-lineare Beziehung vorliegt. Durch monotone Tätigkeiten werden auch kunden- und umsatzseitig Fehler erzeugt, die allerdings auf der Umsatzseite zum tragen kommen. Es ist daher auch bei den umsatzseitigen Effekten von einer nicht-linearen, umgekehrt U-förmigen Beziehung zwischen Komplexität und der Ergebnisvariablen auszugehen.

Komplexität darf also nicht wahllos reduziert werden, sondern muss insofern gesteuert werden, dass sich ein kostenminimales und umsatzseitig maximales Niveau ergibt. Dies kann als Voraussetzung gelten, um eine hohe Profitabilität im Verkauf zu erreichen.

Abbildung 2.8.3

5 Ur

5.1 Üt

Top Management
welche Strategien
scheide betreffen
führungen, Ersch
EBIT-Vorgaben u
realisieren.

Das System des V
Wachstum, Über
Marketing, Contr

Die in Kapitel 2
tätstreiber geben
genommene Kom
hen nach Bereiche
es, die Lösungspr

ge Auswirkungen

Einfluss auf die betriebli-
che Effekte unterscheiden.
sich das Verhalten des
Verkaufers. Die Priorisierung von
Tätigkeiten der Betreuung intensi-
fiziert letztlich auf die
Ergebnisse. Verschieden werden kön-
nen häufig anzutreffende
Probleme beim Verkaufspers-
onalkosten, fehlerhafte
Angebotserstellung und Installation,

Diskussion von Von
erlich annehmen, dass
er Verlauf. Vielmehr
in der Komplexität, die
ft wie ein sehr hohes
erhalten ergeben sich
et al. (2005, S. 44) be-
s Mitarbeiter qualita-
verlust hervorgerufen
im Falle umsatzsei-
Tätigkeiten werden
der Umsatzseite zum
einer nicht-linearen,
gebnisvariablen aus-

s insofern gesteuert
Niveau ergibt. Dies
zu erreichen.

Abbildung 2.8.3 Kurvenverlauf kosten- und umsatzseitiger Effekte der Komplexität im Verkauf (Quelle: Von Rosenstiel et al. 2005, S. 44; Udris 1992, S. 26)

5 Umgang mit Komplexität durch Management und Verkauf

5.1 Übergreifendes Management der Verkaufskomplexität

Top Management und Management bestimmen in Unternehmensführung und Marketing, welche Strategien, Initiativen, Lösungen und Tätigkeiten für den Erfolg nötig sind. Entscheide betreffen Kostensenkungen (z. B. Personalsenkung im Verkauf), Neuprodukteinführungen, Erschließung neuer Kundengruppen, Customer Relationship Management, EBIT-Vorgaben und Margen usw. Viele dieser Vorgaben lassen sich nur mit dem Verkauf realisieren.

Das System des Vertriebs ist zudem eingebettet in das gesamte Unternehmen (Strategien, Wachstum, Übernahmen usw.) und die Beziehungen zu Technik, Logistik, Kundendienst, Marketing, Controlling oder Ländereinheiten sind mannigfaltig.

Die in Kapitel 2 dargestellten organisationsinternen und organisationsexternen Komplexitätstreiber geben einen ersten Aufschluss darüber, durch welche Determinanten die wahrgenommene Komplexität eines Verkäufers bestimmt werden kann. Das analytische Vorgehen nach Bereichen der Verkaufskomplexität greift allerdings zu kurz. Wahrscheinlich gilt es, die Lösungspakete eines 'schlanken Verkaufs' z. B. für Produkteinführungen oder die

Erschließung neuer Kundengruppen zu integrieren (also beispielsweise Kunden- und Leistungsvorgaben, Prozesse, Führung usw. zu verbinden). Ebenso wäre es sinnvoll, die Bereiche für internationale Niederlassungen zu verknüpfen oder den Einkaufs-/Verkaufsprozess als integrierenden Bezug zu wählen. Komplexität wirkt systemisch und lässt sich nicht nur mit einzelnen Maßnahmen vermeiden oder bewältigen.

Komplexität wird auch durch eine gewisse Zurückhaltung im Management intern gefördert. Die kontraproduktive Vielfalt beruht oft darauf, dass frühere Leistungen und Aktivitäten beibehalten statt bereinigt werden, auch wenn ihr Beitrag zu Wertschöpfung und Erfolg abnimmt und zu gering wird (Boutellier/Schuh/Seghezzi 1997, S. 41). Ab einer gewissen Schwelle bewirkt Vielfalt nur noch mehr Vielfalt - 'alles geht' ist die Grundhaltung der Beteiligten.

Nicht selten entscheiden Gremien (im Schonraum der Sitzungszimmer): Das macht dann der Verkauf. Sie delegieren 150 Aufgaben, wenn der Verkauf höchstens 100 erfüllen kann und sind dann erstaunt, wenn nur 60 erledigt werden. Nicht selten weiß das Management nicht genau, was der Vertrieb tut und hat vielleicht auch etwas Angst, das genau zu erfahren.

Generell entgleitet dem Management mit zunehmender Komplexität die Möglichkeit zu steuern. Es kann deshalb sinnvoll sein, die Systeme zu verkleinern, also unabhängige und überschaubare Einheiten zu bilden. Deshalb ist bei der Diskussion um Komplexität auch immer zu beachten, welche Einheit betrachtet wird. Es gibt mehr oder weniger komplexe Bedingungen für Branchen, Unternehmensgruppen, Unternehmen, Sparten, Ländereinheiten, Abteilungen, Arbeitsteams oder Führungskräfte und Mitarbeiter. Es ist dabei interessant, dass Vielfalt und dezentrale Lösungen oft nur dann in Komplexität und Probleme der Führung münden, wenn diese Vielfalt auf übergeordneter Ebene integriert werden soll. Es lässt sich sogar behaupten, dass Komplexitätsreduktion auf übergeordneter Ebene durch globale Lösungen, Standardisierung, Zentralisierung, einheitliches Controlling usw. auf untergeordneter Ebene die Aufgaben erschwert und damit komplexer macht, weil es gilt, zusätzlich übergeordnete Interessen zu integrieren.

Komplexität lässt sich vermeiden, beherrschen oder vermindern. In jedem Komplexitätsbereich spielen eine Rolle:

- Vereinfachung durch Konzentration/Selektion
- Modularisierung
- Prozess-Standardisierung und -differenzierung (bewusste Unterscheidung von generellen, differenzierten und individuellen Schritten)
- Verschiebung 'Fertigstellung' - möglichst späte Differenzierung; Kompetenz an die 'Front'
- Spezialisierung (Trennung)

Glücklicherweise ist der Verkauf nicht mehr der einzige Schwerpunkt, um darüber verschaffen zu können, dass der Verkauf dem einzelnen Konzern den Geschäftserfolg beschafft. Durch andere Umsatztreiber am Beispiel der Verkaufstätigkeiten wird die Bedeutung für den Konzern

Abbildung 2.8.4 E

Komplexitätstreiber haben eine Bedeutung für den unterzogen werden. Komplexitätstreiber, welche den Geschäftserfolg beschaffen, sind weniger komplex. Komplexitätstreiber, welche nur eine untergeordnete Bedeutung haben, geben sie

Glücklicherweise ist nicht jeder Bereich der Komplexität für Unternehmen wichtig. Es gilt, wenige Schwerpunkte zu bestimmen, weil sonst der Blickwinkel der Komplexität im Verkauf nicht mehr greifen kann. Das Management muss sich also einerseits einen Überblick darüber verschaffen, welche Initiativen und Entwicklungen einerseits die Komplexität aus Sicht des Verkaufs in welchem Maße erhöhen oder reduzieren. Andererseits muss bei jedem einzelnen Komplexitätstreiber eingeschätzt werden, welche Bedeutung dieser für den Geschäftserfolg besitzt. Dabei ist zu beachten, ob die Komplexitätseffekte im Verkauf ggf. durch andere Umsatz- oder Kosteneffekte im Unternehmen kompensiert oder sogar überkompensiert werden. Abbildung 2.8.4 zeigt eine Matrix zur Bewertung der Komplexitätstreiber am Beispiel eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Die Komplexitätswirkungen wurden im Rahmen einer Verkäuferbefragung ermittelt, während die Bedeutung für den Geschäftserfolg aus Managementperspektive erfasst wurde.

Abbildung 2.8.4 Bewertungsmatrix zur Komplexität im Vertrieb

Komplexitätstreiber, die eine komplexitätserhöhende Wirkung und gleichzeitig eine hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg besitzen müssen einer detaillierten Problemanalyse unterzogen werden, um Ansatzpunkte zur Komplexitätsreduktion zu identifizieren. Komplexitätstreiber, welche die Komplexität erhöhen, aber gleichzeitig keine Bedeutung für den Geschäftserfolg besitzen müssen rigoros reduziert und vereinfacht werden. Hierbei sind weniger Kompromisse nötig, denn die einzelnen Aktivitäten besitzen für den Geschäftserfolg nur eine untergeordnete Rolle. Komplexitätstreiber, die Komplexität verringern und eine hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg besitzen sind ggf. zu verstärken. Darüber hinaus geben sie wichtige Informationen für die Strategieentwicklung. Im Falle von

Komplexitätstreibern, die eine komplexitätsverringende Wirkung und gleichzeitig wenig Bedeutung für den Geschäftserfolg besitzen ist situativ zu entscheiden. Ggf. sind hierbei Einsparungen möglich.

Allerdings können die einzelnen Komplexitätstreiber häufig nicht unabhängig voneinander betrachtet werden. Die einzelnen Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, dabei prägen die Konflikte zwischen den verschiedenen Anforderungen an den Verkauf die Komplexität und Überforderung. Typisch ist beispielsweise das Key Account Management. Verantwortliche Schlüsselkunden-Manager können sich auf wenige Kunden konzentrieren, sie erfüllen für sie aber umfassende Aufgaben. Die Konzentration auf wenige Kunden wird durch eine hohe Komplexität in sämtlichen übrigen Faktoren begleitet. Auch sind die Ansprüche dieser Key Accounts besonders hoch. Damit deuten wir die Kombinationsvielfalt zwischen den Faktoren und ihren Ausprägungen und an, die zu unzähligen Einzelsituationen führt, welche der Vertrieb zu bewältigen hat.

Dabei gehen wir davon aus, dass Verkäufer unter dieser Komplexität kaum bewusst leiden. Der Mensch stützt sich auf wunderbare Mechanismen, um mit Vielfalt umzugehen. Komplexität auf der Ebene des Vertriebs äußert sich in einer Überforderung mit einer Vielzahl von Vorgaben und Aufgaben, im Vergleich zu den Ressourcen (insbesondere der verfügbaren Zeit) der Mitarbeiter im Außendienst. Gezwungenermaßen bewältigen Verkäufer die beschriebenen Schwierigkeiten recht souverän; aber nur für sich selbst.

Die Komplexitätsbewältigung durch einzelne Verkäufer, kann sich aber für ein Unternehmen negativ auswirken. Typisch sind beispielsweise:

- kurzfristigere Ausrichtung des Verkaufs, 'ad hoc' statt gestaltender Verkauf
- Gewichtung des sicheren Geschäftes und Verdrängung von Innovationen
- Überspielen von Know-how-Lücken (intern und gegenüber Kunden)
- Rückzug auf bekannte Bearbeitungsrituale im Markt
- Vernachlässigung von Aufgaben; individuelle Vereinfachung in sämtlichen Arbeitsbereichen
- Abschottung (bis zu Kampf) gegen Zentralen, gegen Marketing oder Technik usw.
- taktische Nutzung des Zusammenspiels von Vorgaben, Erfolgen und Belohnung
- Zersplitterung, Stress und Demotivation (wachsendes Gefühl nicht zu genügen).

Der Verkäufer tut immer weniger, was er tun müsste. Er strengt sich individuell an, entspricht aber nicht mehr den Ansprüchen. Er fühlt sich eher behindert, als im Erfolg unterstützt. Seine Arbeitssituation verschlechtert sich, statt sich zu verbessern.

5.2 Man. Kom

Mit der Entscheidung genzuwirken, stellt si tät und Vielfältigkeit nur schwer allgemeir jedem Komplexitätst tionen zur Bewältigu

Tabelle 2.8.1 Lö

	Komplexität
externe Komplexität	Kundenkomplexität
	Wettbewerbskomplexität
	Technologiekomplexität
interne Komplexität	Organisationskomplexität
	Rollenkomplexität

5.2 Management ausgewählter Komplexitätstreiber

Mit der Entscheidung des Managements, ausgewählten Treibern der Komplexität entgegenzuwirken, stellt sich die Frage nach wirksamen Lösungsansätzen. Aufgrund der Spezifität und Vielfältigkeit der Komplexitätssituation in den einzelnen Unternehmen, lassen sich nur schwer allgemeingültige Lösungsansätze formulieren. Dennoch sollen im Folgenden zu jedem Komplexitätstreiber Ansätze aufgezeigt werden, die in unterschiedlichen Kombinationen zur Bewältigung der Komplexität beitragen können.

Tabelle 2.8.1 Lösungsansätze im Bereich einzelner Komplexitätstreiber

	Komplexitätstreiber	Stichworte zu Lösungsansätzen
externe Komplexität	Kundenkomplexität	Kundensegmentierung, Kundenselektion nach Kundenwert, Key Account Management, unpersönliche und standardisierte Marktbearbeitung für Kleinkunden, Kunden-Verkaufs-Prozessmanagement (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005), Offer Screening und Trefferquoten-Management, Community Marketing, Management persönlicher Geschäftsbeziehungen. Jede Vorgabe in diesen Bereichen schränkt den persönlichen Verkauf auch ein. Entsprechend anspruchsvoll ist es, diese Ansätze zu realisieren.
	Wettbewerbskomplexität	Nationales und internationales Competitive Intelligence, Specification Sheets mit wettbewerbsbezogenen Argumentationshilfen, Klare eigene Wettbewerbsstrategie.
	Technologische Komplexität	Regelmäßige Information über technologische Entwicklung, interne Kanäle für Marktfeedback, enge Verzahnung zwischen technologischen Bereichen und Verkauf.
interne Komplexität	Organisationale Komplexität	Vereinfachung der Organisation und Konzentration auf wenige, ergiebige Spezialisierung, Prozessorientierung von Marketing und Vertrieb, integrierender Ziel- und Budgetprozess, Verkaufsaufgaben der 'Nichtverkäufer' bestimmen (Topmanagement, Technik, Kundendienst, Innendienst usw.), geklärtes Teamselling, Global und local Selling, Vertriebspartner als Kunden, Unterstützungspakete für Töchter und Vertretungen. Querbezüge ergeben sich zu sämtlichen übrigen Bereichen der Komplexität.
	Rollenkomplexität	Zukunftsbezogene Leistungsprofile des Verkaufs, Verkäuferselektion und -entwicklung, Marktbearbeitungsprozesse, Spezialisierung, interaktive Markenführung (Binckebanck 2006).

interne Komplexität	Komplexitätstreiber	Stichworte zu Lösungsansätzen
	Komplexität des Berichtswesens und IT-Systeme	Benutzerfreundliche Sales Support Systeme, einfache Pflege und Reporting, optimiertes Management der Verkäufer-Zeit, Tandem Innen- und Außendienst.
	Leistungskomplexität	Leistungsselektion, Leistungs differenzierung und Leistungs-Levels (z. B. Problemlösung, Standard), Leistungsvereinfachung und -erklärung (Modularisierung, Leistungsbausteine usw.), Leistungsprozesse, Vertriebsprozesse für erfolgreiche Produkteinführungen usw.
	Kanalkomplexität	Lösungen sind im gesamten Multichannel-Management zu finden. Es gilt, das richtige Portfolio von Kanälen aufzubauen, die Kanäle wirksam abzugrenzen und produktiv mit Konflikten zwischen den Kanälen umzugehen (Schögel 1999).
	Führungs- und Incentivierungskomplexität	Prioritäten in Zielen und Controlling, Vereinfachung der Vorgaben, überschaubare und flexible Lohnsysteme oder Fixlöhne, gezielte und wenige Incentives, aktive Führung durch Zielvereinbarung und situative Unterstützung, Abstimmung von Aufgaben und Ressourcen im Verkauf.

6 Zusammenfassung und Fazit

Das heutige Arbeitsumfeld von Verkaufsaußendienstmitarbeitern ist geprägt durch vielfältige organisationsinterne und organisationsexterne Komplexitätstreiber. Der Vertrieb besitzt eine bedeutende Stellung im Unternehmen und wird durch viele Verkäufer im Kontakt mit vielen Kunden erfüllt. Viele Verkaufsmitarbeiter sind zudem seit langer Zeit im Verkauf tätig und haben über die Jahre eine individuell erfolgreiche Vorgehensweise entwickelt. Groß ist deshalb die Versuchung, die Eigenheiten des gewachsenen Vertriebs mehrheitlich zu akzeptieren und zu einem gewissen Grad sich selbst zu überlassen. Veränderungen sind im Vertrieb anspruchsvoll umzusetzen. Vor dieser Herausforderung stehen alle Wettbewerber. Jener Anbieter, der Vertrieb und neue strategische Anforderungen wirksamer verbinden kann, schafft sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Die Vielfalt an Vorgaben und Aufgaben für den Verkauf äußert sich in vielen und differenzierten Zielen, breiten Sortimenten, hohen Zahlen betreuter Kunden, ausgedehnten internen Beanspruchungen (durch Informatik, Feedback vom Markt, Bestellabläufe, interne Aufträge und Rückfragen, interne Projekte/ Sitzungen/Workshops/ Schulungen usw.).

1. Erstens lässt sich mit der Komplexität bezogen auf jedes Merkmal von Kunden, Leistung, Regionen, Organisation usw. spezifisch umgehen. So spielen bei der Organisation die Diskussionen um Prozesse, schlanke Organisationen eine Rolle. Bei der Internationalität greifen die Ansätze der Internationalisierung und von globalen Lösungen. Bei der Leistung ist beispielsweise der Umgang mit den Variantenzahlen in jeder Wertschöpfungsstufe von Produkten wichtig.

2. Zweitens lässt sich für Unternehmen wichtige Vorteile

Komplexität in der Folgekosten, etwa Kauf mündet in der dieser sich nur nicht kann. Die Wirkung nachlässigt.

Vom Verkauf lässt

Gelingt es einem Unternehmen zu bringen, so Verkauf das Tor zu

Verkaufskomplexität heitlich bezieht er Gleichzeitig ist das des Verkaufsman oder Entlohnungs produktiven Treiber Prioritäten setzen z

Literaturverzeichnis

- Ashby, W.R. (1956). J S. 83-99.
- Babakus, E./ Craven ships among sale organization effe
- Backhaus, K. (2003): I
- Backlund, A. (2002). 31. Jg., Nr. 1, S. 3f
- Belz, Ch. (1999): Verk
- Belz, Ch. (2005): Ko S. 2-8
- Belz, Ch. (2007): Or
- Schögel, M./Tome
- Belz, Ch./Bussmann, Wirtschaft.
- Belz, Ch./Mühlmeier Luchterhand.
- Belz, Ch./Reinhold, Thesis.
- Belz, Ch./Schmitz, C Thesis.

2. Zweitens lässt sich Vielfalt und Komplexität nicht beliebig beschränken, ohne Vorteile für Unternehmen und Kunden einzubüßen. Der Umgang mit Komplexität kann gerade wichtiger Vorteil für Kunden und gegenüber dem Wettbewerb sein.

Komplexität in der Produktion durch die Vielfalt der Produkte äußert sich in verschiedenen Folgekosten, etwa bei Losgrößen, Nacharbeiten, Lagerhaltung usw. Komplexität im Verkauf mündet in der Überforderung des Außendienstes und im verpassten Geschäft, weil dieser sich nur noch um einen kleinen Teil der angestrebten Aufgabe wirklich kümmern kann. Die Wirkung lässt sich schwierig nachweisen und wird wohl deshalb meistens vernachlässigt.

Vom Verkauf lässt sich beliebig viel fordern, entscheidend ist aber, was er erfüllen kann.

Gelingt es einem Unternehmen, die eigene Leistungsfähigkeit in die Interaktion mit Kunden zu bringen, so sind die Wirkungen für Erträge und Umsätze enorm. Damit wird der Verkauf das Tor zum Markt und bleibt nicht länger das Nadelöhr zum Kunden.

Verkaufskomplexität ist eine umfassende Perspektive. Das ist Stärke des Ansatzes, ganzheitlich bezieht er sich darauf, was zwischen Unternehmen und Kunden geschehen soll. Gleichzeitig ist das eine Schwäche. Verkaufskomplexität kann alle herkömmlichen Ansätze des Verkaufsmanagement betreffen. Weder Zeitanalysen, Schulung, Ziele, Verhandlung oder Entlohnungssysteme sind ausgeschlossen. Deshalb ist es so wichtig, die kontraproduktiven Treiber der Verkaufskomplexität zu bestimmen, um in der Folge die richtigen Prioritäten setzen zu können.

Literaturverzeichnis

- Ashby, W.R. (1956). Requisite variety and implications for control of complex systems. *Cybernetica*, 1, S. 83-99.
- 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. Jg., Nr. 4, S. 345-363.
- Backhaus, K. (2003): *Industriegütermarketing*, 7. Auflage, München: Verlag Vahlen.
- Backlund, A. (2002). The concept of complexity in organisations and information systems. *Kybernetes*, 31. Jg., Nr. 1, S. 30-43.
- Belz, Ch. (1999): *Verkaufskompetenz*, 2. Aufl., St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.
- Belz, Ch. (2005): Komplexitätsmanagement durch professionelle Markenführung, in: Thexis Nr. 1, S. 2-8
- Belz, Ch. (2007): Organisation und Spezialisierung für ein innovatives Marketing, in: Belz, Ch./Schögel, M./Tomczak T. (2007): *Innovation driven Marketing*, Wiesbaden: Gabler, S. 363-399.
- Belz, Ch./Bussmann, W. (2002): *Performance Selling*, St. Gallen und München: Thexis und Redline Wirtschaft.
- Belz, Ch./Mühlmeier, J. (2001): *Key Supplier Management*, St. Gallen und Kriffel-Neuwied: Thexis und Luchterhand.
- Belz, Ch./Reinhold, M. (1999): *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter*, St. Gallen: Thexis.
- Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2008): *Smart Account Management: Erfolg mit kleinen Geschäften*. St. Gallen: Thexis.

- Belz, Ch./Schmitz, Ch./Zupancic, D. (2008): So managen Sie Kleinkunden. in: Harvard Business manager, 30. Jg., Heft 7 (Juli), S. 70-79.
- Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2007): Vertriebsführung- und komplexität. in: Marketingjournal, 40. Jg., Nr. 12, S. 8-13.
- Binckebanck, L. (2006): Interaktive Markenführung im Verkauf, St. Gallen: Dissertation der Universität (in Vorbereitung).
- Blecker, T./Abdelkafi, N. (2006). Complexity and variety in mass customization systems: analysis and recommendations. Management Decision, 44. Jg., Nr. 7, S. 908-929.
- Blecker, T./Friedrich, G./Kaluza, B./Abdelkafi, N./Kreutler, G. (2005). Information and Management Systems for Product Customization. New York: Springer.
- Bonner, S.E. (1994). A model of the effects of audit task complexity, Accounting, Organizations and Society, 19. Jg., Nr. 3, S. 213-234.
- Boutellier, R./Schuh, G./Seghezzi H.D. (1997): Industrielle Produktion und Kundennähe - ein Widerspruch?, in: Schuh, G./Wiendahl, H.P. (Hrsg.): Komplexität und Agilität, Berlin: Springer, S. 37-64.
- Choi, T.Y./Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. Journal of Operations Management, 20. Jg., Nr. 2, S. 469-93.
- Cilliers, P. (1998). Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems. London: Routledge.
- Cilliers, P. (2000). What Can We Learn From a Theory of Complexity? Emergence, 2. Jg., Nr. 1, S. 23-33.
- Cravens, D.W./Lassk, F.G./Low, G. S./Marshall, G. W./Moncrief, W. C. (2004). Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences. Journal of Business Research, 57. Jg., Nr. 3, S. 241-248.
- Cross, M./Brashear, T./Rigdon, E./Bellenger, D. (2007). Customer orientation and salesperson performance. European Journal of Marketing, 41. Jg., Nr. 7/8, S. 821-835.
- Diller, H./Haas, A./Ivens B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement - eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart: Kohlhammer.
- Du, X./Jiao, J./Tseng, M. (2003). Identifying customer need patterns for customization and personalization. Integrated Manufacturing, 14. Jg., Nr. 5, S. 387-396.
- Filipczak, B. (1993). Why no one likes your incentive program. Training, 30. Jg., Nr. 8, S. 19-25.
- Frensch, P./Funke, J. (1995). Complex Problem Solving: The European Perspective (S. 3-25). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Funke, J. (1991). Solving complex problems: Human identification and control of complex systems. In R. Sternberg & P. Frensch (Eds.), Complex problem solving: Principles and mechanisms (S. 185-222). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Grössler, A./Grübner, A./Milling, P. (2006). Organisational adaptation processes to external complexity. International Journal of Operations & Production Management, 26. Jg., Nr. 3, S. 254-281.
- Habermas, J./Luhmann, N. (1971). Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Haerem, T./Rau, D. (2007). The influence of degree of expertise and objective task complexity on perceived task complexity and performance. The Journal of Applied Psychology, 92. Jg., Nr. 5, S. 1320-1331.
- Homburg, C./Garbe, B. (1999). Towards an Improved Understanding of Industrial Services: Quality Dimensions and Their Impact on Buyer-Seller Relationships, Journal of Business-to-Business Marketing, 6. Jg., Nr. 2, S. 39-71.
- Hutt, M./Speh, T. (1992). Business Marketing Management (4th ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Ingram, T. (2004). Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration, and Accountability. Journal of Marketing Theory and Practice, 12. Jg., Nr. 4, S. 18-28.
- Ingram, T.N./LaForge, R.W./Locander, W.B./MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M. (2005). New Directions for Sales Leadership Research. Journal of Personal Selling & Sales Management, 25. Jg., Nr. 2, S. 137-154.
- Jackson, D./Tax, S. (1995). Managing the industrial salesforce culture. Journal of Business & Industrial Marketing, 10. Jg., Nr. 2, S. 34-47.
- Jaramillo, F./Mulki, J. attitudes, turnover Management, 23.
- Kiss, G. (1990). Grun Enke.
- Larson, M./Resney, I. 5. Jg., Nr. 1, S. 23.
- Loss, Ch. (1996): Syst Low, G./Cravens, D burnout. European
- Luhmann, N. (1984).
- Luhmann, N. (1986). sche Gefährdung
- Luhmann, N. (1990) Westdeutscher.
- Malms, O./Schmitz, C cross-selling suc Louisiana.
- Malms, O./Schmitz, C Selling Success, i
- March, J. G./Simon, I
- Mason, R. B. (2007). theory approach
- Matthyssen, P./Vand of Business & In
- Mehrabian, A./Russell MIT Press.
- Moorman, C./Rust, F
- Morgan, R./Hunt, S Marketing, 58. Jg
- Munter, P./Kren, L. incentive system
- Owens, M./Quinn, I tailer case stud
- Nr. 10, S. 758-780
- Parthasarathy, M./Sc by salespeople: 3/4, S. 196-208.
- Pine, B.J. II (1993). Business School
- Rackham, N./DeVin
- Rangarajan, D./Jone effort, and techn S. 345-354.
- Rosenbloom, B. (199 Dryden Press.
- Rosenstiel, L. von/h hammer.
- Schmitz, Ch./Biern, rative Analyse und Entrepreneur
- Schmitz, Ch./Jenew Aufgaben, kriti-

- Jaramillo, F./Mulki, J./Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23. Jg., Nr. 3, S. 271-282.
- Kiss, G. (1990). *Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie*. (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Larson, M./Resney, R. (2004). Why "sales force effectiveness" isn't. *Handbook of Business Strategy*, 5. Jg., Nr. 1, S. 233-237.
- Loss, Ch. (1996). *Systemverkauf*. St. Gallen: Dissertation der Universität.
- Low, G./Cravens, D./Grant, K./Moncrief, W. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35. Jg., Nr. 5/6, S. 587-611.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen: Westdeutscher.
- Luhmann, N. (1990). *Soziologische Aufklärung*; 5. Bd; *Konstruktivistische Perspektiven*. Opladen: Westdeutscher.
- Malms, O./Schmitz, Ch. (2010). A salesperson's cross-functional orientation: antecedents and effects on cross-selling success, in: *AMA Winter Educators 2010 Conference Proceedings*, New Orleans, Louisiana.
- Malms, O./Schmitz, Ch. (2009). Antecedents of a Cross-Functional Orientation and the Effect on Cross-Selling Success, in: *EMAC 2009 Conference Proceedings*, Nantes, FR.
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): *Organizations*, 2nd Ed., New York: Wiley.
- Mason, R. B. (2007). The external environment's effect on management and strategy. A complexity theory approach. *Management Decision*, 45. Jg., Nr. 1, S. 10-28.
- Matthyssen, P./Vandenbempt, K. (1998). Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13. Jg., Nr. 4/5, S. 339-355.
- Mehrabian, A./Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge/London: MIT Press.
- Moorman, C./Rust, R. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 180-197.
- Morgan, R./Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 3, S. 20-38.
- Munter, P./Kren, L. (1995). The impact of uncertainty and monitoring by the board of directors on incentive system design. *Managerial Auditing Journal*, 10 Jg., Nr. 4, S. 23-34.
- Owens, M./Quinn, B. (2007). Problems encountered within international retail joint ventures: UK retailer case study evidence. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35. Jg., Nr. 10, S. 758-780.
- Parthasarathy, M./Sohi, R. (1997). Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: theory and implications. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 12. Jg., Nr. 3/4, S. 196-208.
- Pine, B.J. II (1993). *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rackham, N./DeVincentis, J.R. (1999): *Rethinking the Sales Force*, New York: Mc Graw Hill.
- Rangarajan, D./Jones, E./Chin, W. (2005). Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*, 34. Jg., Nr. 4, S. 345-354.
- Rosenbloom, B. (1999): *Marketing Channels, A Management View*, 6. Auflage, Fort Worth u.a.: The Dryden Press.
- Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttinger, B. (2005): *Organisationspsychologie*, 9. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmitz, Ch./Biermann, Ph. (2007): Beschaffungsprozesse mittelständischer Unternehmen - Eine explorative Analyse am Beispiel der Beschaffung von Informationstechnologie. in: *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 55. Jg., Nr. 4, S. 243-265.
- Schmitz, Ch./Jenewein, W./Malms, O. (2008): Komplexität in Marketing und Verkauf - gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen, in: *Marke* 41, 41. Jg., Nr. 5, S. 10-16.

- Schmitz, Ch./Rader, Ph. (2010): Sales complexity - Conceptualization and a new measure of complexity, in: AMA Winter Educators 2010 Conference Proceedings, New Orleans, Louisiana.
- Schögel, M. (1999): Das Management mehrerer Vertriebswege, in: Albers, S./Hassmann, V./Somm, F./Tomczak, T. (Hrsg.): Verkauf: Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Düsseldorf: Gabler.
- Sharma, A. (1997). Customer Satisfaction-Based Incentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVII. Jg., Nr. 2, S. 61-70.
- Speier, C./Venkatesh, V. (2002). The Hidden Minefields in Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*, 66. Jg., Nr. 3, S. 98-111.
- Udris, I. (1992): Von der Belastungs- zur Gesundheitsforschung in der Arbeitswelt, in: Institut für Arbeitspsychologie (Hrsg.): Arbeitspsychologie an der ETH Zürich 1972-1992 Eine Zwischenbilanz, S. 25-34.
- Weinhold-Stünzi, H. (1994): Vertriebsmanagement - Distributionsmanagement, in: *Thesis*, 11. Jg., Nr. 3, S. 2-8.
- Wildemann, H. (1999): Komplexität: vermeiden oder beherrschen lernen, in: *Harvard Business Manager*, 6. Jg., S. 30-42.
- Winkelmann, P. (2003): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 2. Auflage, München: Verlag Vahlen.
- Wood, R.E. (1986). Task complexity: Definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37. Jg., Nr. 1, 60-82.
- Zigurs, I./Buckland, B.K. (1988). A theory of task/technology fit and group support system effectiveness. *MIS Quarterly*, 22. Jg., Nr. 3, S. 313-335.