



VEND
consulting

Studienergebnisse

**Erfolgreiche Steuerung von
Verkaufsmitarbeiter im Sektor der
Finanz- und Versicherungsdienstleister**

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

Der persönliche Verkauf nimmt in der Branche der Finanz- und Versicherungsdienstleister eine bedeutende Rolle ein

Stimmungsbild persönlicher Verkauf

- Menschen können andere Menschen immer noch am besten überzeugen, bestimmte Waren oder Dienstleistungen zu kaufen.^[1]
- Die persönliche Beratung ist das stärkste Instrument der Kundenbindung.^[2]
- Der Einsatz von Verkaufsmannschaften gehört zu den kostenintensivsten absatzpolitischen Instrumenten und ist in Zeiten knapper Budgets an harten Effizienzkriterien zu messen.^[3]
- Investitionen finden bevorzugt in Beratung und Vertrieb statt.^[2]
- Trends zeigen den Bedarf an individueller Finanzplanung im Privatkundengeschäft.^[2]
- Der Kunde wünscht eine umfassendere Beratung, insbesondere bei der Vorsorge.^[2]
- **Fazit:**
Der persönliche Verkauf, nimmt nicht nur eine Schlüsselstellung zwischen Kunde und Unternehmen ein. Er zählt darüber hinaus zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Erreichung zentraler Unternehmensziele.^[4]

[1] vgl. Honert (2003), S. 60.

[2] vgl. Mummert Consulting/F.A.Z. (2003), S. 2-6.

[3] vgl. Dannenberg (1997), S. 22-25; Goehrmann (1984), S. 16-17.

[4] vgl. Heinrich (2002), S. 121; Reichenwald/Bullinger (2000), S. 185.

Die Vertriebssteuerung ist eine entscheidende Managementaufgabe im Verkauf von Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukten

Erfolgsfaktor Steuerungssystem

- Die Bedeutung eines leistungsfähigen Steuerungssystems für die Führung, Beurteilung und Entlohnung von Verkaufsmitarbeitern kann aus der erfolgskritischen Rolle des Verkaufsmitarbeiters in seinem Unternehmen abgeleitet werden.^[1]
- Unterschiede in der Cross-Selling-Quote von Bankfilialen sind bis zu einem Anteil von 50% auf das Führungsverhalten des Filialleiters zurückzuführen.^[2]
- Durch effizientes Steuern und optimales Gestalten des Außendienstes wird der Verkaufsleiter sich zukünftig von der Konkurrenz abheben müssen.^[3]
- Durch die zahlreichen Kontakte zum Markt ergeben sich umfangreiche Schnittstellen und mindestens ebenso umfangreiche Kontrollbedürfnisse.^[3]
- Trotz Kennzahlen gibt es heute immer noch Schwächen bei der Vertriebssteuerung.^[3]
- Je mehr Ziele existieren, desto komplexer wird deren Erreichung und desto langsamer wird der Vertrieb.^[3]

[1] vgl. Cravens et al. (1993), S. 47.

[2] vgl. Steyrer/Geyer (1998), S. 241.

[3] vgl. Pelzel (2004), S. C-2 und S. D-7; Zahn (1997), S. 42.

Für die Untersuchung lassen sich fünf zentrale Fragestellungen der operativen Steuerung von Verkaufsmitarbeitern formulieren

Fragestellungen

- **Wie sind derzeit die drei Teilsysteme Zielssystem, Reportingsystem und Anreizsystem im Rahmen der Steuerung von Verkaufsmitarbeitern im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleister vor dem Hintergrund dieser Untersuchung ausgestaltet?**
- **Inwiefern divergiert die Beurteilung der Leistung von Verkaufsmitarbeitern und damit auch die Grundlage der Steuerung bzgl. der Selbst- und Vorgesetzteneinschätzung?**
- **Welche Einstellungs- und Verhaltenskomponenten haben einen Einfluss auf die tatsächliche Leistung der Verkaufsmitarbeiter und gelten damit als Determinanten des Verkaufserfolgs?**
- **Welchen Einfluss hat die Klarheit der Steuerung, im Sinne einer klaren Vorstellung von Ziel- und Rollenverständnis, auf die Einstellung und das Verhalten von Verkaufsmitarbeitern?**
- **Wie soll ein Steuerungssystem gestaltet sein, damit ein möglichst klares Ziel- und Rollenverständnis bei den Verkaufsmitarbeitern erreicht werden kann?**

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

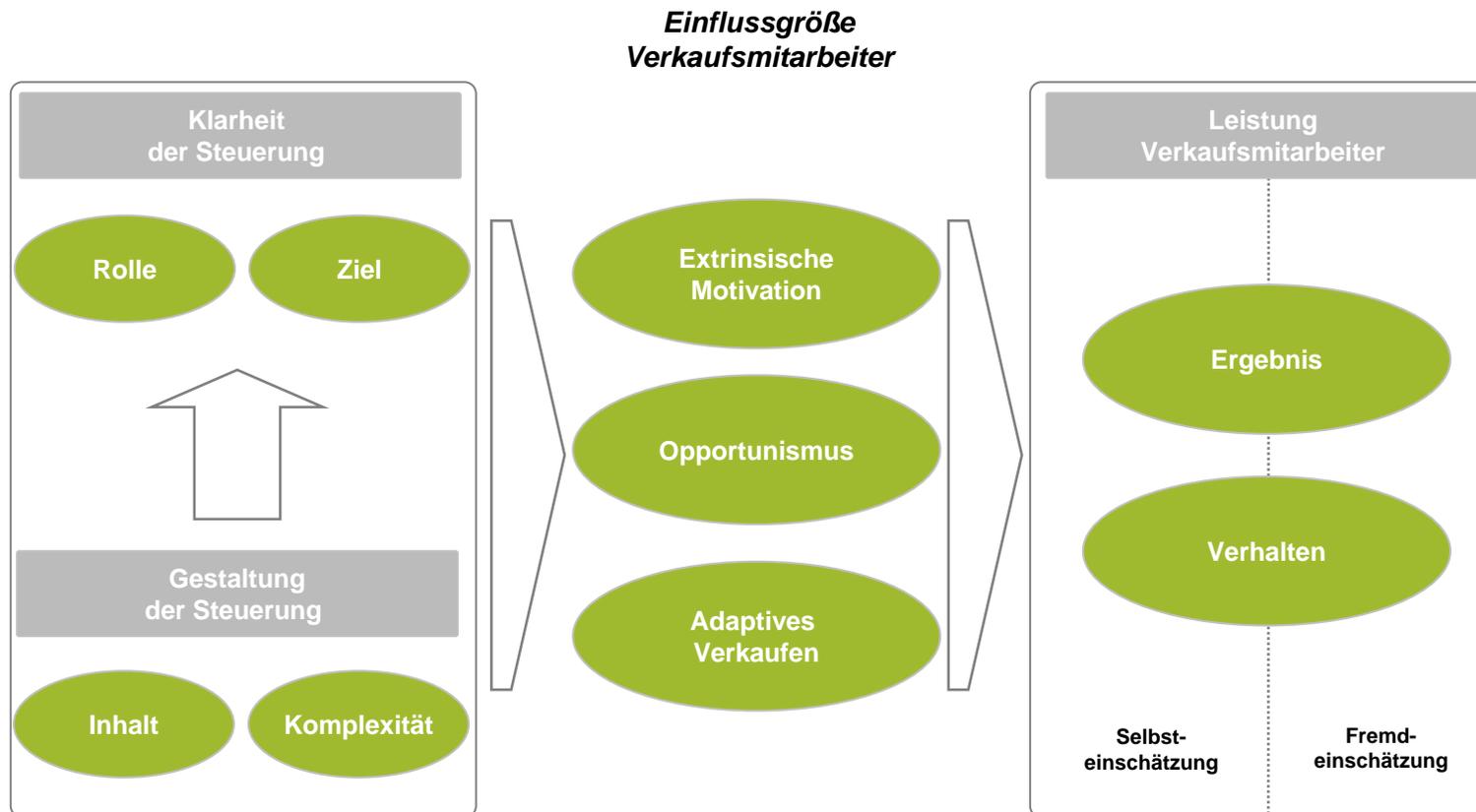
Dem Untersuchungsaufbau liegt eine typische Auftragsbeziehung (Prinzipal – Agent – Beziehung) zu Grunde

Untersuchungsaufbau

- **Der Untersuchungsaufbau unterstellt eine typische Auftragsbeziehung in der ein Prinzipal (Führungsperson) versucht, über Instrumente der Steuerung die Einstellung und das Verhalten des Agenten (Verkaufsmitarbeiter) derart zu beeinflussen, dass dies zu einem gewünschten Verkaufsverhalten führt.**
- **Zur Erklärung unterschiedlicher Ergebnisse und zur Ausführung weiterer explorativer Analysen erfolgt ein Vergleich der Selbst- und Fremdeinschätzungen der individuellen Leistung von Verkaufsmitarbeitern.**
- **Auf Basis der Selbst- und Fremdeinschätzung wird untersucht, inwiefern die extrinsische Motivation, die opportunistische Einstellung und das adaptive Verkaufsverhalten die individuelle Leistung von Verkaufsmitarbeitern erklären können.**
- **In einem zweiten Schritt wird auf Basis der Mitarbeiterwahrnehmung [bzgl. der Klarheit von Ziel und Rolle] der Einfluss des Steuerungssystems auf die Einstellung und das Verhalten von Verkaufsmitarbeitern erklärt.**
- **Abschließend erlaubt eine differenzierte Betrachtung der inhaltlichen Ausgestaltung sowie des Komplexitätsgrades eines Steuerungssystems einen Rückschluss auf die Wahrnehmung der Klarheit bei Verkaufsmitarbeitern.**

Untersuchungsaufbau und Zusammenhang von Steuerungssystem, Verkaufsmitarbeiter und Leistung

Untersuchungsmodell



Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

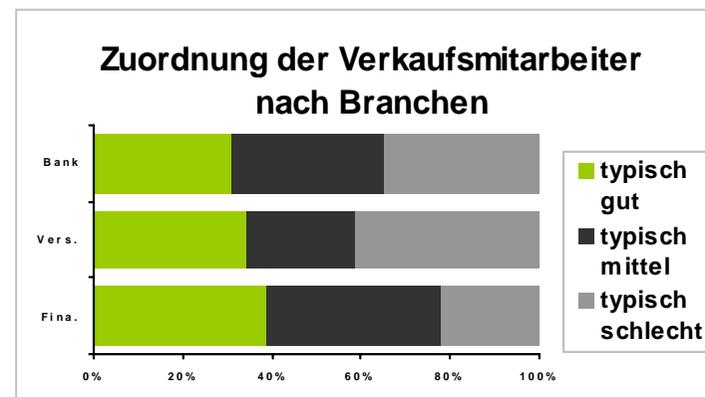
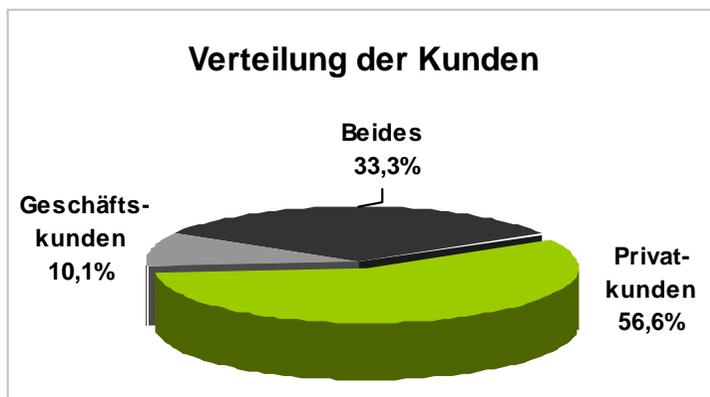
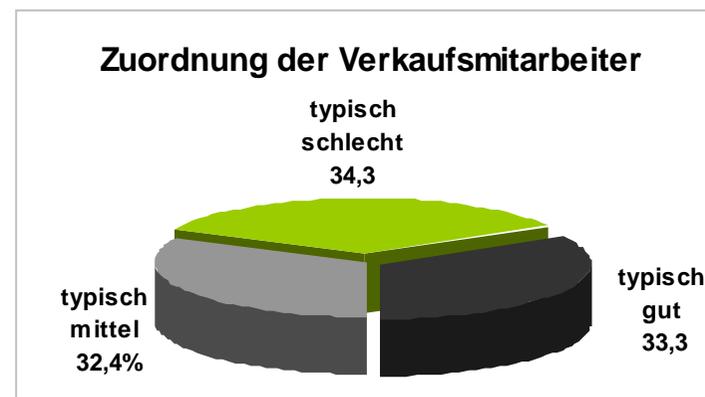
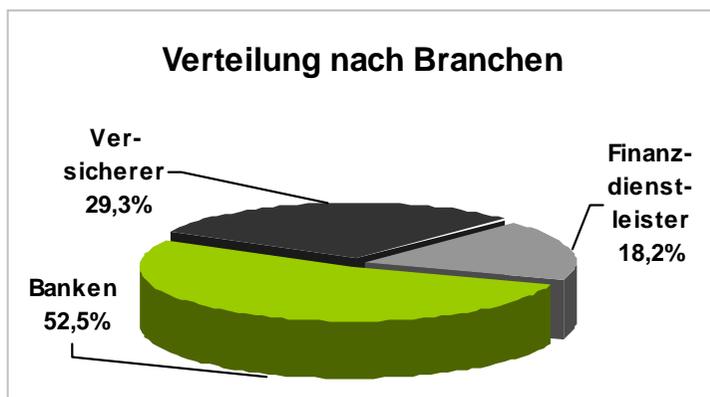
Die Datenerhebung erfolgt im Sektor der Finanz- und Versicherungsdienstleister

Untersuchungsstichprobe

- Auf Basis einer Aufstellung der Wochenzeitung „Die Welt“, die in einem Ranking nach Bilanzsumme und Versicherungsbeiträge die jeweils größten 50 deutschen Banken und Versicherungen auflistet, werden entsprechende Kontakte der Geschäftstellen bzw. Vertretungen ermittelt und telefonisch angesprochen.
- In diesem Telefonat wird zum einen um die Übermittlung zweier Ansprechpartner aus dem Bereich der Führungskräfte im Verkauf gebeten und zum anderen überprüft, ob die Vertriebsstruktur der jeweiligen Unternehmen auch eine der Untersuchung entsprechende Steuerungssituation aufweist.
- Es werden Fragebogenpakete mit entsprechend codierten Fragebögen für Führungskräfte und Verkaufsmitarbeiter versendet. Die Rücksendung der Antwortkuverts erfolgt in anonymisierter Form. Im Ablaufplan wird die Führungskraft gebeten, entsprechende Verkaufsmitarbeiter auszuwählen, den entsprechenden Fragebogen an diese auszuhändigen und zudem selbst den Fragebogen zur Leistungsbeurteilung und zur Ausgestaltung des Steuerungssystems zu beantworten.
- Aus dem Rücklauf von 144 versendeten Fragebögen können 100 auswertbare Verkaufsmitarbeiterdatensätze und 73 auswertbare dyadische Datensätze gebildet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 69% bzw. 51%.

Übersicht zur Verteilung der Stichprobe nach Branche, Kundengruppen und Typen der Verkaufsmitarbeiter

Überblick



Zielsystem, Reportingsystem und Anreizsystem zählen im wesentlichen zu den Hauptkomponenten eines Steuerungssystems

Blick in die Praxis zur Ausgestaltung der Steuerungssysteme

- Die Kommunikation und die Interaktion von Verkaufsmitarbeitern mit Kunden gelten als die entscheidenden Aufgaben des persönlichen Verkaufs. Entsprechend sind, insbesondere in der Dienstleistungsbranche, die zielgerechte Führung von Verkaufsmitarbeitern und das Lösen etwaiger Führungsprobleme die beiden zentralen Aufgaben des Verkaufsmanagements.
- Dieser Untersuchung wird eine in der Forschung anerkannte und auf der Arbeit von ANDERSON/OLIVER basierende Definition eines Steuerungssystems zu Grunde gelegt.
- *„A control system is an organization’s set of procedures for monitoring, directing, evaluating, and compensating its employees.”^[1]*
- Damit diese drei Teilprozesse auf professionelle Weise erfüllt werden können, benötigt der Verkaufsleiter ein Managementsystem (Steuerungssystem) inklusive zugehöriger Managementinstrumente (Teilsysteme).
- Die weitere Untersuchung beschränkt sich auf die Betrachtung von Ziel-, Reporting- und Anreizsystem, welche zu den wichtigsten Teilsystemen der Steuerung zählen.^[2]
- Vor dem Hintergrund der Bedeutung der Steuerung soll ein Blick in die Praxis Auskunft über die Art der operativen Ausgestaltung der Steuerungsteilsysteme geben.

[1] Anderson/Oliver (1987), S. 76.

[2] Vgl. Albers/Krafft (1992), S. 1, die in der Vorgabe bzw. Vereinbarung von Zielen, in der Führung und Überwachung und im Entlohnungssystem wichtige Instrumente eines Steuerungs-Mix sehen.

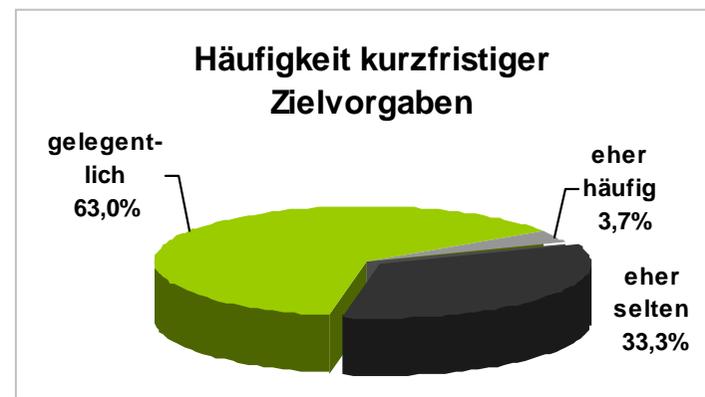
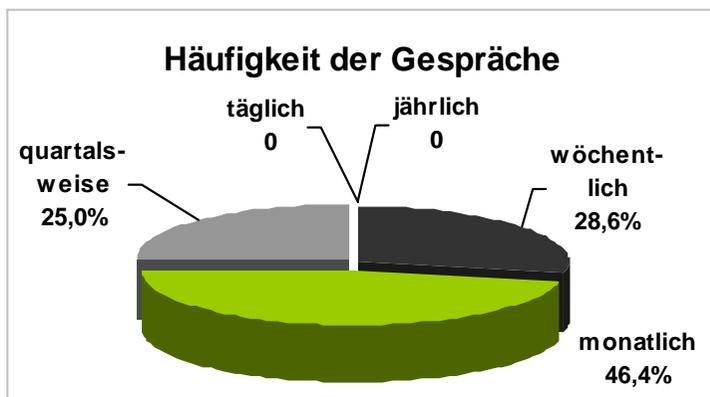
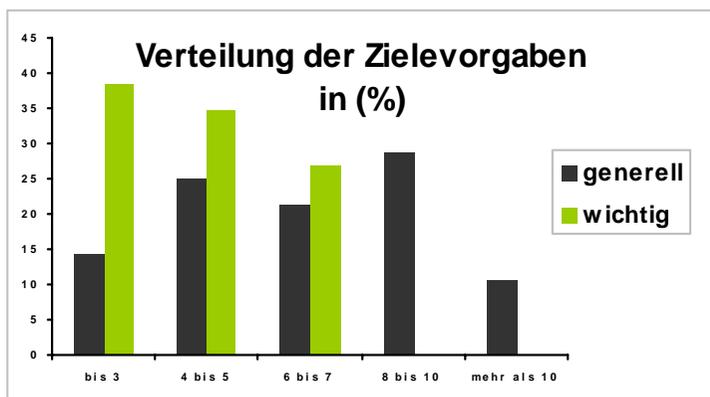
93% der befragten Führungskräfte steuern ihre Verkaufsmitarbeiter anhand von individuellen Zielvorgaben (Quoten)

Gestaltung von Zielsystemen

- Im Durchschnitt werden ca. acht Ziele (7,46) vorgegeben, von denen den Verkaufsmitarbeitern ca. die Hälfte (4,25) als besonders wichtig dargestellt werden.
- Bei den individuellen Zielvorgaben handelt es sich meist um quantitative Größen, die im Allgemeinen eher selten verändert werden.
- Auch die kurzfristige Vorgabe von neuen Zielen wird von den Vorgesetzten mit „gelegentlich“ bis „eher selten“ eingestuft.
- Persönliche Gespräche über die Zielsetzungen von Mitarbeitern finden meist monatlich (46%), aber auch in kürzeren (wöchentlich=29%) oder längeren (quartalsweise=25%) Zeitabständen statt.
- Die Anzahl der einer Führungskraft unterstellten Verkaufsmitarbeiter nimmt dabei keinen relevanten Einfluss auf die Häufigkeit der Gespräche.
- Einen Überblick zur Verteilung der Antworten bietet die nachstehende Abbildung.

Gestaltung von Zielsystemen im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor

Überblick



● ● ●

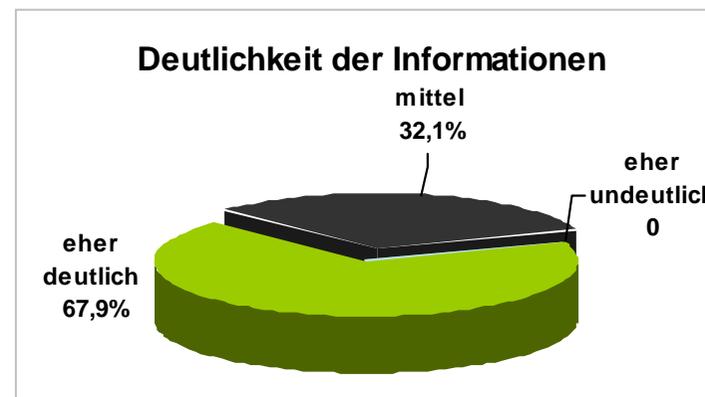
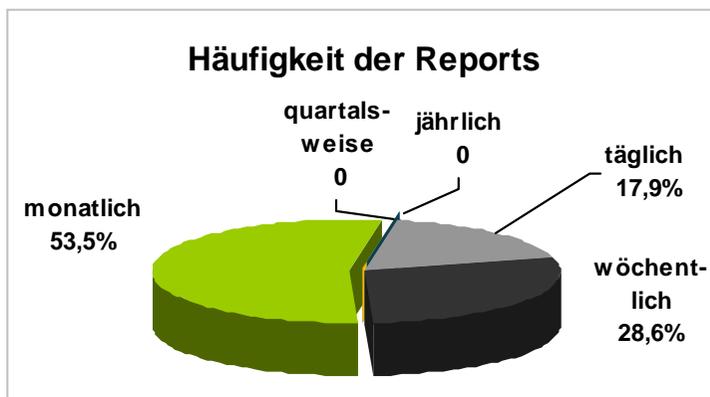
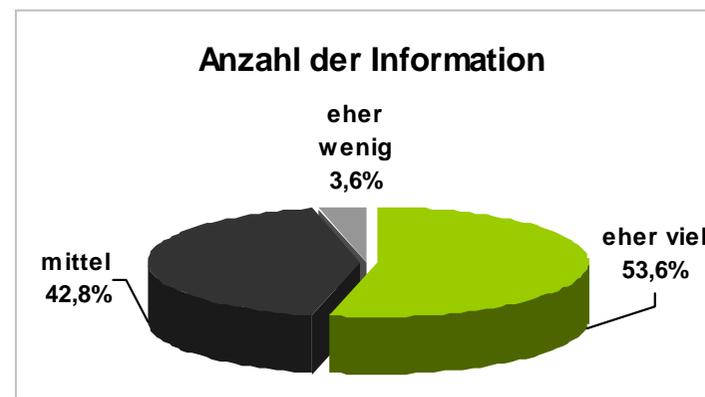
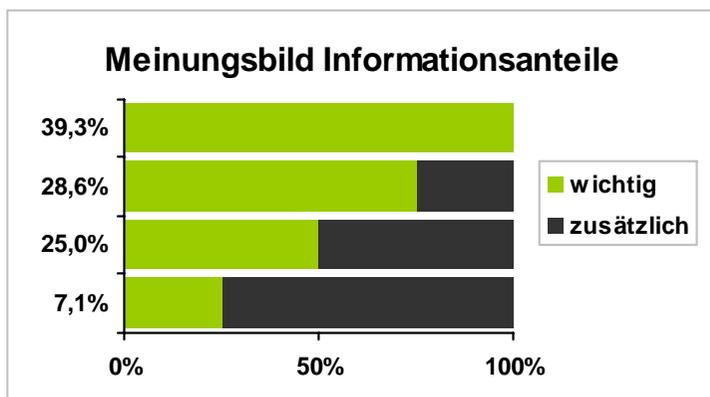
93% der Führungskräfte versorgen ihre Verkaufsmitarbeiter mit standardisierten Berichten (Reports) über verkaufsrelevante Daten

Gestaltung der Reportingsysteme

- **Im Durchschnitt werden 64% der in den Reports enthaltenen Informationen als wichtig und 36% als zusätzliche Informationen bezeichnet.**
- **Das Meinungsbild in der folgenden Abbildung zeigt die unterschiedliche Einschätzung der Führungskräfte bzgl. dieser Fragestellung.**
- **Die Anzahl der in den Reports enthaltenen Informationen beurteilen die Führungskräfte mit „eher viel“ bis „mittel“, wobei aber die Deutlichkeit der Darstellung von wichtigen Informationen nach Meinung der Führungskräfte nicht darunter leidet.**
- **Die Verkaufsmitarbeiter erhalten die Reports überwiegend monatlich (53%). In manchen Unternehmen erfolgt die Informationsversorgung dagegen wöchentlich (29%) oder sogar täglich (18%).**

Gestaltung von Reportingsystemen im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor

Überblick



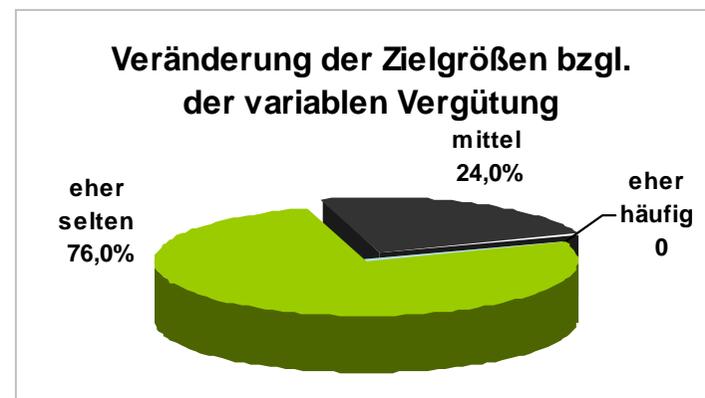
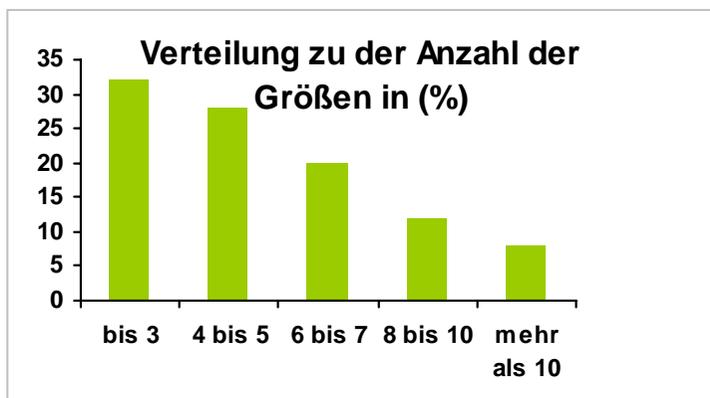
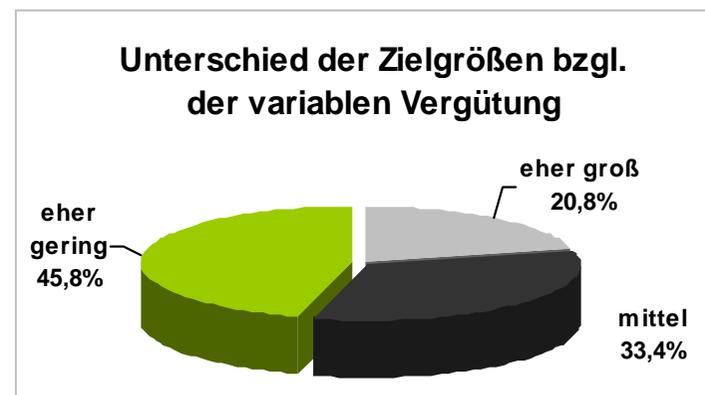
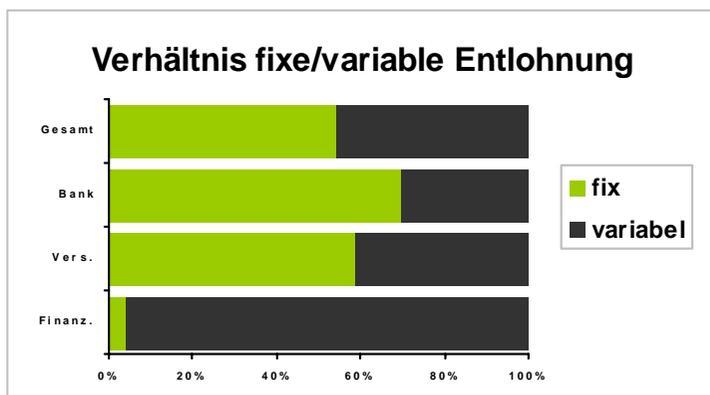
83% der befragten Führungskräfte steuern ihre Verkaufsmitarbeiter mittels variabler Vergütungsanteile

Gestaltung des Anreizsystems

- Im Durchschnitt beziehen die Verkaufsmitarbeiter einen Anteil von 54% ihrer Gesamtvergütung als fixen Vergütungsanteil.
- Der Unterschied im Verhältnis zwischen fixem und variablem Vergütungsanteil ist, wie nachstehende Abbildung veranschaulicht, branchenabhängig. So liegt der durchschnittliche Anteil der fixen Vergütung in Banken mit 71% und bei Versicherungen mit 59% relativ hoch, wohingegen bei Finanzdienstleistern durchschnittlich nur 4% der Gesamtvergütung als Fixum gezahlt wird.
- Im Mittel werden zur Bestimmung der variablen Vergütungsanteile knapp sechs Zielgrößen (5,58) herangezogen.
- Auf die Frage, ob zwischen diesen Zielgrößen große inhaltliche Unterschiede bestehen, antworten Führungskräfte mit sehr unterschiedlichen Einschätzungen.
- Einig sind sich Führungskräfte hingegen, dass diese Zielgrößen zeitlich eher selten (79%) verändert werden.

Gestaltung von Entlohnungssystemen im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor

Überblick



Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

Inwiefern divergiert die Beurteilung der Leistung von Verkaufsmitarbeitern bzgl. der Selbst- und Vorgesetzteneneinschätzung?

Vorgehensweise

- **In der Erhebung wurden sowohl die Verkaufsmitarbeiter als auch deren Vorgesetzte zur Einschätzung der ergebnisorientierten als auch verhaltensorientierten Leistung befragt. Die Erhebung erfolgte auf Basis einer 7-Punkt-Skala von „1“ (Verbesserung nötig) bis „7“ (hervorragend). Auf Basis der Datenlage können 69 dyadische Datensätze gebildet werden.**
- **Die ergebnisorientierte Leistung wird anhand der Items „Generierung eines hohen Umsatzniveaus“, „Verkauf von Produkten mit hohen DB“ und „Gewinnung neuer Kunden“ operationalisiert und gemessen. Die verhaltensorientierte Leistung von Verkaufsmitarbeitern wird gemessen an der „Schnelligkeit“ und „Qualität“ der zu erledigenden Aufgaben.**
- **Auf Basis der Einteilung der Vorgesetzten nach „typisch gute“, typisch mittlere“ und „typisch schlechter“ Verkaufsmitarbeiter wird sowohl für die ergebnis- als auch verhaltensorientierte Leistung eine einfaktorielle Varianzanalyse mit anschließendem LSD-Test durchgeführt.**
- **Ein Mittelwertevergleich in den einzelnen Leistungsgruppen zeigt die Unterschiede in der Einschätzung von Selbst- und Vorgesetztenurteilen.**

Einfaktorielle Varianzanalyse mit anschließendem LSD-Test und Paarweise T-Test der Selbst- und Fremdeinschätzung

Überblick

<i>Leistung Ergebnis (N=69)</i>	<i>Selbsteinschätzung Mittelwert</i>	<i>Fremdeinschätzung Mittelwert</i>	<i>Differenz = Selbsteinschätzung - Fremdeinschätzung</i>
Guter Verkaufsmitarbeiter	5,035 (0,991)	5,486 (1,081)	-0,451
Mittlerer Verkaufsmitarbeiter	4,455 (1,158)	4,636 (0,748)	-0,181
Schlechter Verkaufsmitarbeiter	4,283 (0,895)	3,015 (1,391)	1,268***
F-Wert	3,529**	29,949***	
Mittlere Differenz = Guter - mittlerer Verkaufsmitarbeiter	0,580*	0,850**	
Mittlere Differenz = Guter - schlechter Verkaufsmitarbeiter	0,752**	2,472***	
Mittlere Differenz = Mittlerer - schlechter Verkaufsmitarbeiter	0,172	1,622***	

Standardabweichung in Klammern;

***=p<0,01; **=p<0,05; *=p<0,1.

Die Beurteilung der ergebnisorientierten Leistung von Verkaufsmitarbeitern - Selbst- und Vorgesetztereinschätzung

Ergebnisse

- Im Fall der Selbsteinschätzung besteht ein stark signifikanter Unterschied zwischen den „typisch guten“ und den „typisch schlechten“ und ein schwach signifikanter Unterschied zwischen den „typisch guten“ und den „typisch mittleren“ Verkaufsmitarbeitern. Der geringe Leistungsunterschied zwischen den „typisch mittleren“ und den „typisch schlechten“ Verkaufsmitarbeitern zeigt sich als nicht signifikant. Dies kann als erster Hinweis darauf interpretiert werden, dass sich die von den Vorgesetzten als „typisch schlechte“ Verkaufsmitarbeiter eingeschätzte Personengruppe tendenziell eher überschätzt.
- Im Fall der Fremdeinschätzung unterscheiden sich wie erwartet alle drei Leistungsgruppen signifikant voneinander.
- Der Mittelwertevergleich (horizontal dargestellt) zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung auf Basis der einzelnen Leistungsgruppen zeigt, dass die „typisch schlechten“ Verkaufsmitarbeiter ihre Leistung deutlich besser (+1,27) einschätzen als dies ihre Vorgesetzten tun. Dieser Befund basiert auf statistisch hoch signifikantem Niveau. Die Gruppen der „typisch guten“ und der „typisch mittleren“ Verkaufsmitarbeiter zeigen keine statistisch signifikanten Unterschiede beim Vergleich ihrer Selbsteinschätzung mit dem Urteil der Vorgesetzten.

Einfaktorielle Varianzanalyse mit anschließendem LSD-Test und Paarweise T-Test der Selbst- und Fremdeinschätzung

Überblick

<i>Leistung Verhalten (N=69)</i>	<i>Selbsteinschätzung Mittelwert</i>	<i>Fremdeinschätzung Mittelwert</i>	<i>Differenz = Selbsteinschätzung -Fremdeinschätzung</i>
Guter Verkaufsmitarbeiter	5,979 (0,683)	5,979 (0,903)	0,000
Mittlerer Verkaufsmitarbeiter	5,523 (1,268)	4,636 (0,824)	0,841**
Schlechter Verkaufsmitarbeiter	5,413 (0,848)	3,015 (1,588)	1,804***
F-Wert	2,324 (p=0,106)	24,716***	
Mittlere Differenz = Guter - mittlerer Verkaufsmitarbeiter	0,456	1,297***	
Mittlere Differenz = Guter - schlechter Verkaufsmitarbeiter	0,566**	2,370***	
Mittlere Differenz = Mittlerer - schlechter Verkaufsmitarbeiter	0,110	1,0731***	

Standardabweichung in Klammern;

***=p<0,01; **=p<0,05; *=p<0,1.

Die Beurteilung der verhaltensorientierten Leistung von Verkaufsmitarbeitern - Selbst- und Vorgesetztereinschätzung

Ergebnisse

- Nachdem die Mittelwerte der einzelnen Leistungsgruppen der erwarteten hierarchischen Rangfolge entsprechen, zeigen die einfaktoriellen Varianzanalysen, dass sich die Mittelwerte der Variable „Leistung Verhalten“ nur im Fall der Fremdeinschätzung statistisch signifikant voneinander unterscheiden. In der Selbsteinschätzung liegt der F-Wert knapp über dem 0,1-Niveau.
- In der Analyse der Mittelwertvergleiche zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung auf Basis der einzelnen Leistungsgruppen kann festgestellt werden, dass die „typisch mittleren“ Verkaufsmitarbeiter ihre Leistung besser (+0,84) und die „typisch schlechten“ Verkaufsmitarbeiter ihre Leistung deutlich besser (+1,80) einschätzen als dies ihre Vorgesetzten tun. Beide Befunde sind statistisch hoch signifikant.

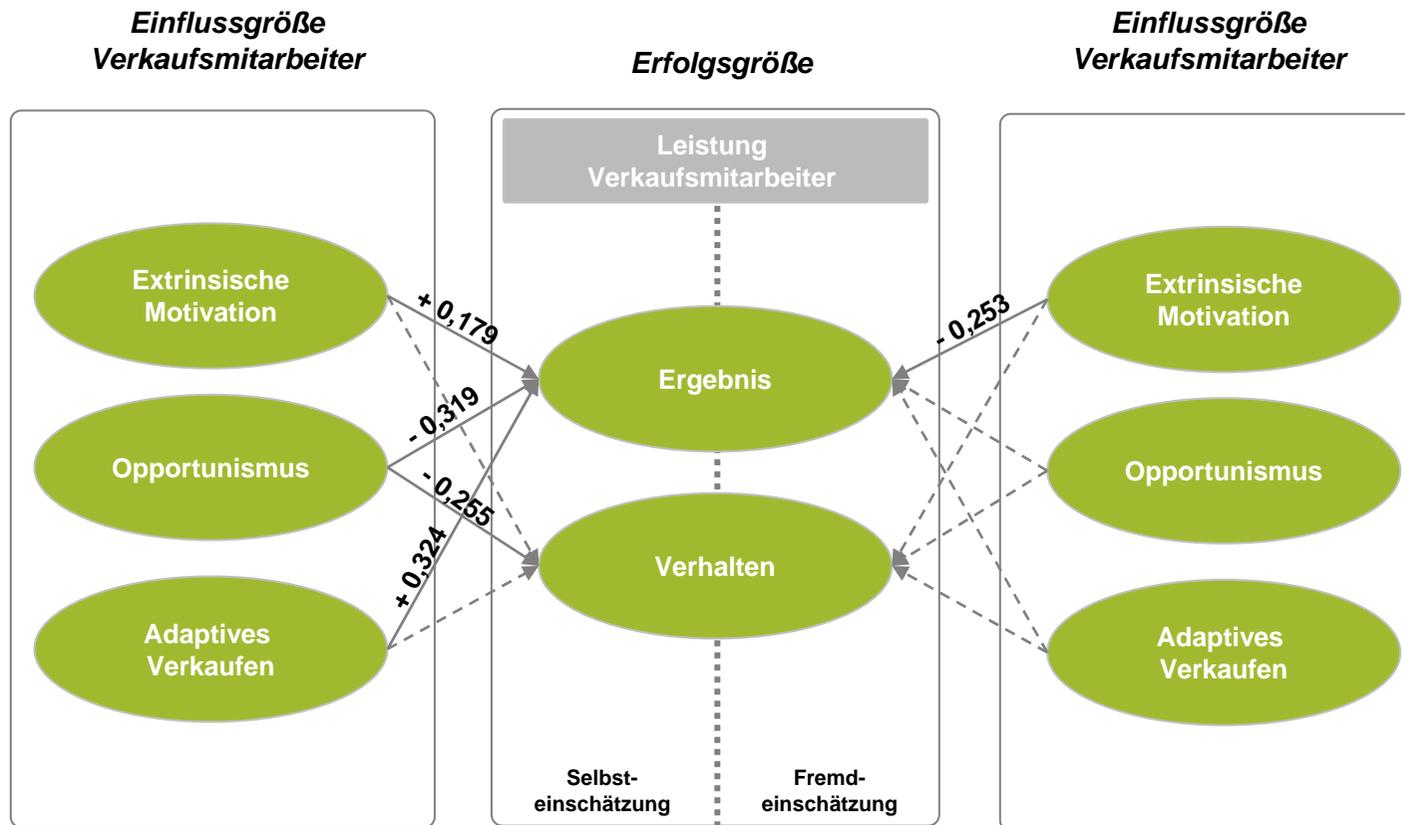
Welche Einstellungs- und Verhaltenskomponenten haben einen Einfluss auf die tatsächliche Leistung der Verkaufsmitarbeiter?

Vorgehensweise

- Nach der theoretischen Analyse der von einem Steuerungssystem maßgeblich beeinflussbaren Einstellungs- und Verhaltensgrößen der Verkaufsmitarbeiter können „extrinsische Motivation“, „Opportunismus“ und „adaptives Verkaufen“ als zentrale Größen der ergebnis- und verhaltensorientierten Leistung von Verkaufsmitarbeitern identifiziert werden.
- Auf Basis der Prinzipal-Agent-Theorie wird unterstellt, dass sowohl in Fall der Selbst- als auch der Fremdeinschätzung die Variablen „extrinsische Motivation“ und „adaptives Verkaufen“ einen positiven Einfluss auf die ergebnis- und verhaltensorientierten Leistung der Verkaufsmitarbeiter haben und die Variable „Opportunismus“ mit der Leistung in einem negativen Zusammenhang steht.
- Die Einschätzung bzgl. „extrinsische Motivation“, „Opportunismus“ und „adaptives Verkaufen“ erfolgt auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter mittels einer 7-Punkt-Skala von „1“ (stimme gar nicht zu) bis „7“ (stimme voll zu) und basiert auf in der Wissenschaft etablierten Skalen.
- Einen Überblick über die Ergebnisse der jeweiligen Regressionsanalysen gibt die nachstehende Abbildung.

Ergebnisüberblick zur regressionsanalytischen Untersuchung der individuellen Leistung von Verkaufsmitarbeitern

Überblick



Zusammenhang von „extrinsische Motivation“, „Opportunismus“ „adaptives Verkaufen“ und Leistung von Verkaufsmitarbeitern

Ergebnisse

- Mit Blick auf die unterstellten Wirkungszusammenhänge bestätigt das Ergebnis der Regressionsanalyse im Fall der Selbsteinschätzung den positiven Einfluss der unabhängigen Variablen „extrinsische Motivation“ und „adaptives Verkaufen“ sowie den negativen Einfluss der Variable „Opportunismus“ auf die abhängige Variable „Leistung Ergebnis“. Mit einem korr. R^2 von 20,5% kann auch einen hoher Anteil der Varianz der abhängigen Variable „Leistung Ergebnis“ erklärt werden.
- Mit einem korr. R^2 von 8,9% liefert das Regressionsmodell zur abhängigen Variable „Leistung Verhalten“ einen akzeptablen Erklärungsanteil. Des Weiteren kann aber nur der unterstellte negative Zusammenhang zwischen „Opportunismus“ und „Leistung Verhalten“ statistisch signifikant nachgewiesen werden.
- Im Fall der Fremdeinschätzung (dyadischer Datensatz) liefert nur das Regressionsmodell zur unabhängigen Variable „Leistung Ergebnis“ mit einem R^2 von 5,2% ein statistisch akzeptables Modell, indem unerwarteter Weise die unabhängige Variable „extrinsische Motivation“ in einem negativen Zusammenhang mit der Variable „Leistung Ergebnis“ steht.
- Die dargestellte Ergebnisse werden nachstehend in Teilbereichen kurz diskutiert.

Erklärungsansätze zu statistisch nicht signifikanten oder unerwarteten Zusammenhängen

Diskussion der Ergebnisse

- Als konzeptionelle Erklärung des fehlenden statistischen Nachweises für den positiven Zusammenhang zwischen „extrinsische Motivation“, „adaptives Verkaufen“ und „Leistung Verhalten“ kann im Fall „extrinsische Motivation“ die fehlende Verknüpfung von Anreizsystem mit verhaltensorientierten Leistungsgrößen genannt werden. Einen Hinweis zum fehlenden positiven Zusammenhang^[1] zwischen „adaptives Verkaufen“ und „Leistung Verhalten“ liefert ein Exkurs, in der neben der Leistung der Verkaufsmitarbeiter auch persönliche Ziele wie z.B. der Beziehungserfolg mit dem Vorgesetzten und die Zufriedenheit mit dem Beruf in die Untersuchung integriert werden. Aus dem Exkurs kann rückgefolgert werden, dass Verkaufsmitarbeiter ein „adaptives Verkaufen“ praktizieren, weil dieses in einem stark positiven Zusammenhang mit dem Beziehungserfolg und der Zufriedenheit mit dem Beruf steht.
- In der Betrachtung der Fremdeinschätzung überrascht der negative Zusammenhang zwischen „extrinsische Motivation“ und ergebnisorientierter Leistung. Eine Erklärung hierfür kann die Tatsache sein, dass extrinsische Motivationsanreize nicht auf den Größen der leistungsorientierten Ergebnisse basieren oder nicht in der Intensität eingesetzt werden, dass sie tatsächliche Anreize für die Verkaufsmitarbeiter darstellen. Eine andere Erklärung beschreibt das Phänomen des „motivation crowding out“^[2], welches eine Situation beschreibt in der explizite Anreize ihren Verstärkercharakter verlieren und darüber hinaus einen negativen Einfluss auf die intrinsische Motivation haben.

[1] Dieser positive Zusammenhang wurde in verschiedenen Studien mehrfach nachgewiesen, vgl. Anglin et al. (1990), S. 88; Baldauf/Cravens (2003), S. 388; Park/Holloway(2003), S. 241.

[2] Vgl. Sliwka (2003), S. 293.

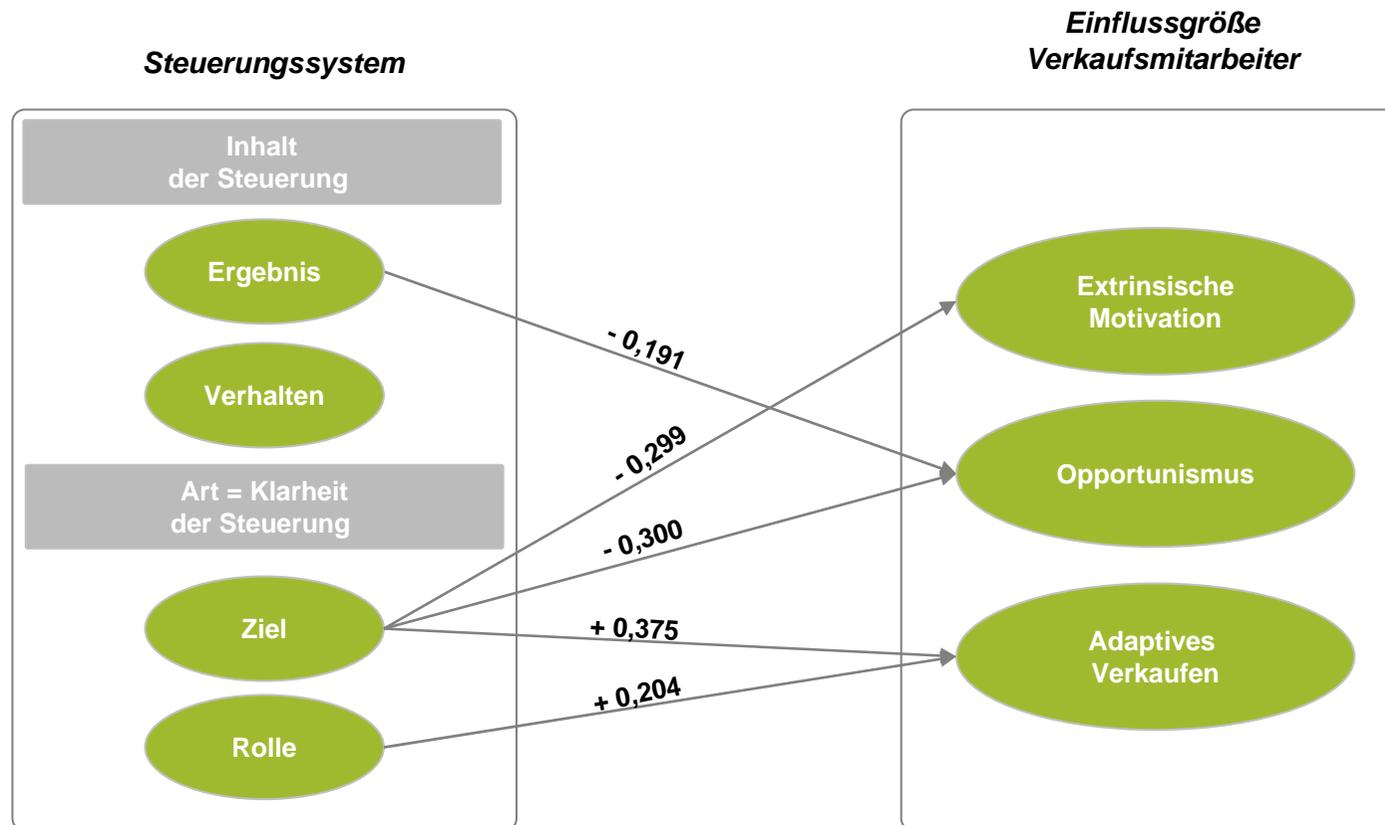
Welchen Einfluss hat die Klarheit der Steuerung auf die Einstellung und das Verhalten von Verkaufsmitarbeitern?

Vorgehensweise

- Nach der Analyse des Erfolgseinflusses der Variablen „extrinsische Motivation“, „Opportunismus“ und „adaptives Verkaufen“ soll überprüft werden, inwiefern der Inhalt und die Art eines Steuerungssystem einen Einfluss auf diese Variablen der Einstellung und des Verhaltens von Verkaufsmitarbeitern haben.
- Die inhaltliche Gestaltung des Steuerungssystems wird anhand der Dimensionen „ergebnisorientierte Steuerung“ und „verhaltensorientierte Steuerung“ beschrieben. Die Art der Steuerung wird auf der Stufe der Wahrnehmung von Verkaufsmitarbeitern mittels der Einschätzung zur „Rollenklarheit“ und „Zielklarheit“ operationalisiert.
- Die Datenerhebung zu Inhalt und Art der Steuerung erfolgt auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter mittels einer 7-Punkt-Skala von „1“ (stimme gar nicht zu) bis „7“ (stimme voll zu) und basiert auf in der Wissenschaft etablierten Skalen.
- Einen Überblick über die Ergebnisse der jeweiligen Regressionsanalysen gibt die nachstehende Abbildung.

Ergebnisüberblick zur regressionsanalytischen Untersuchung bzgl. der signifikanten Einflüsse von Inhalt und Art des Steuerungssystems

Überblick



Der Einfluss von Inhalt und Klarheit der Steuerung auf „extrinsische Motivation“, „Opportunismus“ und „adaptives Verkaufen“

Ergebnisse

- Risikotechnische Überlegungen der Prinzipal-Agent-Theorie in Kombination mit der Path-Goal-Theorie^[1] unterstellen bzgl. der Klarheit eines Steuerungssystems einen negativen Zusammenhang mit den abhängigen Variablen „extrinsische Motivation“ und „Opportunismus“ und einen positiven Zusammenhang mit der Variable „adaptives Verkaufen“.
- Das korr. R^2 der drei Regressionsmodelle liegt im Fall der Variable „extrinsische Motivation“ bei 6,4%, bei der Variable „Opportunismus“ bei 23,5% und bei der Variable „adaptives Verkaufen“ bei 24,0%. Damit kann ein ausreichender Anteil der Varianz erklärt werden.
- Die Untersuchung zeigt, dass insbesondere die für die Variable „Klarheit Ziele“ unterstellten Zusammenhänge in allen drei Regressionsanalysen bestätigt werden können.
- Die Regressionsanalyse zur Variablen „Opportunismus“ zeigt außerdem, dass neben klaren Zielvorgaben auch ein hohes Ausmaß an ergebnisorientierter Steuerung zu einer geringeren opportunistischen Einstellung und Verhaltensweise führt.
- Die Analyse zur Variablen „adaptives Verkaufen“ bestätigt, dass ein höheres Ausmaß an Rollenklarheit neben der Zielklarheit zu einer positiveren Einstellung und Verhaltensweise bzgl. adaptiver Verkaufstechniken führt.

[1] Vgl. House (1971), S. 321-338.

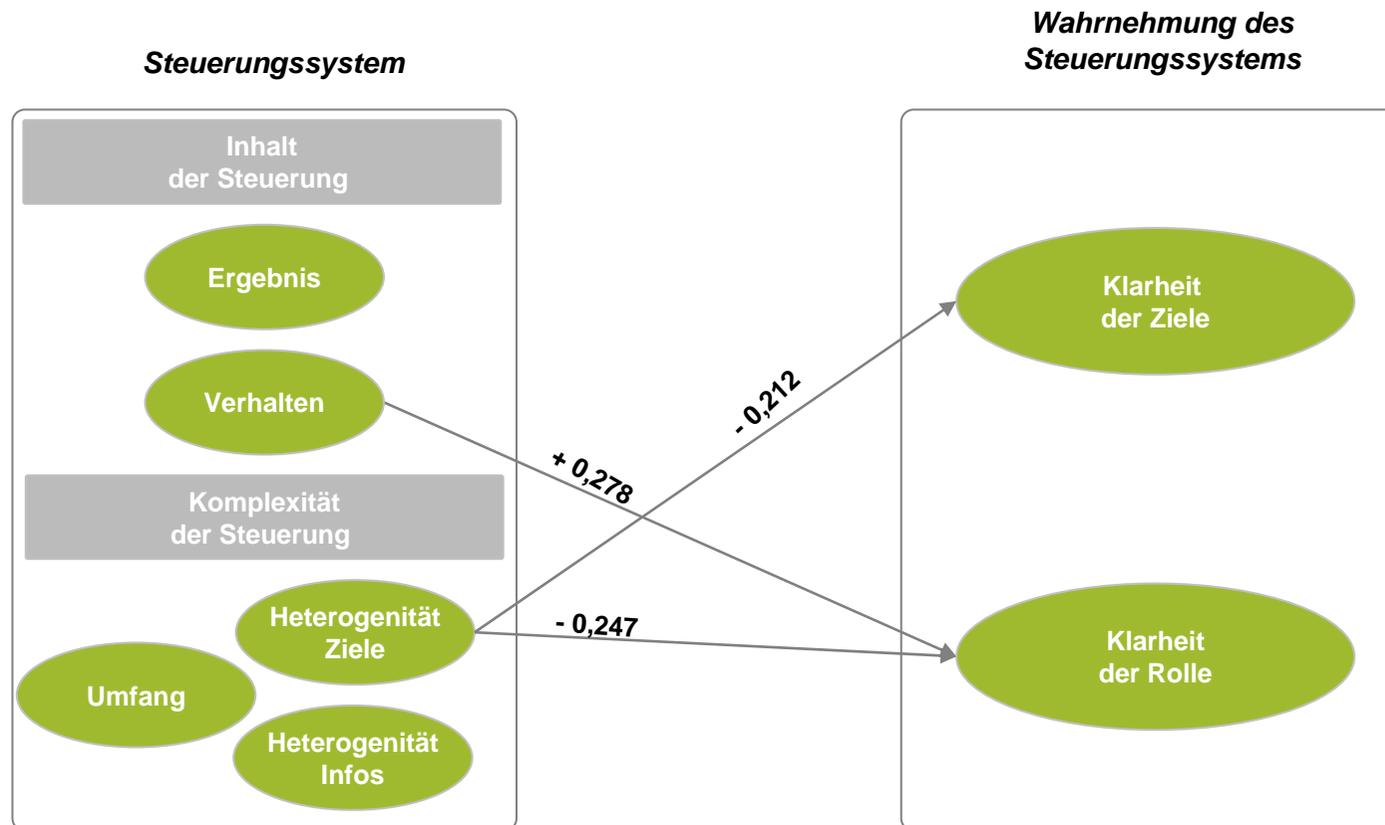
Inhalt und Art eines Steuerungssystems haben einen Einfluss auf die Klarheit von Ziel- und Rollenverständnis der Verkaufsmitarbeiter.

Vorgehensweise

- **Mit dem Ergebnis, dass die Klarheit von Ziel und Rolle vor dem Hintergrund der Steuerung den bedeutendsten Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten von Verkaufsmitarbeitern hat, stellt sich aus Sicht der Organisation die Frage nach der Ausgestaltung des Steuerungssystems. Hierbei wird neben den inhaltlichen Aspekten die Komplexität, gemessen anhand des Umfangs und der Heterogenität von Zielvorgaben und Informationen, in die Untersuchung zur Wahrnehmung eines Steuerungssystems auf Seiten der Verkaufsmitarbeiter mit aufgenommen.**
- **Die Datenerhebung zur Komplexität der Steuerung erfolgt mittels einer 7-Punkt Skala, auf der Verkaufsmitarbeiter das aktuelle Steuerungssystem bzgl. des Umfangs von Zielvorgaben und Informationen, der Heterogenität der Informationen und der Heterogenität der Zielvorgaben beurteilen.**
- **Einen Überblick über die Ergebnisse der jeweiligen Regressionsanalysen gibt die nachstehende Abbildung.**

Ergebnisüberblick über die signifikanten Einflüsse von Inhalt und Komplexität eines Steuerungssystems auf die Wahrnehmung

Überblick



Die Heterogenität der Ziele (inhaltliche Unterschiede und fehlende Prioritäten) haben einen negativen Einfluss auf Ziel- und Rollenklarheit.

Ergebnisse

- Die Betrachtung der globalen Güte zeigt, dass sowohl die Regressionsanalyse zur Klarheit der Ziele (korr. $R^2=10,1\%$) als auch die Analyse zur Klarheit der Rolle (korr. $R^2=9,5\%$) mit ca. 10% einen ausreichenden Anteil der Varianz erklären.
- Die Analyse der Regressionskoeffizienten der inhaltlichen Dimension zeigt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der verhaltensorientierten Steuerung und der Klarheit der Rolle. Je ausgeprägter die inhaltliche Steuerung, desto besser ist das Verständnis von Verkaufsmitarbeitern bzgl. ihrer Rolle.
- Die Dimension „Heterogenität der Ziele“ hingegen zeigt einen schwach signifikant negativen Zusammenhang mit der „Klarheit der Ziele“ und einen signifikant negativen Zusammenhang mit der „Klarheit der Rolle“. Es kann festgehalten werden, dass mit zunehmend heterogenen Zielbeziehungen die Zielklarheit und das Rollenverständnis von Verkaufsmitarbeitern abnehmen.
- Als Implikation für die Praxis kann abgeleitet werden, dass mit zunehmender Heterogenität der Ziele das Ziel- und Rollenverständnis der Verkaufsmitarbeiter sinkt. Eine hohe inhaltliche Heterogenität der kommunizierten Ziele und fehlende Prioritäten der einzelnen Zielsetzungen sollte in der Steuerung von Verkaufsmitarbeitern möglichst vermieden werden.

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

● ● ●

Die unterschiedliche Einschätzung der Leistung von Verkaufsmitarbeitern ist auch auf das Steuerungssystem zurückzuführen.

Zusammenfassung der Ergebnisse (I)

- **Die in der Wissenschaft vertretene Annahme, dass die Selbsteinschätzung bei der Beurteilung der individuellen Leistung von Verkaufsmitarbeitern keine Verzerrung zu einem besseren Leistungsurteil bewirkt, sollte zumindest bei „typisch schlechten“ Verkaufsmitarbeitern und insbesondere im Fall der Beurteilung von Verhaltensleistungen, in der die Urteile um fast zwei Notenstufen divergieren, überprüft werden.**
- **Eine mögliche Ursache für die unterschiedliche Wahrnehmung, insbesondere der verhaltensorientierten Leistung, kann die Tatsache sein, dass in der Praxis kaum nach qualitativen Zielgrößen gesteuert wird. Dadurch fehlt den Verkaufsmitarbeitern eine Vergleichsgröße, an der sie ihre persönliche Leistung „objektiv“ messen können. Erst die Einführung von Kenngrößen/Richtzielen, welche sich auch auf die Verhaltensweisen beziehen, ermöglicht den Verkaufsmitarbeitern eine „objektivere“ Selbsteinschätzung.**
- **In diesem Zusammenhang wird häufig auf die Bedeutung der Selbststeuerung verwiesen, die einen wichtigen Beitrag zur Maximierung der individuellen Leistung erbringen kann.**

Unterschiedliche Ergebnisse zum Erfolgseinfluss von „extrinsischer Motivation“, „Opportunismus“ und „adaptives Verkaufen“

Zusammenfassung der Ergebnisse (II)

- Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die „extrinsische Motivation“ im Fall der Fremdeinschätzung nicht nur den erwarteten positiven Einfluss nicht bestätigen kann, sondern sogar in einem negativen Bezug zur Leistung der Verkaufsmitarbeiter steht. Aussagen der Verkaufsmitarbeiter, die bestätigen, dass sie das variable Anreizsystem nur bedingt zur eigenen Einkommenssteigerung nutzen können, verweisen auf mögliche Schwächen, insbesondere auch Unklarheiten, des eingesetzten Steuerungssystems. Zur Erklärung dieser Zusammenhänge sollten aber auch eine Untersuchung der intrinsischen Motivationskomponenten erfolgen.
- In der Untersuchung des Einflusses von „Opportunismus“ auf die individuellen Leistung der Verkaufsmitarbeiter ist festzuhalten, dass eine opportunistische Einstellung und Verhaltensweise einen negativen Einfluss auf die Leistung der Verkaufsmitarbeiter hat. Dieser Zusammenhang wird in der Untersuchung der Fremdeinschätzung auch nicht widerlegt.
- Aus den dargestellten Ergebnissen lässt sich ableiten, dass ein adaptives Verkaufen zumindest aus Sicht der Führungspersonen keinen positiven Einfluss auf die Leistung der Verkaufsmitarbeiter hat. Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass Mitarbeiter Techniken des adaptiven Verkaufens dann einsetzen, wenn sie damit arbeitsbedingten Stress vermeiden und die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten verbessern können.

Die Klarheit von Zielen als ein zentraler Aspekt der Steuerung von Verkaufsmitarbeitern

Zusammenfassung der Ergebnisse (III)

- **Der fehlende positive Einfluss des adaptiven Verkaufens auf die individuelle Leistung kann insofern begründet werden, dass Verkaufsmitarbeiter im Rahmen des adaptiven Verkaufens nicht ihren kunden- und marktbezogenen Informationsvorsprung nutzen, sondern bevorzugt ein vom Vorgesetzten erwünschtes Verhalten wählen. Diese fehlgerichtete Steuerung widerspricht dem ursprünglichen Gedanken einer Auftragsbeziehung.**
- **Ein zweiter Aspekt richtet sich an Unternehmen, die zunehmend den Erfolg im Verkauf mit der Strategie des adaptiven Verkaufens verbinden. Die Ergebnisse der Analysen zeigen, dass ein adaptives Verkaufsverhalten bei Mitarbeitern nur dann zu einer Ergebnisverbesserung führen kann, wenn auch die Philosophie des flexiblen, kundenindividuellen Verkaufens von der Steuerung vermittelt wird. Hierbei ist insbesondere darauf zu achten, dass neben einer klaren formalen Steuerung auch Aspekte der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt werden.**
- **Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass eine klare Kommunikation von Zielen zum einen das Ausmaß des opportunistischen Verhaltens von Verkaufsmitarbeitern verringert und zum anderen die Bereitschaft für ein adaptives Verkaufsverhalten fördert. Dabei muss das Steuerungssystem gewährleisten, dass sich Verkaufsmitarbeiter in der Summe der vorgegebenen Ziele klar darüber sind, in welcher Beziehung die einzelnen Zielvorgaben zueinander stehen und mit welcher Priorität einzelne Ziele zu verfolgen sind.**

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

Im Ergebnisbericht zitierte Literatur

Literaturverzeichnis

- Albers, S.; Krafft, M. (1992): Steuerungssysteme für den Verkaufsaußendienst, Lehrstuhl für Marketing an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, AP Nr. 306, Kiel, 1992.
- Anderson, E.; Oliver, R.L. (1987): Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales force control systems, in: JoM, 51. Jg., Oktober, S. 76-88.
- Anglin, K.A. et al. (1990): The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-based measures of adaptive selling, in: JPSSM, 10. Jg., Herbst, S.81-90.
- Baldauf, A.; Cravens, D.W. (2003): Managementparameter und Außendienstmerkmale als Determinanten der Effektivität von Verkaufsorganisationen, in: ZfB, 73. Jg., H. 4, S. 371-405.
- Cravens, D.W. et al. (1993): Behavior-based and outcome-based sale-force control systems, in: JoM, 57. Jg., Oktober, S. 47-59.
- Dannenberg, H. (1997): Vertriebsmarketing – Wie Strategien laufen lernen, Neuwied, 1997.
- Goehrmann, K.E. (1984): Verkaufsmanagement, Stuttgart, 1984.
- Heinrich, D. (2002): Erfolgsfaktoren für Bankdienstleister, in: Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, (Hrsg.): Ahlert, D. et al., Wiesbaden, 2002, S. 91-123.
- Honert, M. (2003): Sales Productivity, in: Der Vertriebs-Guide, (Hrsg.): Ahlert, D. et al., Neuwied, 2003, S. 46-60.
- House, R.J. (1971): Path-goal theory of leader effectiveness, in: ASQ, 16. Jg., September, S. 321-338.
- Mummert Consulting; F.A.Z.-Institut (2003): Branchenkompass 2003 Kreditinstitute, Hamburg, 2003.
- Park, J.-E.; Holloway B.B. (2003): Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction, in: JPSSM, 23. Jg., H. 3, Sommer, S. 239-251.
- Pelzel, R. (2004): Innovative Vertriebssteuerung in Mittelstand und Industrie, (Hrsg.): Institut für strategisches Management, Ingolstadt, 2004.
- Reichenwald, R.; Bullinger H.J. (2000): Vertriebsmanagement: Organisation – Technologieeinsatz - Personal, Stuttgart, 2000.
- Sliwka, D. (2003): Anreize, Motivationsverdrängung und Prizipal-Agent-Theorie, in: DB, 63. Jg., H. 3, S. 293-308.
- Steyrer, J.; Geyer, A. (1998): Führungsverhalten und dessen lang- und kurzfristige Erfolgswirksamkeit in Bankbetrieben, in: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, (Hrsg.): Müller, St.; Strothmann, H., München, S. 241-254.
- Zahn, E. (1997): Vertrieb und Verkauf 2000, München, 1997.

Agenda

A.	Grundlagen und zentrale Fragestellung der Untersuchung	4
B.	Untersuchungsaufbau	8
C.	Stichprobe und deskriptive Ergebnisse	11
D.	Ergebnisse der Untersuchung	21
E.	Zusammenfassung der Ergebnisse	37
F.	Literaturverzeichnis	41
G.	Kontakt	43

● ● ●

**Sollten Sie Fragen oder Anregungen bzgl. des Ergebnisberichts haben,
dann fühlen Sie sich herzlich eingeladen mit uns in Kontakt zu treten**

Ihr Ansprechpartner: Christian Oswald

