

Oliver Hackl

Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst

**Oliver Hackl**

# **Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst**

**Einführung und Führung**

**Mit einem Geleitwort von  
Univ.-Prof. Dr. Arnold Hermanns**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Hackl, Oliver:**

Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst : Einführung und Führung / Oliver Hackl. Mit einem Geleitw. von Arnold Hermanns. – Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1998  
(DUV : Wirtschaftswissenschaft)  
Zugl.: München, Univ. der Bundeswehr, Diss., 1998

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1998

Lektorat: Monika Mülhausen

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen  
der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.duv.de>

Gedruckt auf säurefreiem Papier

ISBN 978-3-8244-0409-4      ISBN 978-3-322-97639-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-97639-0

## GELEITWORT

Die Beschäftigung mit Themen aus dem Praxiskomplex des Verkaufs stellt zumindest in der deutschen marketingwissenschaftlichen Literatur mit wenigen Ausnahmen ein stiefmütterlich bestelltes Feld dar. Während die sogenannte Praxisliteratur zum Thema Verkauf fast unüberschaubar geworden ist, sie erschöpft sich allerdings vorwiegend in Rezeptologien, fehlt es in der wissenschaftlichen Marketingliteratur vor allen an theorie- und empiriegeleiteten Ausarbeitungen.

Mit der Wiederentdeckung des Kunden im Verlauf der neunziger Jahre (sowohl in der Marketingpraxis wie in der Marketingwissenschaft), die sich in dem Konstrukt der Kundenorientierung niederschlägt, ist zwangsweise auch der Verkauf als eine höchst wichtige, aber auch kritische Nahtstelle zwischen Unternehmen und seinen Kunden in den Vordergrund gerückt. Von der Gestaltung dieses interaktiven Bereiches hängt die Erreichung des strategischen Marketingziels einer dauerhaften Kundenorientierung entscheidend ab, dies gilt insbesondere für die Formen des persönlichen Verkaufs.

Die vorgelegte Dissertation von Dipl.-Kfm. *Oliver Hackl* befaßt sich mit einer der wichtigsten Problemstellungen im Aufgaben- und Prozeßfeld des Verkaufs, mit den neuen Mitarbeitern im Außendienst. Diese Problemstellung ist durch vielfältige Dimensionen gekennzeichnet und besonders ineffizient ist für die Unternehmen die hohe Fluktuationsrate von neuen Außendienstmitarbeitern. Die vorliegende Marketingliteratur vernachlässigt weitgehend die Probleme neuer Außendienstmitarbeiter, theoretisch und empirisch gewonnene und daraus abgeleitete normative Aussagen existieren so gut wie nicht.

Der Autor leistet mit seiner Arbeit einen Beitrag zur Verringerung dieses Defizits. Im Sinne eines interdisziplinär angelegten Konzepts wird untersucht, wie ein Verkaufs- oder Außendienstmanager die Aufgabe der Mitbereiterführung effektiv bewältigen kann, um einen neuen Außendienstmitarbeiter fachlich und sozial in eine Außendienstorganisation zu inte-

gieren. Mit seinen Ergebnissen gibt der Autor entscheidende Impulse für die Arbeit der Verkaufspraxis.

Univ.-Prof. Dr. Arnold Hermanns  
Universität der Bundeswehr München

## VORWORT

Der Führung und Motivation von Mitarbeitern im Verkaufsaußendienst wird sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis ein großer Stellenwert eingeräumt. Die besondere Situation neuer, unerfahrener Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst bleibt jedoch auf beiden Seiten oftmals unberücksichtigt. Dies ist verwunderlich, da ein Großteil der Fluktuationen im Verkaufsaußendienst während der ersten drei Monate der Unternehmenszugehörigkeit auftritt und mit hohen Kosten verbunden ist.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde die Zielsetzung verfolgt, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie neue und unerfahrene Mitarbeiter von Anfang an zu erfolgreichen Verkäufern im Außendienst entwickelt werden können. Als Kriterium für eine erfolgreiche Einführung wurden Leistungsvermögen und -bereitschaft, die Bindung an das Unternehmen sowie die Arbeitszufriedenheit der neuen Mitarbeiter festgelegt. Es wurden organisationspsychologische, personalwirtschaftliche und marketingtheoretische Erkenntnisse mit den praktischen Erfahrungen von Experten aus dem Versicherungsaußendienst vermischt und eine Vielzahl von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen und Lösungsansätzen zur Einführung neuer Außendienstmitarbeiter dargestellt und entwickelt.

Diese gesunde Mischung von theoretischen Kenntnissen mit praktischen Erfahrungen aus der Welt des Versicherungsaußendienstes wäre ohne die Unterstützung des Versicherungsunternehmens *Thuringia Versicherungen* nicht möglich gewesen. Mein aufrichtiger Dank gilt deshalb *Herrn Stv. Direktor Eckart Sund*, der die Voraussetzungen zur Durchführung einer ausgedehnten quantitativen Untersuchung geschaffen hat, sowie *Herrn Filialdirektor Roger Heger*, der für interessante Expertengespräche zur Verfügung gestanden und zudem die Türe zu einer ganzen Reihe seiner Kollegen geöffnet hat.

Dank gebührt auch *Herrn Prof. Dr. John Schlacter* von der *Arizona State University* für die entscheidenden Impulse zur Gestaltung der empirischen Untersuchung. Natürlich möchte ich

mich auch bei meinem Doktorvater, *Herrn Univ.-Prof. Dr. Arnold Hermanns* für die Beaufsichtigung meiner Arbeit sowie bei *Herrn Prof. Dr. Rainer Marr* für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanken.

Viele Freunde und Bekannte waren mir während der unterschiedlichen Euphorie- und Verdrußphasen im iterativen Prozeß des Promovierens wichtige Ratgeber und ehrliche Kritiker. Besonders unvergessen bleiben mir *Frau Esther Löb*, *Herr Dr. Alfred Leurpendeur* und *Herr Dr. Hans-Peter Kleebinder*. Eine wichtige Unterstützung erhielt ich von *Herrn Günter Rosenberger*, dem Spezialisten im Aufspüren von orthographischen Ungereimtheiten. Allen gebührt mein aufrichtiger Dank.

Ohne den Rückhalt meiner Familie wäre das Gelingen des Dissertationsprojektes sicherlich nicht möglich gewesen. Meiner Familie, vor allem meinen Eltern *Katharina* und *Ludwig Hackl*, widme ich aus diesem Grunde das vorliegende Buch.

Oliver Hackl

## **INHALT**

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XVII
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XIX
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	XXI
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	XXIII



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b> .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziel der Arbeit .....	6
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	8
<b>2. Grundlagen zum Verkaufsaußendienst</b> .....	13
2.1 Begriffliche Abgrenzungen .....	13
2.2 Verkaufsaußendienst im Marketingzusammenhang .....	14
2.2.1 Zugrunde liegendes Marketingverständnis und Bedeutung des Verkaufsaußendienstes im Marketing .....	14
2.2.2 Verkaufsaußendienst im Rahmen des Marketing-Management-Prozesses .....	16
2.2.3 Verkaufsaußendienst und ‘Internes Marketing’ .....	24
2.3 Verkaufsmanagement im Innendienst .....	27
2.3.1 Arbeitsziele für den Verkaufsaußendienst .....	28
2.3.2 Einsatzstrategien für Außendienstmitarbeiter .....	29
2.3.3 Strukturierung der Verkaufsorganisation .....	33
2.3.4 Personalmanagement .....	37
2.3.4.1 Personalbeschaffung .....	38
2.3.4.1.1 Begriffliche Abgrenzung, Bedeutung und Überblick .....	38
2.3.4.1.2 Beschaffungsmethoden .....	39
2.3.4.1.3 Personalauswahl .....	41
2.3.4.1.4 Realistische Tätigkeitsvorschau .....	44
2.3.4.1.5 Personalmarketing .....	48
2.3.4.1.6 Personaleinführung und -einarbeitung .....	49
2.3.4.2 Personalentwicklung .....	52
2.3.4.2.1 Begriffliche Abgrenzung, Bedeutung und Überblick .....	52

2.3.4.2.2	Personalentwicklungsmethoden.....	54
2.3.4.3	Personalführung und -kontrolle.....	60
2.3.4.3.1	Begriffliche Abgrenzung, Bedeutung und Überblick.....	60
2.3.4.3.2	Führungsinstrumente .....	63
2.3.4.3.2.1	Zielvorgaben.....	63
2.3.4.3.2.2	Aktivitätenregelungen .....	65
2.3.4.3.2.3	Mitarbeiterkommunikation.....	70
2.3.4.3.2.4	Materielle Anreize .....	73
2.3.4.3.2.5	Nichtmaterielle Anreize.....	75
2.3.4.3.3	Kontrollinstrumente .....	77
2.3.4.4	Unternehmenskultur .....	80
2.3.5	Computer Aided Selling.....	82
2.4	Verkaufsmanagement im Außendienst.....	85
2.4.1	Vorbereitung und Planung des Kundenbesuchs .....	85
2.4.1.1	Vorbereitung.....	85
2.4.1.2	Planung.....	87
2.4.2	Durchführung des Kundenbesuchs .....	90
2.4.2.1	Führen des Verkaufsgesprächs .....	90
2.4.2.2	Verkaufsförderung.....	95
2.4.2.3	Kundendienst.....	99
2.4.2.4	Koordination.....	103
2.4.2.5	Marktforschung .....	104
2.4.3	Nachbereitung des Kundenbesuchs .....	107
2.5	Zusammenfassung und Darstellung von Instrumenten und Methoden der Mitarbeiterführung im Überblick .....	108
<b>3.</b>	<b>Entwicklung eines Modells des Prozesses der ‘Organisationalen Sozialisation’ neuer Außendienstmitarbeiter .....</b>	<b>111</b>
3.1	Begriffliche Abgrenzung und Überblick.....	111
3.2	Grundlagen zum Prozeß der ‘Organisationalen Sozialisation’ .....	115
3.2.1	Phasenmodelle.....	115

3.2.2	‘Organisationale Sozialisation’ im Verkaufsaußendienst.....	117
3.2.2.1	Modell der ‘Organisationalen Sozialisation’ von <i>Dubinsky et al.</i> (1986) .....	118
3.2.2.2	‘Organisationale Sozialisation’ in Dienstleistungs- unternehmen nach <i>Evans et al.</i> (1995) .....	122
3.3	Entwicklung eines Modells des Einführungsprozesses neuer Außendienstmitarbeiter .....	126
3.4	Hypothesen.....	131
3.5	Zusammenfassung .....	134
<b>4.</b>	<b>Untersuchung des Prozesses der ‘Organisationalen Sozialisation’ neuer Außendienstmitarbeiter .....</b>	<b>136</b>
4.1	Ziele der Untersuchung .....	136
4.2	Forschungsdesign .....	137
4.2.1	Bedeutung von Verkaufspersonal in Dienstleistungsunternehmen .....	137
4.2.2	Untersuchungspartner <i>Thuringia Versicherungen</i> .....	138
4.2.3	Quantitative Forschungsmethodik .....	140
4.2.4	Qualitative Forschungsmethodik.....	148
4.3	Überprüfung des Modells des Prozesses der ‘Organisationalen Sozialisation’ neuer Außendienstmitarbeiter .....	149
4.3.1	Quantitative Untersuchung .....	149
4.3.1.1	Stichprobe.....	149
4.3.1.2	Operationalisierung der Modellvariablen.....	150
4.3.1.3	Untersuchungsergebnisse .....	153
4.3.2	Qualitative Untersuchung.....	160
4.3.2.1	Stichprobe.....	160
4.3.2.2	Untersuchungsergebnisse .....	160
4.4	Quantitative Untersuchung von Dissonanzen zwischen Verkaufsmanagern und direkt unterstellten Außendienstmitarbeitern bei der Wahrnehmung des Prozeßverlaufs.....	162
4.4.1	Stichprobe.....	162
4.4.2	Untersuchungsergebnisse .....	162
4.5	Zusammenfassung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse .....	166

<b>5. Untersuchung von Möglichkeiten zur effektiven Gestaltung und Begleitung des Prozesses der ‘Organisationalen Sozialisation’ durch das Verkaufsmanagement</b> .....	170
5.1 Ziele der Untersuchung .....	170
5.2 Forschungsdesign .....	171
5.3 Qualitative Untersuchung von Instrumenten und Methoden zur Einführung neuer Außendienstmitarbeiter .....	172
5.3.1 Stichprobe.....	172
5.3.2 Untersuchungsergebnisse .....	173
5.3.2.1 ‘Realistische’ Anwerbung und Auswahl neuer Außendienstmitarbeiter .....	173
5.3.2.1.1 Anwerbung.....	173
5.3.2.1.2 Bewerberauswahl.....	175
5.3.2.2 ‘Bedürfnisgerechtes’ Training neuer Außendienstmitarbeiter .....	178
5.3.2.2.1 Training-off-the-job .....	178
5.3.2.2.2 Training-on-the-job.....	180
5.3.2.2.3 Kombination von Training-off-the-job und Training-on-the-job.....	183
5.3.2.3 ‘Bedürfnisgerechte’ Führung neuer Außendienstmitarbeiter .....	185
5.3.2.3.1 Zielvorgaben .....	185
5.3.2.3.2 Aktivitätenregelungen.....	187
5.3.2.3.3 Mitarbeiterkommunikation .....	188
5.3.2.3.4 Materielle Anreize .....	191
5.3.2.3.5 Nichtmaterielle Anreize .....	193
5.3.2.4 ‘Bedürfnisgerechte’ Kontrolle neuer Außendienstmitarbeiter .....	193
5.3.2.5 Förderung der ‘Selbständigen Bewältigung der Aufgaben’ .....	195
5.3.2.5.1 Förderung der Selbständigkeit .....	195
5.3.2.5.2 Förderung der sozialen Integration .....	196
5.3.2.6 Förderung des ‘Klaren Rollenverständnisses’ .....	198
5.4 Zusammenfassung und Diskussion der Untersuchungsergebnisse .....	200
<b>6. Einführungsmanagement neuer Außendienstmitarbeiter</b> .....	206
6.1 Managementprozesse zur Einführung neuer Außendienstmitarbeiter.....	206

6.1.1 Beschaffungsmanagement .....	208
6.1.2 Trainingsmanagement .....	214
6.1.3 Führungsmanagement.....	222
6.1.4 Internes Marketingmanagement .....	227
6.2 Weitere normative Handlungsempfehlungen .....	229
6.2.1 Leitfaden Auswahlgespräch.....	229
6.2.2 Trainings- und Führungsgrundsätze .....	231
6.2.3 Erstellung eines Einführungsplans .....	232
<b>7. Zusammenfassung .....</b>	<b>235</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>238</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>256</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Aufbau der Arbeit.....	12
Abbildung 2.1: Verkaufsaußendienst im Rahmen des Marketing-Management-Prozesses .....	18
Abbildung 2.2: Territoriale Strukturierung einer Verkaufsorganisation .....	34
Abbildung 2.3: Produktorientierte Strukturierung einer Verkaufsorganisation .....	35
Abbildung 2.4: Kundenorientierte Strukturierung einer Verkaufsorganisation .....	36
Abbildung 2.5: Regelkreis der Außendienstführung und -kontrolle .....	61
Abbildung 2.6: Auswirkungen des Umfangs von Aktivitätenregelungen auf die Flexibilität eines Außendienstmitarbeiters .....	66
Abbildung 2.7: Koordinationsaufgaben im Außendienst .....	103
Abbildung 3.1: Modell der 'Organisationalen Sozialisation' nach <i>Feldman</i> (1976) .....	119
Abbildung 3.2: Modifiziertes Modell der 'Organisationalen Sozialisation' von Mitarbeitern im Verkaufsaußendienst von <i>Dubinsky et al.</i> (1986) .....	122
Abbildung 3.3: Hypothetisches Modell des Prozesses der 'Organisationalen Sozialisation' neuer Außendienstmitarbeiter.....	130
Abbildung 4.1: Organisationsstruktur des Vertriebs von <i>Anonym Versicherungen</i> .....	139
Abbildung 4.2: Messung des Grades der Zustimmung bzw. Ablehnung mit Hilfe von <i>Likert</i> -Skalen.....	141
Abbildung 4.3: Überprüfung einer Wirkungsbeziehung zwischen zwei Variablen im Modell der 'Organisationalen Sozialisation' .....	145
Abbildung 4.4: Statistische Auswertungsmethodik im Überblick .....	147
Abbildung 4.5: Stichprobe der quantitativen Untersuchung .....	149
Abbildung 4.6: Modell des Prozesses der 'Organisationalen Sozialisation' neuer Außendienstmitarbeiter.....	166
Abbildung 6.1: Managementprozeß der Mitarbeiterbeschaffung im Verkaufsaußendienst .....	209
Abbildung 6.2: Managementprozeß des Trainings neuer Außendienstmitarbeiter .....	216
Abbildung 6.3: Managementprozeß der Führung neuer Außendienstmitarbeiter .....	223

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Auszug aus einer Broschüre, die von einer amerikanischen Versicherungsgesellschaft Bewerbern auf eine Außendienst-tätigkeit zugestellt wurde.....	47
Tabelle 2.2:	Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter .....	51
Tabelle 2.3:	Abfolge der Vier-Stufen-Methode.....	56
Tabelle 2.4:	Stellenbeschreibung im Verkaufsaußendienst.....	68
Tabelle 2.5:	Vorgehensweise zur Erstellung eines Sales Manual .....	69
Tabelle 2.6:	Kennzahlen zur Beurteilung von Außendienstmitarbeitern .....	78
Tabelle 2.7:	Einsatzgebiete und Leistungen des CAS .....	83
Tabelle 2.8:	Prozeß der Verkaufsgesprächsführung .....	95
Tabelle 2.9:	Unterschiedliche Formen des Kundendienstes.....	102
Tabelle 2.10:	Marktforschungsinformationen .....	105
Tabelle 2.11:	Instrumente und Methoden des Personalmanagement im Verkaufsaußendienst .....	110
Tabelle 3.1:	Phasen in Modellen zur 'Organisationalen Sozialisation' .....	117
Tabelle 4.1:	Versicherungsangebot der <i>Thuringia Versicherungen</i> .....	139
Tabelle 4.2:	Operationalisierung des hypothetischen Modells des Prozesses der 'Organisationalen Sozialisation' neuer Außendienstmitarbeiter.....	150
Tabelle 4.3:	Bildung von Prozeßindikatoren durch eine faktoren-analytische Untersuchung der Modellvariablen .....	153
Tabelle 4.4:	Korrelationen zwischen unterschiedlichen Prozeßindikatoren.....	157
Tabelle 4.5:	Korrelationen der Modellvariablen .....	158
Tabelle 4.6:	Qualitative Untersuchungsergebnisse.....	161
Tabelle 4.7:	T-Tests für Mittelwertunterschiede zwischen Außendienstmitarbeitern und deren Vorgesetzten.....	163
Tabelle 4.8:	Korrelationen von Wahrnehmungsunterschieden zwischen Außendienstmitarbeitern und Vorgesetzten mit den Ergebnis-Prozeßindikatoren .....	164

<b>Tabelle 5.1:</b>	<b>Realistische Informationen über eine Außendiensttätigkeit.....</b>	<b>176</b>
<b>Tabelle 5.2:</b>	<b>Ausbildungsweg zum Bezirksleiter oder Hauptberuflichen Vertreter.....</b>	<b>184</b>
<b>Tabelle 6.1:</b>	<b>Leitfaden zum Führen eines ‘realismusfördernden’ Auswahlgesprächs.....</b>	<b>230</b>
<b>Tabelle 6.2:</b>	<b>Trainings- und Führungsgrundsätze für Verkaufsmanager.....</b>	<b>231</b>
<b>Tabelle 6.3:</b>	<b>Beispielhafte Darstellung eines Einführungsplans.....</b>	<b>233</b>



## **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1:	Fragebogen für neue Bezirksleiter der <i>Anonym Versicherungen</i> .....	238
Anhang 2:	Fragebogen für Organisationsleiter der <i>Anonym Versicherungen</i> .....	243
Anhang 3:	Leitfaden für das Interview mit neuen Mitarbeitern im Verkaufsaußendienst der <i>Anonym Versicherungen</i> .....	248
Anhang 4:	Leitfaden für das Interview mit Führungskräften im Verkaufsaußendienst der <i>Anonym Versicherungen</i> .....	252

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>BA:</b>	<b>Selbständige Bewältigung der Aufgaben</b>
<b>BNG:</b>	<b>Bindung an das Unternehmen</b>
<b>CAS:</b>	<b>Computer Aided Selling</b>
<b>KRV:</b>	<b>Klares Rollenverständnis</b>
<b>LST:</b>	<b>Leistung im Verkaufsaußendienst</b>
<b>PC:</b>	<b>Personal Computer</b>
<b>REA:</b>	<b>Realismus</b>
<b>ROK:</b>	<b>Abwesenheit oder Bewältigung von Rollenkonflikten</b>
<b>ÜFÜ:</b>	<b>Übereinstimmung mit Führungsangebot</b>
<b>ÜTR:</b>	<b>Übereinstimmung mit Trainingsangebot</b>
<b>ZU:</b>	<b>Arbeitszufriedenheit</b>