

Das optimale Verkaufsgebiet – ein Erfolgsfaktor

Durch eine bessere Einteilung der Verkaufsgebiete lassen sich höhere Deckungsbeiträge erzielen.

SÖNKE ALBERS, BERND SKIERA

Der Wettbewerbsdruck steigt. Er zwingt die Unternehmen noch stärker, Kosten zu sparen und selbst entlegene Winkel daraufhin abzuklopfen, ob dort der Umsatz und damit der Deckungsbeitrag gesteigert werden kann. Erstaunlicherweise wird selten genügend erwogen, was ein besserer Zuschnitt der Verkaufsgebiete bringen könnte. Im allgemeinen sind Verkaufsleiter lediglich bemüht, die Verkaufsgebiete nach dem Gleichartigkeitsprinzip einzuteilen, und lassen so beträchtliche Möglichkeiten ungenutzt, den Deckungsbeitrag zu erhöhen. Besser ist es, wenn Verkaufsleiter die Gebietseinteilung optimieren. Sie können auf diese Weise obendrein genauere Leistungsvergleiche zwischen den Mitarbeitern im Außendienst anstellen sowie gerechtere Entlohnungssysteme erreichen.

PROF. SÖNKE ALBERS
hat den Lehrstuhl für Marketing an
der Christian-Albrechts-Universität
zu Kiel inne.
DR. BERND SKIERA
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter.

Viele Unternehmen ordnen ihren Außendienstmitarbeitern die Kunden exklusiv zu, um dauerhafte persönliche Kundenbeziehungen zu ermöglichen. Zudem kann das allzu heftigen Wettbewerb zwischen den Verkäufern im Außendienst vermeiden helfen, deren Motivation erhöhen und die Transparenz der Zuständigkeitsbereiche sicherstellen.

Die meisten Verkaufsleiter legen dieser exklusiven Zuordnung – in Hinsicht auf die anfallenden Reisezeiten – regionale Kriterien zugrunde. Sie fassen die Kunden deshalb zu kleineren geographischen Einheiten zusammen, und das sind üblicherweise Postleiteinheiten, politische Kreise oder im pharmazeutischen Bereich RPM-Kreise.

Allerdings gibt es dabei das Problem, aus diesen Basisbezirke, Basisräume oder Teilgebiete genannten Einheiten optimale Verkaufsgebiete zu bilden und ihnen geeignete Außendienstmitarbeiter zuzuordnen.

In der Praxis dominiert heute bei der Zusammenstellung der Verkaufsgebiete der sogenannte Gleichartigkeitsansatz (siehe Zoltners/Sinha 1983, Krafft 1996). Demnach werden Verkaufsgebiete so eingeteilt, daß sie ein vergleichbares Potential oder eine vergleichbare Arbeitsbelastung – etwa eine ähnliche Zahl an notwendigen Kundenbesu-

chen – aufweisen. Maßgeblich soll dabei der Grundsatz der Chancengleichheit der Verkäufer bezüglich des erreichbaren Umsatzes und damit des erreichbaren Einkommens sein, des weiteren eine einfache Leistungsbeurteilung sowie eine möglichst gleich große Arbeitsbelastung.

Chancengleichheit und Fairneß stellen freilich für die Unternehmen keine Primärziele dar, sondern sind höchstens Mittel zum Zweck. Das eigentliche Ziel bei der Einteilung der Verkaufsgebiete ist vielmehr, die Gewinnsituation zu verbessern – zum Beispiel gemessen am Deckungsbeitrag nach Abzug aller Außendienstkosten. Mit der Einteilung vergleichbarer Gebiete wird dieser Zweck aber nicht direkt verfolgt, sondern durch die Schaffung ähnlicher Ausgangsvoraussetzungen eher ersetzt (gemessen am Potential oder der Arbeitsbelastung). Dieses Vorgehen führt die Verkaufsleiter im Ergebnis von dem eigentlichen Ziel jedoch weg, der Steigerung des Deckungsbeitrags.

Wie sich eine Restrukturierung der Gebiete auf den Unternehmenserfolg auswirkt, kann infolgedessen gar nicht ausgelotet werden. So bleiben die Auswirkungen von veränderten Standorten der Außendienstmitarbeiter oder von unterschiedlichen Größen der Außendienstbezirke auf den Deckungsbeitrag im dunkeln.

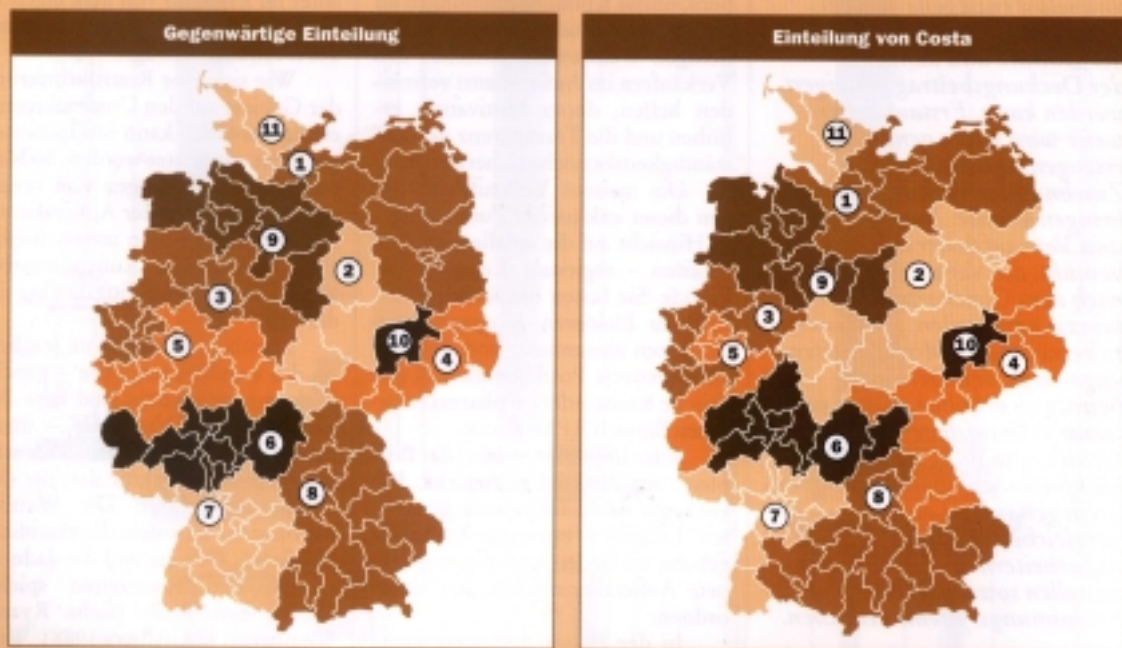
Darüber hinaus ist es fraglich, ob die angestrebten Ziele – gleiche Einkommenschancen und faire Behandlung aller Verkäufer – überhaupt erreicht werden. *Potential* stellt nur einen Faktor dar, der den Umsatz beeinflusst. Die Wettbewerbsintensität sowie die räumliche Größe des Gebiets und die dadurch entstehenden Reisezeiten spielen ebenso eine Rolle (siehe Ryans/Weinberg 1979, Albers 1988). Wird jedoch nur ein Faktor betrachtet, so ist es unwahrscheinlich, daß alle Verkäufer die gleichen Arbeitsvoraussetzungen erhalten, um ähnlich große Umsätze und vergleichbare Einkommen erzielen zu können.

Vor weiteren Schwierigkeiten stehen Verkaufsleiter, wenn sie Gebiete mit gleicher Arbeitsbelastung

Tabelle 1: Ergebnisse aufgrund der gegenwärtigen Gebietseinteilung

Verkaufsgebiet	Umsatz (in Mark)	Deckungsbeitrag nach Vertriebskosten (in Mark)	Potential (Anzahl Kunden)	Anzahl Besuche	Besuchszeitenanteil (in Prozent)
1	2 090 504	510 042	2 543	715	49
2	841 457	73 784	804	710	49
3	2 898 635	799 294	4 394	688	46
4	1 184 999	198 798	950	794	54
5	2 470 880	651 040	3 232	728	50
6	2 385 648	609 833	3 164	689	47
7	2 912 532	807 281	4 242	715	49
8	2 711 837	726 205	3 723	726	50
9	1 627 236	354 816	1 637	743	51
10	809 060	120 414	448	973	67
11	-	-	385	-	-
Summe	19 932 768	4 851 508	25 322	7 462	51

Abbildung 1: Alternative Einteilung der elf Verkaufsgebiete



festlegen wollen. Zu diesem Zweck müssten sie alle aktuellen und potentiellen Kunden des Unternehmens kennen und bereits eine optimale Besuchsstrategie vorgegeben haben, bei der die Arbeitszeit für alle Ver-

käufer gleich ist. Diese Arbeitszeit setzt sich aus Besuchszeit und Anreisezeit zusammen.

Die benötigte Reisezeit pro Besuch variiert aber üblicherweise in den einzelnen Gebieten infolge un-

terschiedlicher räumlicher Größe, der geographischen Verteilung der Kunden sowie der jeweiligen verkehrstechnischen Infrastruktur.

Da die Arbeitsbelastung gewöhnlich nur anhand der Besuchs-

zeit gemessen wird, ist eine „vergleichbare Arbeitsbelastung“ mit unterschiedlichen Arbeitszeiten der Außendienstmitarbeiter verbunden – was deren faire Behandlung häufig nur auf dem Papier stehen läßt. Deshalb erfahren Verkaufsleiter in der Praxis immer wieder, daß die festgelegte Besuchsplanung entweder nicht eingehalten werden kann oder manche Verkäufer noch arbeiten müssen, während ihre Kollegen schon längst zu Hause sind.

Die optimale Zahl an Besuchen bei einem Kunden hängt ebenfalls von der Größe des Verkaufsgebiets und den Reisezeiten ab. So führt sowohl ein Gebiet mit vielen Kunden als auch eine lange Reisezeit dazu, daß ein einzelner Kunde nicht so oft besucht wird, wie das in einem klei-

Verkaufsgebiete – optimal eingeteilt

Hier eröffnen nun moderne methodische Ansätze neue Lösungswege; sie haben ihre Tauglichkeit bereits praktisch unter Beweis gestellt. Einen beispielhaften Ansatz bildet das auch als Software verfügbare System Costa (= Contribution Optimizing Sales Territory Alignment). Bei diesem System wird die Gebietseinteilung mit dem sich daraus ergebenden Deckungsbeitrag verknüpft. Resultat: Zu jeder denkbaren Verkaufsgebietseinteilung kann der entsprechende Deckungsbeitrag prognostiziert werden.

Das System ermittelt Einteilungen mit einem hohen Deckungsbeitrag automatisch und macht so das

Ausmaß offenkundig, in dem sich die jeweils bestehende Einteilung potentiell verbessern läßt. Ein Systemnutzer kann nicht nur unterschiedliche Planungsvarianten durchspielen. Er kann auch die Auswirkungen veränderter Standorte der Kundendienstler (Reisendenstandorte) oder einer anderen Größe des Außendienstes auf den Deckungsbeitrag simulieren.

Bei der Entwicklung des Modells wurde besonderes Augenmerk auf seine leichte Anwendbarkeit gelegt: Schließlich verfügt nicht jedes Unternehmen über eine umfangreiche Datenbasis oder über Mitarbeiter mit speziellen Kenntnissen in Statistik. Deswegen hält Costa zwei Alternativen vor, um die Basis des Entscheidungsmodells, die Umsatzreaktionsfunktionen, zu schätzen (siehe Skiera/Albers 1994).

In der einen Variante werden diese Funktionen statistisch auf der Grundlage von Vergangenheitsdaten geschätzt und bilden dann den Einfluß einer Vielzahl von Faktoren – beispielsweise des Potentials, der Wettbewerbsintensität und der Zahl an erfolgten Kundenbesuchen – auf den Umsatz ab. Die Stärke des jeweiligen Einflußfaktors läßt sich anhand konkreter Daten errechnen. Natürlich müssen aussagekräftige Informationen über die Ausprägungen der Einflußfaktoren in den Basisräumen vorliegen. Außerdem muß ein gewisses Maß an statistischem Know-how zur Schätzung der Funktionen vorhanden sein.

Die zweite Alternative beruht stärker auf subjektiven Schätzungen. Hier benötigen die Verkaufsleiter neben den Angaben über die in Teilgebieten erzielten Umsätze und die damit verbundenen Besuche jedes Außendienstmitarbeiters nur eine subjektive Schätzung bezüglich der gegebenen Besuchszeiten-Elastizität. Diese Elastizität gibt an, um wieviel Prozent sich der Umsatz bei einer einprozentigen Erhöhung der Zahl der Besuche ändert.

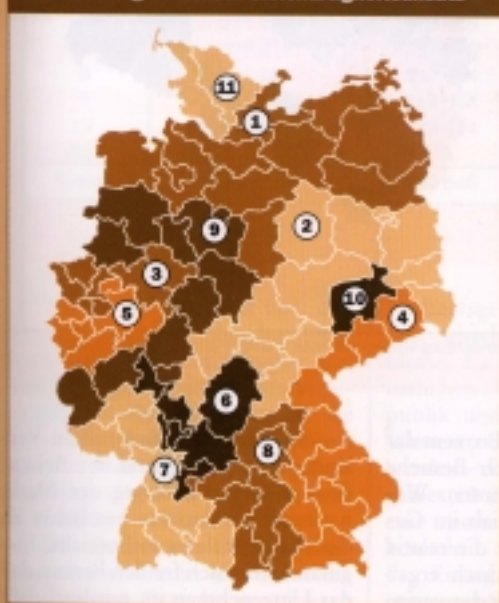
Solche Informationen stehen Verkaufsleitern üblicherweise zur Verfügung. Wie sich aus der von Krafft (1995) durchgeführten Befragung ergab, weist die Besuchszeiten-Elastizität einen mittleren Wert von 0,38 auf. Dabei ist die Qualität der zugrunde gelegten Schätzungen nach bisherigen Erfahrungen meist akzeptabel (siehe Albers 1989).

Reisezeiten werden im System Costa über Besuchszeitenanteile erfaßt. Diese geben an, wieviel Prozent seiner Verkaufszeit ein Verkäufer nach Abzug der Reisezeit für Besuche aufwenden kann. Unterschiedlich lange Reisezeiten werden berücksichtigt. Darüber hinaus dienen diese Informationen als Grundlage für eine Einteilung der Verkaufsgebiete, die sich am Deckungsbeitrag orientiert (siehe Skiera 1996).

Ein Praxistest

Am Beispiel eines Unternehmens in Schleswig-Holstein kann demonstriert werden, wie sich eine am

Einteilung nach dem Gleichartigkeitsansatz



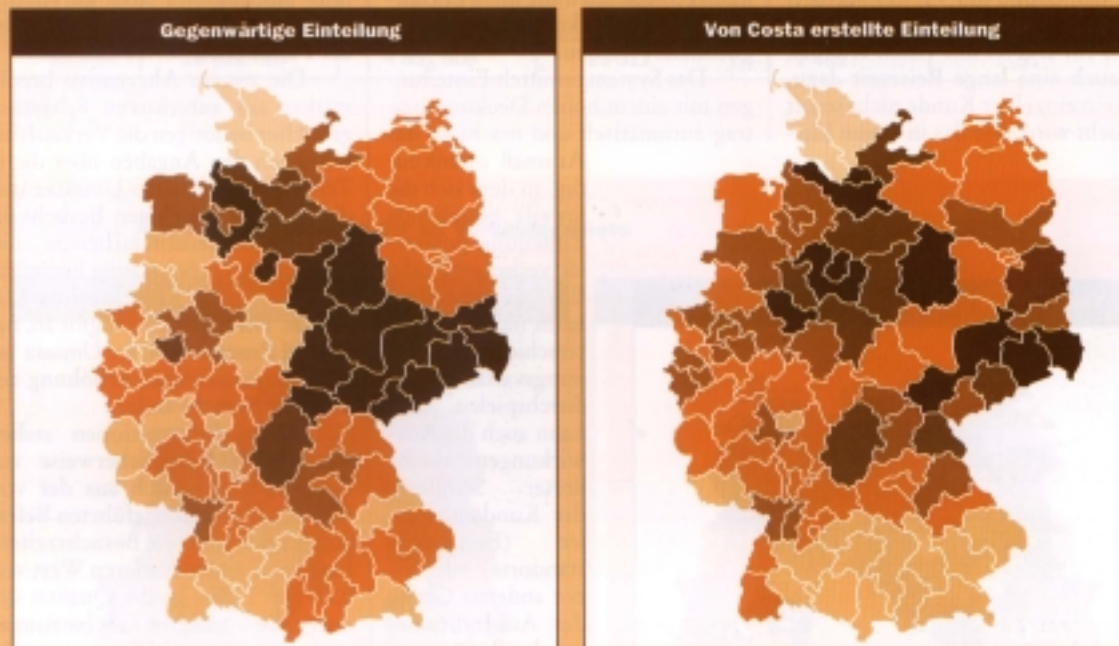
neren Gebiet oder bei kürzeren Reisezeiten möglich wäre. Aus diesen Gründen kann eine sinnvolle Besuchsplanung nicht losgelöst von der Einteilung der Verkaufsgebiete erfolgen (siehe Lodish 1975).

Deckungsbeitrag orientierte Einteilung der Verkaufsgebiete bewährt. Obwohl seit vielen Jahren am Markt etabliert, stützt sich dieses Unternehmen beim Vertrieb seiner Produkte erst seit kurzem auch auf einen Außendienst. Zu diesem Zweck waren eigens zehn Außendienstmitarbeiter eingestellt worden, denen die in Abbildung 1 dargestellten Gebiete zugewiesen wurden. Diese gegen-

bildung 1) ergaben sich die in Tabelle 1 vorgestellten Ergebnisse. Wie zu sehen, erzielten die Verkaufsgebiete 7 und 8 die höchsten Umsätze und Deckungsbeiträge nach Abzug der Außendienstkosten, die Gebiete 2 und 4 die niedrigsten. Insgesamt konnten alle Außendienstmitarbeiter 7462 Besuche durchführen, so daß im Mittel ein Besuchszeiten-Anteil von 51 Prozent erreicht wur-

dienstmitarbeiter entfaltet in diesen Gebieten eine besonders rege Besuchstätigkeit, die pro Kunde über dem bundesweiten Durchschnitt lag. Warum? Entweder resultiert das aus der Wahl der Reisenstandorte oder aus dem Umstand, daß die Außendienstmitarbeiter – im Vergleich zum Bundesdurchschnitt – in diesen Gebieten nicht ausgelastet sind.

Abbildung 2: **Bearbeitungsintensität in den einzelnen Gebietseinteilungen**



Die unterschiedliche Farbgebung der Verkaufsbezirke gibt eine unterschiedliche Marktdurchdringung wieder – von stark (dunkle Flächen) bis niedrig (hell).

wärtig gültige Einteilung der Verkaufsgebiete erfolgte auf Basis der 95 Postleitregionen, wobei die in der Abbildung weiß unterlegten Zahlen gleichzeitig die Nummern der Gebiete und die Standorte der Außendienstler darstellen.

Fast den gesamten Bereich Schleswig-Holstein deckt der Innendienst ab (daher Verkaufsgebiet 11), während das Gebiet 10 des in Leipzig angesiedelten Verkäufers aus unternehmensinternen Gründen nicht verändert werden sollte.

Für diese gegenwärtige Einteilung der Verkaufsgebiete (siehe Ab-

de. Das bedeutet, daß 51 Prozent der gesamten Verkaufszeit für Besuche aufgewandt werden konnten. Wegen des geringen Potentials im Gebiet 4 fanden dort zwar die relativ meisten Besuche statt, doch ergab das nur einen vergleichsweise geringen Umsatz und Deckungsbeitrag.

Um die momentane Situation des Unternehmens am Markt festzustellen, wurde sodann ermittelt, wie intensiv der Markt bearbeitet wird (siehe Abbildung 2). Dazu wurden die Regionen, in denen die Firma überdurchschnittlich stark aktiv war, dunkel eingefärbt. Die Außen-

So wird zum Beispiel im Verkaufsgebiet 1 aufgrund des Reisenstandorts Hamburg der Markt wesentlich intensiver bearbeitet als die weiter entfernten Bereiche. Insgesamt stellt sich freilich heraus, daß das Unternehmen im nordöstlichen Bereich der Bundesrepublik wesentlich aktiver ist als im Südwesten.

Resultate einer deckungsbeitragsorientierten Einteilung

Die mit Hilfe des Entscheidungsmodells Costa durchgeführte Optimierung (siehe erneut Abbildung 1) ver-

schiebt die Verkaufsschwerpunkte nach Südwesten und baut so die überhöhte Bearbeitungsintensität im Nordosten ab. Im Verkaufsgebiet 1 werden die Postleitregionen stärker um den Reisendenstandort Hamburg angeordnet, während die anderen Verkaufsgebiete eine stärkere Verschiebung nach Südwesten erfahren.

Die damit prognostizierte Deckungsbeitragssteigerung nach Außendienstkosten (siehe Tabelle 2) um 279 138 Mark erweist sich als eine prozentuale Verbesserung um

wärtigen Klasseneinteilung vorgenommen wurde. Die Anzahl der sehr dunklen und sehr hellen Flächen, das heißt der Gebiete, in denen eine sehr stark über- beziehungsweise unterdurchschnittliche Marktbearbeitung stattgefunden hat, ist offensichtlich stark zurückgegangen.

Dennoch schwanken die Potentiale in den einzelnen Verkaufsgebieten selbst im Fall der optimierten Lösung erheblich. Ein Blick auf die Landkarte verrät, warum das der Fall ist. So gibt es beispielsweise im

wieweit einzelne Außendienstmitarbeiter durch das Umstrukturieren der Gebiete benachteiligt werden – durch Vergleich der heutigen und der nach einer veränderten Einteilung der Gebiete zu erwartenden Umsätze. Dazu wurde mit jedem Außendienstmitarbeiter dessen persönliche Situation diskutiert.

Möglich wird dabei, die Benachteiligung des einen oder anderen durch das Einführen individueller Umsatzvorgaben zu vermeiden. Diese Vorgaben orientierten sich an der Gestalt des Verkaufsgebiets, wo-

Tabelle 2: Ergebnisse der mit Costa erstellten Einteilung

Verkaufsgebiet	Umsatz (in Mark)	Deckungsbeitrag nach Vertriebskosten (in Mark)	Potential (Anzahl Kunden)	Anzahl Besuche	Besuchszeitenanteil (in Prozent)
1	1 782 628	410 172	1 803	816	56
2	1 882 689	431 168	2 132	701	48
3	2 157 915	533 234	2 598	733	50
4	1 610 497	341 028	1 661	717	49
5	2 562 958	686 541	3 179	812	56
6	2 277 988	573 065	2 890	708	48
7	2 696 270	732 975	3 585	764	52
8	3 081 392	853 954	4 583	721	49
9	1 891 554	448 094	2 058	755	52
10	809 060	120 414	448	973	67
11	-	-	385	-	-
Summe	20 752 950	5 130 646	25 322	7 701	53

5,8 Prozent. Sie liegt weit über den Personalkosten der einzelnen Außendienstler aus der Gruppe der zehn. Hochgerechnet auf eine angenommene Gültigkeitsdauer für die Gebieteinteilung von fünf Jahren, bedeutet dies eine Deckungsbeitragssteigerung von deutlich mehr als 1,3 Millionen Mark.

Der Anstieg des Deckungsbeitrags ist dabei zum einen auf die Mehrung der Besuche um etwa 3 Prozent zurückzuführen, zum anderen darauf, daß der Markt nun wesentlich gleichmäßiger als bei der gegenwärtig zugrunde gelegten Einteilung abgedeckt wird.

Dies verdeutlicht auch die in Abbildung 2 dargestellte Bearbeitungsintensität, wobei die Schraffierung der Flächen analog zur gegen-

Verkaufsgebiet 4 mit Standort Dresden gleich mehrere Sonderprobleme. Es liegt zum einen an der östlichen Grenze der Bundesrepublik und kann auch nicht nach Westen oder Norden ausgedehnt werden – dort besteht das Verkaufsgebiet 10 (Leipzig), in dem bereits eine hohe Bearbeitungsintensität herrscht.

Einzig möglich ist die Ausdehnung nach Süden, stößt aufgrund der benötigten Reisezeiten jedoch auf Grenzen. Gleichzeitig läßt sich der, gemessen am Potential, starke Süden der Bundesrepublik wegen der Standorte der Außendienstmitarbeiter nur von den Verkäufern 7 und 8 sinnvoll bearbeiten.

Des weiteren konnte unser Unternehmen mit Costa ermitteln, in-

bei größere Gebiete höhere Vorgaben bekamen als kleinere. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich anschließend danach, inwieweit solche individuellen Vorgaben erfüllt werden.

Resultate einer gleichartigen Gebieteinteilung

Bislang stützte sich die Kritik an gleichartigen Gebieteinteilungen ausschließlich auf Plausibilitätsüberlegungen. Um deren Gehalt zu überprüfen, wurde im Fall unseres Unternehmens auch ermittelt, was eine solche Einteilung bringen würde. Also wurde für alle Gebiete – die Gebiete 10 und 11 aus den oben angeführten Gründen ausgenommen – eine Einteilung vorgenom-

men, bei der das Potential in jedem Gebiet nicht um mehr als 5 Prozent vom durchschnittlichen Potential abweicht. Auch bei dieser gleichartigen Einteilung wäre der Deckungsbeitrag höher als der, den das Unternehmen bei der derzeitigen Einteilung erzielt (siehe Tabelle 3).

Dennoch: Durch die mit Costa vorgeschlagene, am Deckungsbeitrag orientierte Einteilung läßt sich ein um 3,5 Prozent höherer Deckungsbeitrag erreichen als durch diese gleichartige Einteilung, denn bei dieser kompensieren die Dek-

Der Gleichartigkeitsansatz – keine optimale Lösung

Um einmal mehr im Detail zu erforschen, wieviel ein Unternehmen an Deckungsbeitrag verschenkt, wenn es seine Verkaufsgebiete nach dem Gleichartigkeitsprinzip einteilt, wurde mittels des Systems Costa ein systematischer Vergleich mit einer deckungsbeitragsmaximierenden Einteilung vorgenommen.

Zu diesem Zweck wurde in einer Simulationsstudie eine Vielzahl unterschiedlicher Vertriebsbedin-

erzielt werden als mit einer gleichartigen Einteilung. Statistische Auswertungen ergaben, daß diese Abweichungen um so höher ausfallen

□ je niedriger die Zahl der Verkaufsgebiete ist,

□ je unterschiedlicher die Güte der Standorte der Außendienstmitarbeiter ist und

□ je größer die Leistungsunterschiede zwischen den Verkäufern sind.

Bei dieser Simulationsstudie haben wir des weiteren auch untersucht, welche Einkommenschancen

Tabelle 3: Ergebnisse bei einer gleichartigen Einteilung der Verkaufsgebiete

Verkaufsgebiet	Umsatz (in Mark)	Deckungsbeitrag nach Vertriebskosten (in Mark)	Potential (Anzahl Kunden)	Anzahl Besuche	Besuchzeitanteil (in Prozent)
1	2 311 993	593 515	2 858	757	52
2	2 085 096	500 916	2 710	632	43
3	2 149 344	535 669	2 704	685	47
4	1 970 980	459 684	2 740	565	39
5	2 241 384	572 599	2 644	776	53
6	2 151 416	532 108	2 698	685	47
7	2 232 555	566 681	2 740	735	50
8	2 220 779	567 010	2 755	713	49
9	2 113 485	519 425	2 640	683	47
10	809 060	120 414	448	973	67
11	-	-	385	-	-
Summe	20 286 092	4 958 021	25 322	7 203	49

kungsbeitragssteigerungen in den Gebieten 1, 2 und 4 nicht die Deckungsbeitrageinbußen in den Gebieten 7 und 8. Diese Überlegenheit würde auch nicht hinfällig, sollten die zugrunde gelegten Funktionen einem gewissen Schätzfehler unterliegen.

Darüber hinaus wird bei Betrachtung der Tabelle 3 deutlich, daß die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gebieten in bezug auf Deckungsbeitrag und Umsatz bis zu 29,1 Prozent beziehungsweise 17,3 Prozent betragen können (Differenz zwischen Gebiet 1 und 4). Der Gleichartigkeitsansatz führt also weder zu einer deckungsbeitragsmaximalen Einteilung der Verkaufsgebiete noch zu einer fairen Behandlung der Außendienstmitarbeiter.

gungen analysiert. So ließen wir beispielsweise die Größe des Außendienstes, die Güte der Standorte, die Leistungen der Außendienstmitarbeiter, die Stärke des Marktpotentials, die Zahl der Besuche sowie die regionale Verteilung des Potentials systematisch variieren, um die Einflüsse auf den Deckungsbeitrag festzustellen. Insgesamt wurden für 2400 unterschiedliche Situationen die Deckungsbeiträge verglichen, die sich bei der einen oder anderen Gebietseinteilung ergeben (siehe Skiera 1997).

Wie sich aus diesen Simulationen ergab (siehe Abbildung 3), kann mit einer deckungsbeitragsorientierten Einteilung im Mittel ein um 9,1 Prozent höherer Deckungsbeitrag nach Abzug der Außendienstkosten

mit gleichartigen Einteilungen verbunden sind. Dabei diente der zu erzielende Umsatz als Kriterium für die Einkommenschancen.

Für die untersuchten Situationen ergaben sich die in Abbildung 4 dargestellten prozentualen Differenzen zwischen den Umsätzen im umsatzstärksten und umsatzschwächsten Gebiet, wobei individuelle Leistungsunterschiede herausgerechnet wurden. Im Mittel beträgt diese Differenz 52,43 Prozent. Dies bedeutet, daß im umsatzschwächsten Gebiet etwa 80 Prozent und im umsatzstärksten Gebiet etwa 120 Prozent des durchschnittlichen Umsatzes erreicht werden.

In Extremfällen können diese Umsatzunterschiede bis auf 176,74 Prozent ansteigen. Dabei sind diese

Differenzen auf abweichende Eigenheiten der jeweils zugeteilten Gebiete zurückzuführen und nicht auf individuelle Leistungsunterschiede. Bei einer Orientierung der variablen Entlohnung an dem erzielten Umsatz würde demzufolge der Außen-

arbeiters 91 200 Mark bei einem durchschnittlichen variablen Anteil von 23,8 Prozent unterstellt – also etwa 21 700 Mark –, so bedeutet dies, daß im Mittel der umsatzstärkste Verkäufer ein um etwa 8680 Mark höheres variables Gehalt er-

zielungsweise Umsatzvorgaben für die einzelnen Außendienstmitarbeiter berücksichtigt.

Interessanterweise kann das Problem der Entlohnungsgerechtigkeit durch die Bemessung des variablen Teils der Entlohnung auf der Basis von Umsatzvorgaben vollkommen von dem Problem der Verkaufsgebietseinteilung gelöst werden (siehe Albers 1988). Die Höhe der Umsatzvorgabe wird bei einer solchen Vorgehensweise individuell festgelegt – für jeden Verkäufer in Abhängigkeit von dem ihm zugeteilten Gebiet. Entsprechend den Ausgangsvoraussetzungen ist ein umsatzstarkes Gebiet dann mit einer höheren Umsatzvorgabe verbunden als ein umsatzschwächeres Gebiet.

Die tatsächliche Entlohnung kann anschließend auf Basis der prozentualen Erfüllung der Vorgabe vorgenommen werden. Gebietsänderungen führen in diesem Fall auch zu wesentlich geringeren Widerständen von Seiten der Außendienstmitarbeiter, da mit einer Gebietsverkleinerung zugleich eine Senkung der Umsatzvorgabe verbunden ist – und vice versa.

Ausblick

Das heute noch sehr verbreitete Verfahren, Verkaufsgebiete möglichst gleichartig zuzuschneiden, weist erhebliche Schwächen auf. Die angestrebten Ziele, den Außendienstmitarbeitern gleiche Einkommenschancen zu verschaffen und alle fair zu behandeln, werden verfehlt, und Deckungsbeitrag wird verschenkt. Hier können Unternehmen einiges besser machen, indem sie eine konsequent deckungsbeitragsorientierte Verkaufsgebietseinteilung vornehmen. Mit Instrumenten wie dem Entscheidungsmodell Costa wird ihnen das ermöglicht.

Mit Hilfe derartiger Systeme können Verkaufsleiter darüber hinaus beurteilen, welches Ausmaß das Verbesserungspotential hat, mit dem sich der Status quo auf Basis des zu erzielenden Deckungsbeitrags verändern läßt. Entscheidungsmodelle wie Costa ermöglichen eine Bewertung der Deckungsbeitragsauswirkungen,

Abbildung 3: **Wie der Deckungsbeitrag steigt**

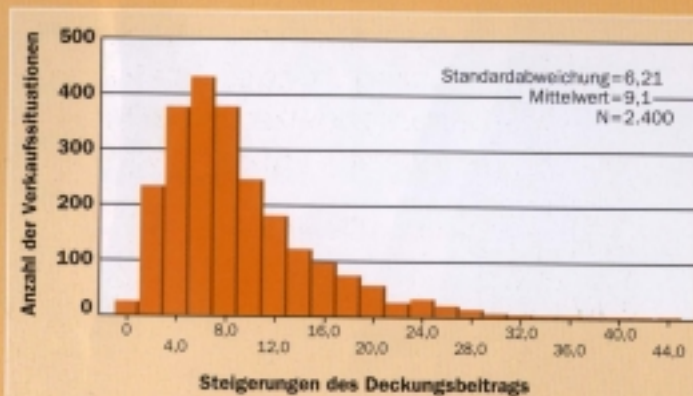
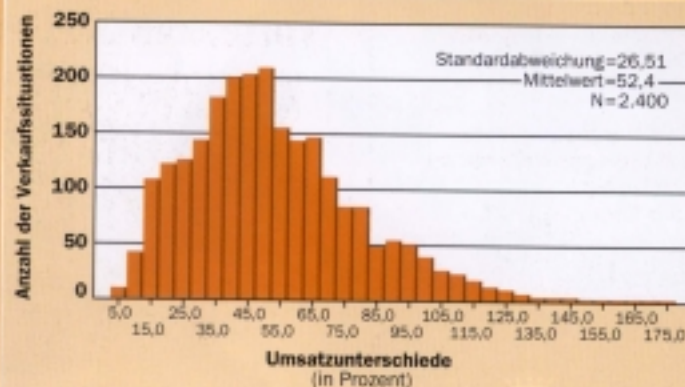


Abbildung 4: **Umsatzstärkstes versus umsatzschwächstes Verkaufsgebiet**



dienstler im umsatzstärksten Gebiet ein durchschnittlich um die Hälfte höheres variables Gehalt beziehen als sein Kollege im umsatzschwächsten Gebiet. In extremen Fällen kann das Verhältnis beider Gehälter fast drei zu eins betragen.

Werden aufgrund der Angaben bei Krafft (1995) als durchschnittliches Gehalt eines Außendienstmit-

hält als der umsatzschwächste – 26 040 gegenüber 17 360 Mark.

In Extremfällen kann dieser Unterschied auf bis zu 20 360 Mark ansteigen – 31 880 Mark gegenüber 11 520 Mark. Wie die Angaben bei Krafft (1995) auch belegen, wenden nur etwa 30 Prozent der Unternehmen ein Entlohnungssystem an, das unterschiedliche Provisionssätze be-

wie sie sich aus einer Veränderung der Reisendenstandorte und der Größe des Außendienstes ergeben.

Unterschiede in den einzelnen Verkaufsgebieten lassen sich zum Bemessen der variablen Entlohnung der Außendienstmitarbeiter berücksichtigen, indem Umsatzvorgaben individuell festgelegt werden. Im Ergebnis führt das bei großen Gebieten zu hohen und bei kleineren Gebieten zu entsprechend niedrigeren Vorgaben. Die Höhe der variablen Entlohnung richtet sich dann nach dem Grad, in dem die Vorgabe erfüllt wird. ☺