

Bachmann, Walter

Article — Digitized Version

Die Leistungskontrolle des Aussendienstes

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Bachmann, Walter (1963) : Die Leistungskontrolle des Aussendienstes, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 43, Iss. 2, pp. I-II

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141745>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

Die Leistungskontrolle des Außendienstes

Walther Bachmann, Osnabrück

Gemeinhin wird die Leistung eines Vertreters oder Reisenden an seinem erreichten Umsatz gemessen. Man vergleicht den im letzten Jahr erzielten Umsatz mit dem des Vorjahres. Stellt man fest, daß der Vertreter seinen Umsatz erhöht hat, ist man mit ihm zufrieden. Im anderen Falle macht man ihm Vorwürfe.

Ohne Zweifel sind die erreichten Umsätze bei der Beurteilung der Vertreterleistung wichtig, aber sie sind nicht ausschlaggebend. Sie zeigen lediglich, was erreicht worden ist. Welche Faktoren zu diesem Ergebnis beigetragen haben, wird nicht ersichtlich. Erst wenn man sich aber Klarheit darüber verschafft hat, daß die verschiedensten Faktoren notwendig sind, um einen Umsatz zu erreichen, ist man auch in der Lage, die Leistung eines Vertreters hinreichend zu beurteilen. Dann ist der „Star-Vertreter“ des Unternehmens vielleicht nur noch ein durchaus mittelmäßiger Verkäufer und ein anderer hat ihm schon längst den Rang abgelaufen, ohne daß dies bereits in den Umsätzen offensichtlich wird.

An Hand eines Beispiels aus der Praxis soll nun demonstriert werden, welches Mittel in der innerbetrieblichen Marktforschung zur Verfügung steht, die Leistungen des Außendienstes objektiv zu beurteilen.

UBLICHE BEURTEILUNG DER VERTRETERLEISTUNG

Ein noch junges Textilunternehmen stellt einen Konsumartikel her, der unter einer eigenen Marke vertrieben wird. Die Leistung der einzelnen Vertreter wurde lediglich danach beurteilt, um wieviel DM der Umsatz des abgelaufenen Jahres von dem des Vorjahres abweicht. Bei drei für dieses Beispiel ausgesuchten Vertretern sah das Ergebnis 1960 so aus:

Vertreter	Umsatz in DM		Abweichung gegenüber Vorjahr in DM
	1959	1960	
1	2	3	4
A	550 000	570 000	+ 20 000
B	240 000	255 000	+ 15 000
C	80 000	88 000	+ 8 000
Summe	870 000	913 000	+ 43 000

Das Urteil der Geschäftsleitung lautete daraufhin, daß der Vertreter A den größten und der Vertreter C den geringsten Erfolg für das Unternehmen gebracht hätte. Der neue Verkaufsleiter — die Position war in dem Unternehmen gerade erst geschaffen worden — gab sich mit dieser Beurteilung nicht zufrieden. Allein die Tatsache, daß der prozentuale Umsatzanstieg bei dem Vertreter A nur 3,6 %, bei dem Vertreter C dagegen 10 % betrug, ließ einen Fehlschluß bereits erkennen und veranlaßte ihn, die Umsätze genauer zu prüfen.

PRO-KOPF-UMSATZ

Da der Konsumartikel bei allen Teilen der Bevölkerung unabhängig von Geschlecht und Alter Verwendung findet, mußte der Pro-Kopf-Umsatz weiteren Aufschluß geben. Eine Berücksichtigung der Kaufkraft der Bevölkerung war hier nicht nötig.

In den drei Vertreterbezirken konnte folgender Pro-Kopf-Umsatz ermittelt werden:

Vertreter Bezirk	Einwohner	Gesamtumsatz in DM		Pro-Kopf-Umsatz in DM		Anstieg in %
		1959	1960	1959	1960	
1	2	3	4	5	6	7
A	4 750 000	550 000	570 000	0,01158	0,01200	3,6
B	1 590 000	240 000	255 000	0,01508	0,01604	6,3
C	419 000	80 000	88 000	0,01909	0,02100	10,0
Summe	6 759 000	870 000	913 000	0,01287	0,01350	4,9

Noch viel deutlicher war jetzt zu erkennen, welcher der drei Vertreter leistungsmäßig an der Spitze lag. Der Vertreter C hatte den größten Pro-Kopf-Umsatz zu verzeichnen und damit seinen Bezirk am nachhaltigsten durchdrungen. Weit zurück lag der Vertreter A.

Aus der recht unterschiedlichen Größe der Verkaufsbezirke, die seinerzeit ohne jegliches System eingerichtet wurden, ergab sich die Notwendigkeit einer unverzüglichen Reorganisation. Drängte sich einem nicht geradezu die Frage nach der optimalen Größe eines Verkaufsbezirkes auf?

Ein erster Vorstoß des Verkaufsleiters in dieser Richtung fand bei der Geschäftsleitung keine Gegenliebe. Man wies immer wieder auf den nicht abzuleugnenden

Anstieg des Gesamtumsatzes hin, der nur wenig vom Branchendurchschnitt abwich. Noch konnte man sich nicht zu der Erkenntnis durchringen, daß eine verbesserte Organisation auch eine weitere Erhöhung des Umsatzes zur Folge haben würde. Der Verkaufsleiter ließ sich jedoch nicht entmutigen, sondern trug zur Untermauerung seiner These noch weiteres Material zusammen.

KUNDENBEWEGUNG

Zunächst interessierte er sich für die Kundenbewegung im voraufgegangenen Jahr:

Vertreter Bezirk	Bestand 31. 12. 59	Abgang 1960	Zugang 1960	Bestand 31. 12. 60
1	2	3	4	5
A	87	8	—	79
B	37	4	6	39
C	27	1	8	34
Summe	151	13	14	152

Danach hatte der Vertreter A einen erheblichen Kundenverlust zu verzeichnen, den er nicht auszugleichen vermochte.

Der Vertreter B konnte den eingetretenen Kundenverlust ausgleichen und darüber hinaus zwei neue Kunden einbringen.

Der Vertreter C hat mit 8 Neuwerbungen und nur einem Abgang den größten Erfolg zu verbuchen.

KUNDEN-UMSATZKLASSEN

Eine Aufteilung der Kunden nach Umsatzklassen ergab folgendes Bild:

Vertreter Bezirk	Kunden mit einem Netto-Umsatz					Kunden insgesamt
	bis 2 000 DM	bis 5 000 DM	bis 10 000 DM	bis 50 000 DM	über 50 000 DM	
1	2	3	4	5	6	7
A	11	28	31	8	1	79
B	2	21	14	2	—	39
C	7	26	1	—	—	34
Summe	20	75	46	10	1	152

Diese Statistik war insofern besonders interessant, als sie bei dem Vertreter A einen Kunden mit einem ungewöhnlich hohen Umsatz von über 50 000 DM auswies. Bei näherer Untersuchung dieses Kunden stellte sich folgendes heraus:

1. Die Verbindung zu dem Kunden beruhte auf einer alten Freundschaft zwischen den Geschäftsinhabern.
2. Dem Haus waren 7 Filialen an verschiedenen Plätzen angeschlossen.

3. An allen Filial-Plätzen war dem Kunden das Alleinverkaufsrecht für den Marken-Artikel zugebilligt worden. Man hatte sich dort also selbst blockiert.

4. Mit dem Haus wurde ein Gesamtumsatz von 120 000 DM getätigt.

Bei objektiver Beurteilung der Leistungen des Vertreters A mußte man diesen Umsatz, wenn nicht eliminieren, so doch zumindest in Klammern setzen, wodurch das Leistungsbild eine weitere Verschlechterung erfuhr.

Die Aufteilung bei den beiden anderen Vertretern gab zu erkennen, daß der Vertreter B, der schon 2 Jahre für das Unternehmen tätig war, 2 Kunden in der Umsatzklasse bis zu 50 000 DM aufweisen konnte. Demgegenüber hatte sich der Vertreter C, der erst ein gutes Jahr eingesetzt war, hauptsächlich um Kundenwerbung bemüht.

KUNDENBESUCHE

Da es sich bei den drei Vertretern um selbständige Handelsvertreter und nicht um angestellte Reisende handelte, waren keine Unterlagen über die täglich durchgeführten Besuche vorhanden. Aus seiner eigenen Verkaufserfahrung erstellte der Verkaufsleiter daher ein Kundenbesuchs-Soll, um zu ermitteln, inwieweit die Vertreter sich arbeitsmäßig für die Belange des Unternehmens einsetzten.

Unter Zugrundelegung von 20 Arbeitstagen im Monat und durchschnittlich 5 Kundenbesuchen pro Tag konnte ein Vertreter bei einem Turnus von 8 Wochen ca. 200 Kunden pro Jahr betreuen.

Selbst der schon 5 Jahre tätige Vertreter A erreichte dieses Soll bei weitem nicht. Hier erwies sich eindeutig, daß die Vertreter in der Hauptsache für ihre anderen Vertretungen arbeiteten. Auf die Dauer war das ein völlig untragbarer Zustand. Nach Ansicht des Verkaufsleiters konnte hier nur eine Reorganisation helfen. Die gewonnenen Erkenntnisse faßte er daher in einem Bericht zusammen, den er der Geschäftsleitung vorlegte.

Selbstverständlich können und müssen derartige Untersuchungen noch weiter vertieft und über einen längeren Zeitraum ausgedehnt werden. Um die Entwicklung in jedem Verkaufsbezirk wirklich genau erkennen und beurteilen zu können, genügt es nicht, nur die Ergebnisse von 2 Jahren miteinander zu vergleichen. Erst der Vergleich von wenigstens 5 Jahren zeigt das Leistungsbild eines Vertreters einwandfrei.

Aber auch diese Kurzdarstellung hat zumindest den Beweis erbracht, daß innerbetriebliche Marktforschung in jedem Unternehmen ihren Platz hat, weil sie unter anderem die Möglichkeit gibt, zu einer gerechten und unanfechtbaren Beurteilung der Leistungen des Außendienstes zu kommen.