ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Albers, Sönke; Krafft, Manfred

Working Paper — Digitized Version

Steuerungssysteme für den Verkaufsaußendienst

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 306

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Albers, Sönke; Krafft, Manfred (1992) : Steuerungssysteme für den Verkaufsaußendienst, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 306, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/155397

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 306

Sönke Albers
Manfred Krafft

Steuerungssysteme für den Verkaufsaußendienst

Dezember 1992

Prof. Dr. Sönke Albers
Dipl.-Kfm. Manfred Krafft

Lehrstuhl für Marketing
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Olshausenstr. 40
2300 Kiel 1

Tel. (0431) 880 - 1541
Fax (0431) 880 - 1166

Inhaltsverzeichnis

		Seite
1.	Problemstellung	1
2.	Datenerhebung	3
3.	Merkmale der befragten Unternehmen	4
3.1.	Unternehmensgröße	4
3.2.	Kundenstruktur	6
3.3.	Produktstruktur	9
4.	Strukturen der Außendienste	11
5.	Angewandte Entlohnungssysteme	15
5.1.	Gesamteinkommen	15
5.2.	Entlohnungspläne	18
5.3.	Variable und fixe Einkommensanteile	19
5.4.	Provisionsbasierte Anreize	20
5.5.	Prämiensysteme	22
6.	Verwendung von Zielvorgaben (Quoten)	26
7.	Verkaufswettbewerbe	29
8.	Führung und Überwachung der Außendienstmitarbeiter	34
9.	Wirkung und Effizienz von Steuerungsinstrumenten	40
10.	Zusammenfassung	48
Anhang: Fragebogen Ihrer Branche		
Literaturverzeichnis		

1. Problemstellung

Es gibt sicherlich Außendienstmitarbeiter (im folgenden ADM), für die der Persönliche Verkauf die faszinierendste Aufgabe der Welt darstellt, die also aus sich heraus hoch motiviert sind. Die Mehrzahl der ADM muß dagegen immer wieder dazu angehalten werden, ihr Bestes zu geben, da insbesondere die Natur des Verkaufens (Mißerfolge, unregelmäßige Arbeitszeiten, Entfernung vom Unternehmen und dem Zuhause usw.) und die Natur des Menschen (Streben nach sozialer und finanzieller Anerkennung, Belastung durch familiäre Probleme) der Eigenmotivation entgegenstehen (Kotler/Bliemel, 1992, Marketing-Management, S. 991). In einer breit angelegten US-amerikanischen Studie wurde dabei gezeigt, daß sich die Motivation der ADM positiv auf den persönlichen Einsatz der Verkäufer auswirkt, der wiederum zu einer höheren persönlichen Leistung der ADM führt. Die erhöhte Leistung führt zu einer höheren persönlichen Belohnung und als Folge davon zu einer größeren Zufriedenheit der ADM. Diese Zufriedenheit wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation aus usw. (Churchill / Ford / Walker, 1990, Sales Force Management, S. 491 ff.). Um die ADM zu hohen Leistungen zu motivieren, stehen der Leitung einer Vertriebsorganisation unter anderem eine Fülle von Steuerungsinstrumenten zur Verfügung, aus der die Vertriebsleitung (im folgenden VL) angemessen erscheinende Bestandteile für ihr Steuerungs-Mix auswählen kann. Zum Steuerungsinstrumentarium gehören insbesondere:

- Das Entlohnungssystem (Höhe des Gesamteinkommens, variabler Anteil am Gesamteinkommen, Verwendung von Provisionen und Prämien),
- die Vorgabe bzw. Vereinbarung von Zielen (Wahl der Bezugsgrößen, Team- versus Individualziele, Beteiligung der ADM an der Zielfestlegung),
- der Einsatz von Verkaufswettbewerben (Anzahl und Ziel der Verkaufswettbewerbe, Auswahl geeigneter Wettbewerbsprämien) und
- die Führung und Überwachung der ADM (Gestaltung des Berichtswesens, Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM, Kontroll- und Leitungsspanne der Vertriebsorganisation).

Die VL wird nun mit dem Problem konfrontiert, daß es zum einen eine Vielzahl möglicher Kombinationen dieser Steuerungsmechanismen gibt und der VL generell nicht bekannt ist, welches Anreizsystem der speziellen Situation des Vertriebs angemessen ist (Beispiele angewandter Entlohnungssysteme findet man bei Hanser, Mehr Umsatz- oder Kundenorientierung, 1992, sowie Hanser, Die 100 großen, 1992). Zum anderen wirken die verschiedenen Steuerungsinstrumente teilweise

dysfunktional im Sinne der Unternehmensziele, wenn z.B. eine Umsatzprovision zwar positiv auf den Gesamtumsatz des Außendienstes wirkt, andererseits aber auch die ADM dazu verleitet, leicht erzielbare Umsätze mit gut eingeführten Produkten bei Großkunden zu präferieren. Dieses "Absahnen" steigert zwar kurzfristig den Erfolg der ADM und des Unternehmens, kann aber nicht im Sinne der VL sein. Außerdem ist neben den isolierten Wirkungen der Elemente des Anreizsystems der Effekt des Zusammenwirkens mehrerer Steuerungsinstrumente zu beachten, wobei die komplexen Wechselwirkungen dieser Instrumente kaum noch zu überschauen sind. Zuguterletzt steht die VL bei der Auswahl eines adäquaten Steuerungs-Mix vor folgenden weiteren Problemen:

(1) ADM und VL verfolgen unterschiedliche Ziele. Dabei wird häufig davon ausgegangen, daß die VL das Unternehmensziel der Gewinnmaximierung verfolgt, während die ADM an der Maximierung ihres Nutzens interessiert sind. Die wichtigsten Beiträge zum Gesamtnutzen des ADM leisten dabei die Vergütung der Außendiensttätigkeit und der Nutzenentgang durch Arbeitszeit (Basu / Lal / Srinivasan / Staelin, 1985, Compensation Plans, S. 272). Eine mögliche Konsequenz der divergenten Ziele von ADM und VL ist, daß der ADM irgendwann nicht mehr bereit ist, auf Freizeit zu verzichten, selbst wenn ihm dafür eine wesentlich höhere Vergütung in Aussicht gestellt wird.

(2) Während vermutet wird, daß die VL risikoneutral ist (Maximierung des erwarteten Gewinns), ist anzunehmen, daß die ADM eher risikoscheu sind. Dieser Zielkonflikt äußert sich unter anderem darin, daß die ADM sichere Kunden bevorzugt besuchen (siehe dazu auch (4)).

(3) Der Persönliche Verkauf stellt die VL vor besondere Führungs- und Überwachungsprobleme: Die ADM sind in Ihrer Arbeitszeit überwiegend mit Besuchen bzw. der Fahrt zum nächsten Kunden beschäftigt. Die räumliche Trennung von VL und ADM erschwert die Überwachung der Tätigkeit der ADM. So können ADM falsche Angaben über Reise- und Besuchszeiten machen, ohne daß dieses von der VL nachvollzogen werden kann.

(4) Der Persönliche Verkauf ist mit einem teilweise hohen Maß an Unsicherheit verbunden. So weiß ein ADM nie, wie lange es dauern wird, bis ein besuchter Kunde zum ersten Mal ordern wird. Dieser Einfluß der Unsicherheit auf den Erfolg von Kundenbesuchen kann dazu führen, daß ADM die Neukundenakquisition vernachlässigen, um (eher sichere) Abschlüsse mit Stammkunden zu erzielen. Ähnliches gilt für den Vertrieb neuer Produkte, da die ADM einerseits Einkommensentgänge aufgrund von Schulungsmaßnahmen hinnehmen müssen und andererseits der Erfolg solcher Neuprodukte ungewiß ist.

Vor dem Hintergrund der Komplexität der Steuerungsproblematik und der aufgezeigten Interessenkonflikte zwischen VL und ADM stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten bundesdeutsche Außendienstleiter ihre Mitarbeiter im Vertrieb steuern. Zwar existieren kommerzielle Außendienststudien wie die der Kienbaum Vergütungsberatung (o.V., [Neue Chancen], 1992), die wichtige Erkenntnisse über Vergütungsarten, Einkommensunterschiede und die Verwendung von Nebenleistungen vermitteln. Vergeblich sucht man aber in diesen und vergleichbaren Studien nach Aussagen über die Adäquanz und Effizienz von Steuerungssystemen. Dieses Manko ist sehr gravierend, da die VL nicht nur wissen will, was und wieviel gezahlt wird, sondern *warum* im Vertrieb bestimmte Steuerungsinstrumente angewandt werden und *wie wirkungsvoll* diese Anreize und Mechanismen sind. Außerdem bleiben wichtige andere Elemente der Vertriebssteuerung (wie Zielvorgaben und -vereinbarungen) unberücksichtigt. Da umfassende Untersuchungen zur Außendienststeuerung in der Bundesrepublik Deutschland bisher nicht existieren, soll in einer empirischen Arbeit gezeigt werden, welche Steuerungssysteme im Persönlichen Verkauf verwendet werden und welche Faktoren den Erfolg dieser Steuerungsinstrumente erklären.

In Kapitel 2 dieses Berichts wird zunächst die Vorgehensweise bei der standardisierten Fragebogen-Erhebung erläutert. Die Merkmale der befragten Unternehmen werden in Kapitel 3 wiedergegeben, die Charakteristika der Vertriebsorganisationen im Abschnitt 4. Die Gestaltung von Entlohnungssystemen (5.), Zielvorgaben (6.), Verkaufswettbewerben (7.) und der Führungs- und Überwachungssysteme (8.) in der Praxis stellen den Schwerpunkt dieses Berichts dar. In Kapitel 9 werden Aussagen zur Effizienz und Wirkung von Steuerungsinstrumenten gemacht.

2. Datenerhebung

Die Studie von Steuerungssystemen für den Verkaufsaußendienst diente im wesentlichen zwei Zielen: Zum einen war es Zweck der Erhebung, Erkenntnisse über die Steuerungspraktiken von Außendienstleitern zu gewinnen. Darüber hinaus sollte eine Datenbasis zum Test interessanter theoretischer Erklärungsansätze geschaffen werden.

Als besonders interessante Branchen wurden die Bereiche Finanz (Bausparkassen und Versicherungen), Pharma (einschließlich Medizintechnik), Konsumgüter (Markenartikler) und Investitionsgüter identifiziert. Als Grundlage für die Auswahl geeigneter Probanden wurde eine Adressenliste mit etwa 6.000 Vertriebs- und

Verkaufsleitern erworben. Im weiteren wurden nur die Unternehmen in die engere Auswahl genommen, die im Hoppenstedt-Verzeichnis "Handbuch der Großunternehmen 1990" zu finden waren. Gleichzeitig wurde anhand dieses Verzeichnisses und nach Plausibilitätsaspekten einzeln überprüft, ob diese Unternehmen voraussichtlich über eine eigene Vertriebsorganisation verfügen.

Insgesamt wurden 1.002 Vertriebsleiter angeschrieben, wobei für jede Branche ein modifizierter Fragebogen verwendet wurde, um den Besonderheiten der Sektoren gerecht zu werden. An dieser Stelle bedanken wir uns bei allen Vertriebsleitern, die an unserer Befragung teilgenommen haben, für ihre Kooperationsbereitschaft und Unterstützung unseres Projektes.

In den einzelnen Branchen sind bisher folgende Rückläufe zu verzeichnen:

- Konsumgüter: 26,83% (88 von 328 befragten Unternehmen)
- Investitionsgüter: 21,84% (76 von 348 befragten Unternehmen)
- Finanzdienstleistungen: 42,06% (45 von 107 befragten Unternehmen)
- Pharma: 20,09% (44 von 219 befragten Unternehmen)

3. Merkmale der befragten Unternehmen

3.1. Unternehmensgröße

Die Abbildungen 1, 2 und 3 charakterisieren die teilnehmenden Unternehmen bzw. Vertriebsorganisationen. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß man den Abbildungen jeweils entnehmen kann, wie der Wortlaut der jeweiligen Frage war (im Kopf der umrahmten Abbildung) und wieviele Unternehmen verwertbare Antworten gegeben haben (in der Klammer unterhalb des Fragewortlauts ist die Anzahl der Beobachtungen für die Konsumgüter-, die Investitionsgüter-, die Finanz- und die Pharmabranche in dieser Reihenfolge wiedergegeben).

"Gesamtzahl der Beschäftigten des Unternehmens, in dem Ihre Vertriebsorganisation tätig ist"

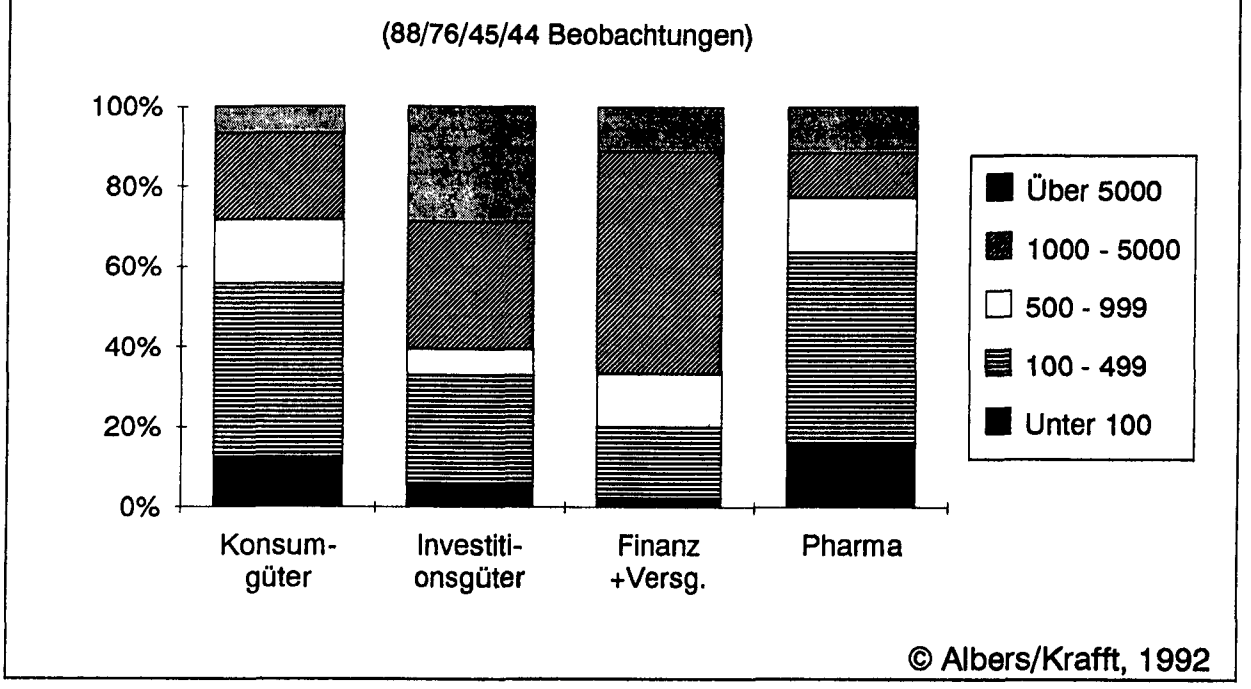


Abbildung 1: Unternehmensgröße

"Wieviele ADM (Reisende und Handelsvertreter) sind überwiegend für Ihre Vertriebsorganisation tätig (ohne Vertriebsmanagement)?"

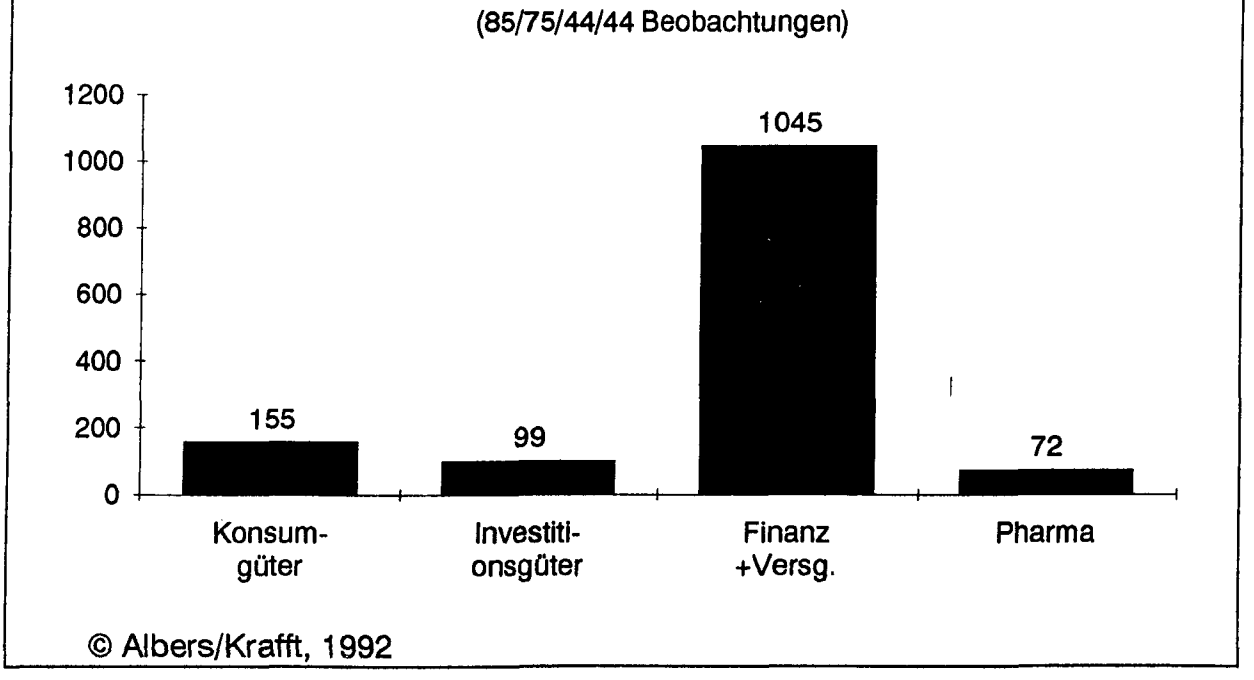


Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der ADM der Vertriebsorganisationen

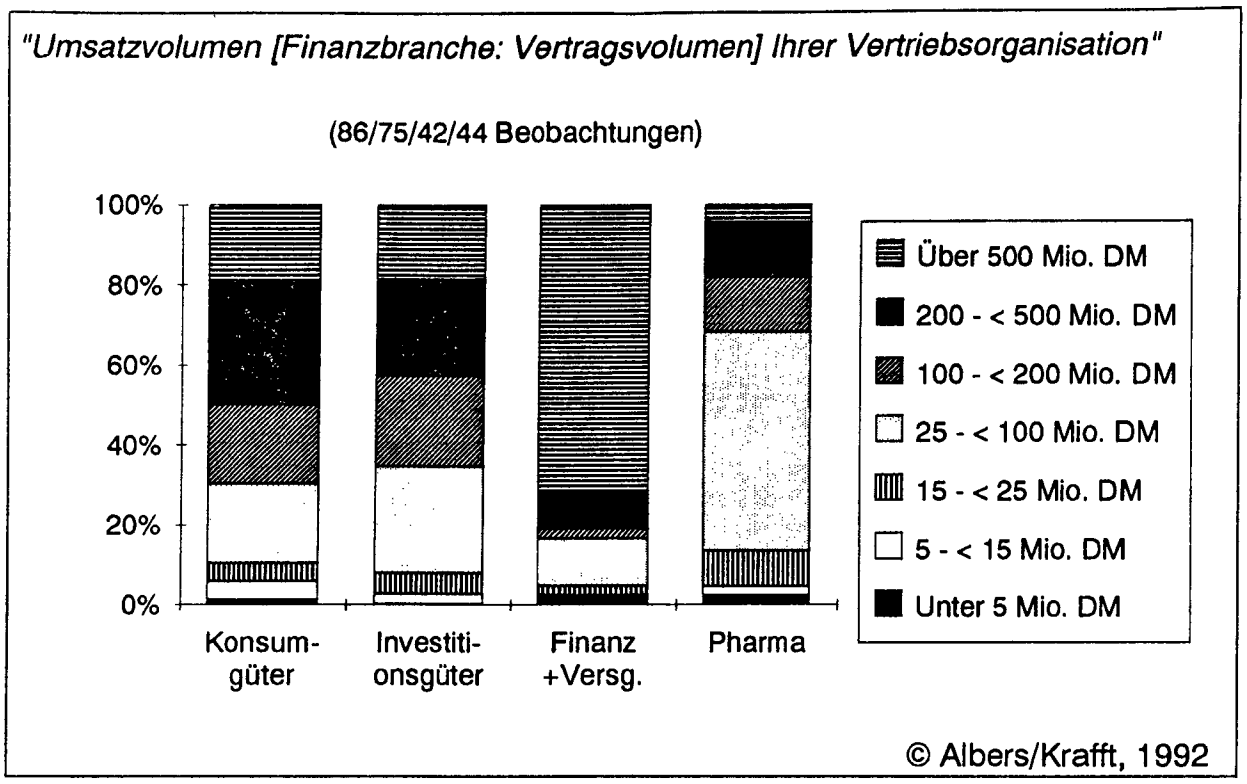


Abbildung 3: Umsatz- [Vertrags-] volumen der Vertriebsorganisationen

3.2. Kundenstruktur

Als ein wesentliches Charakteristikum für die Komplexität des Verkaufsprozesses wird im allgemeinen die Größe und Art der Kunden angesehen.

Die folgenden Abbildungen 4 bis 7 geben die Antworten der Teilnehmer aus der Konsumgüter-, Investitionsgüter-, der Finanz- und der Pharmabranche wieder. Die Legenden beschreiben -von oben nach unten gelesen- die im Uhrzeigersinn angeordneten Kundengruppen.

Sonstige Kunden im Sinne der Abbildung 4 sind beispielsweise Gaststätten, Fachverbraucher und Handelszentralen. Das Diagramm verdeutlicht, daß die Außendienste der Umfrageteilnehmer aus dem Konsumgüterbereich in erster Linie den Groß- und Einzelhandel betreuen (im Durchschnitt 75% der Gesprächszeit).

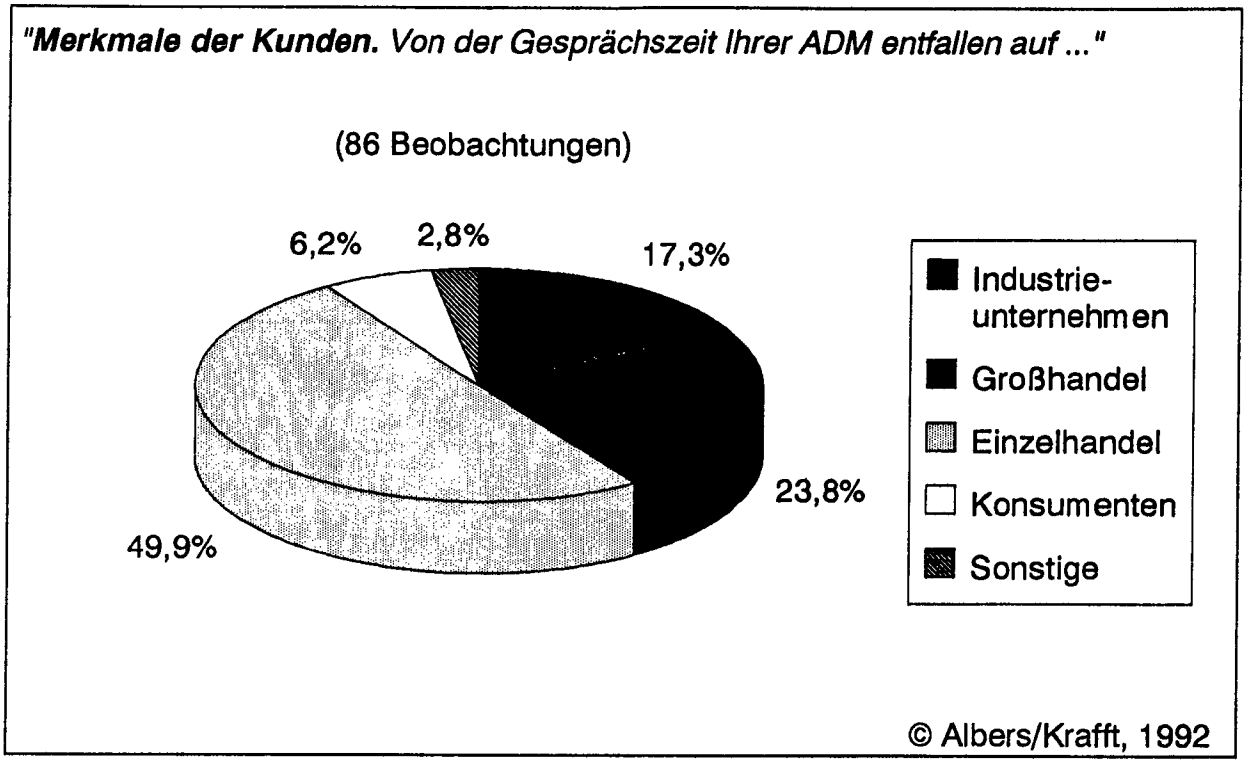


Abbildung 4: Kundenstruktur in der Konsumgüterbranche

Die Vertriebsorganisationen des Investitionsgüterbereichs (siehe Abb. 5) betreuen überwiegend Industrieunternehmen (etwa 60%) sowie zu einem geringeren Anteil den Groß- und Einzelhandel (20%). Als Sonstige Kunden sind hier insbesondere zu nennen: Freiberufler, Kommunen, Handwerks- und Kleinbetriebe sowie Installateure/ Techniker/Planer.

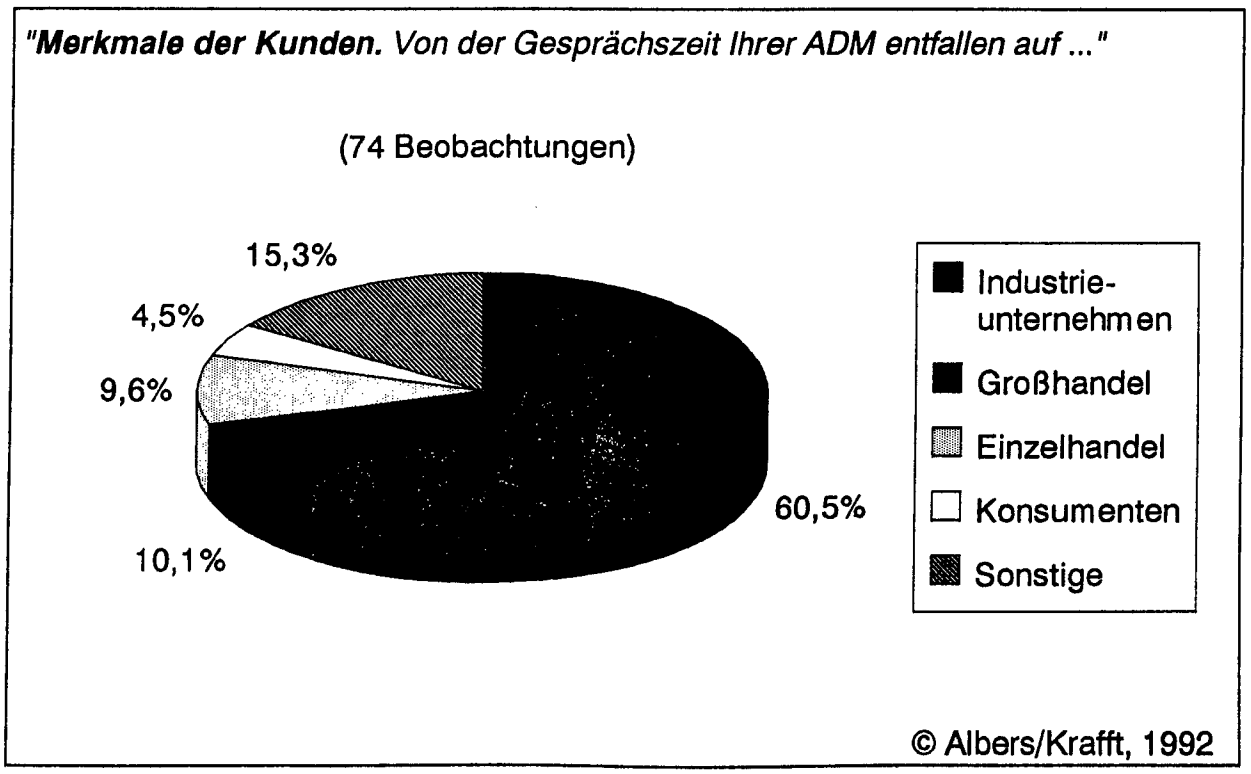


Abbildung 5: Kundenstruktur in der Investitionsgüterbranche

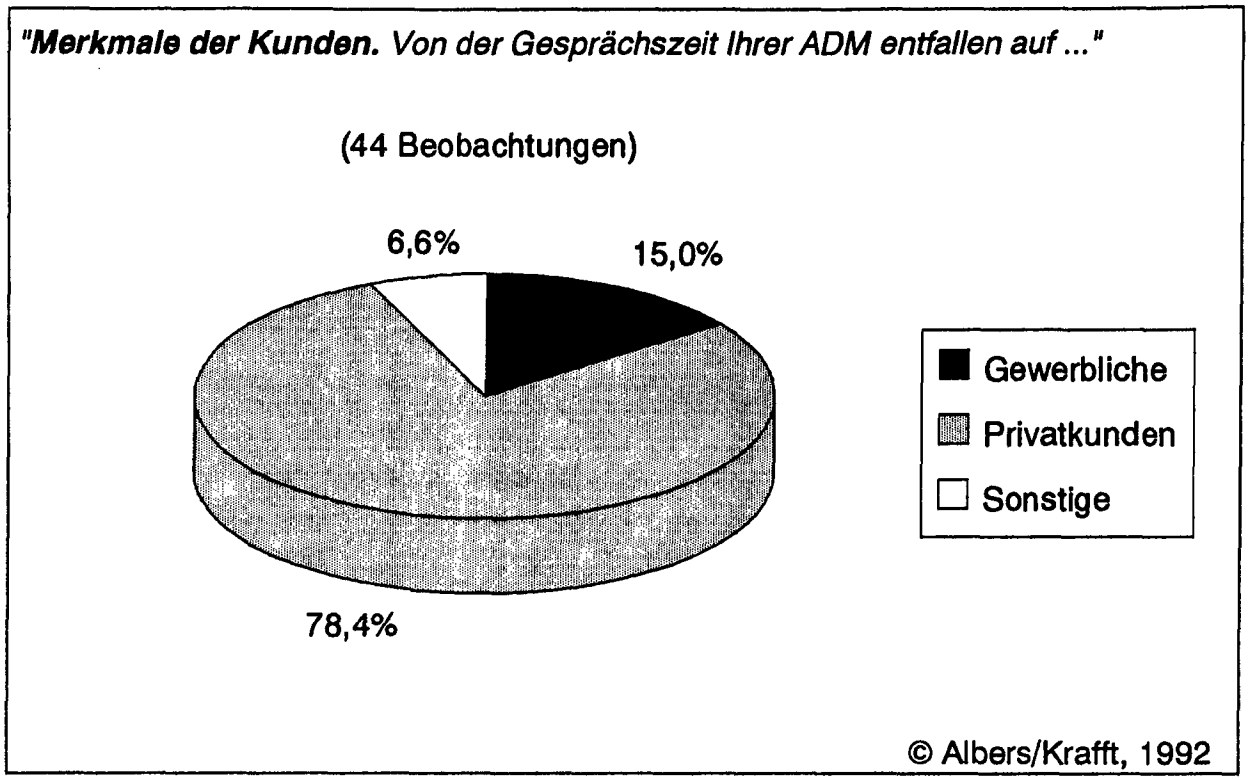


Abbildung 6: Kundenstruktur im Sektor Finanz und Versicherung

Schwerpunkte der Kundenbetreuung im Pharmasektor (siehe Abb. 7) sind Praktische Ärzte, Krankenhäuser, Apotheken und Fachärzte. Als Sonstige Kunden sind insbesondere Tierärzte und Drogerien / Verbrauchermärkte zu nennen.

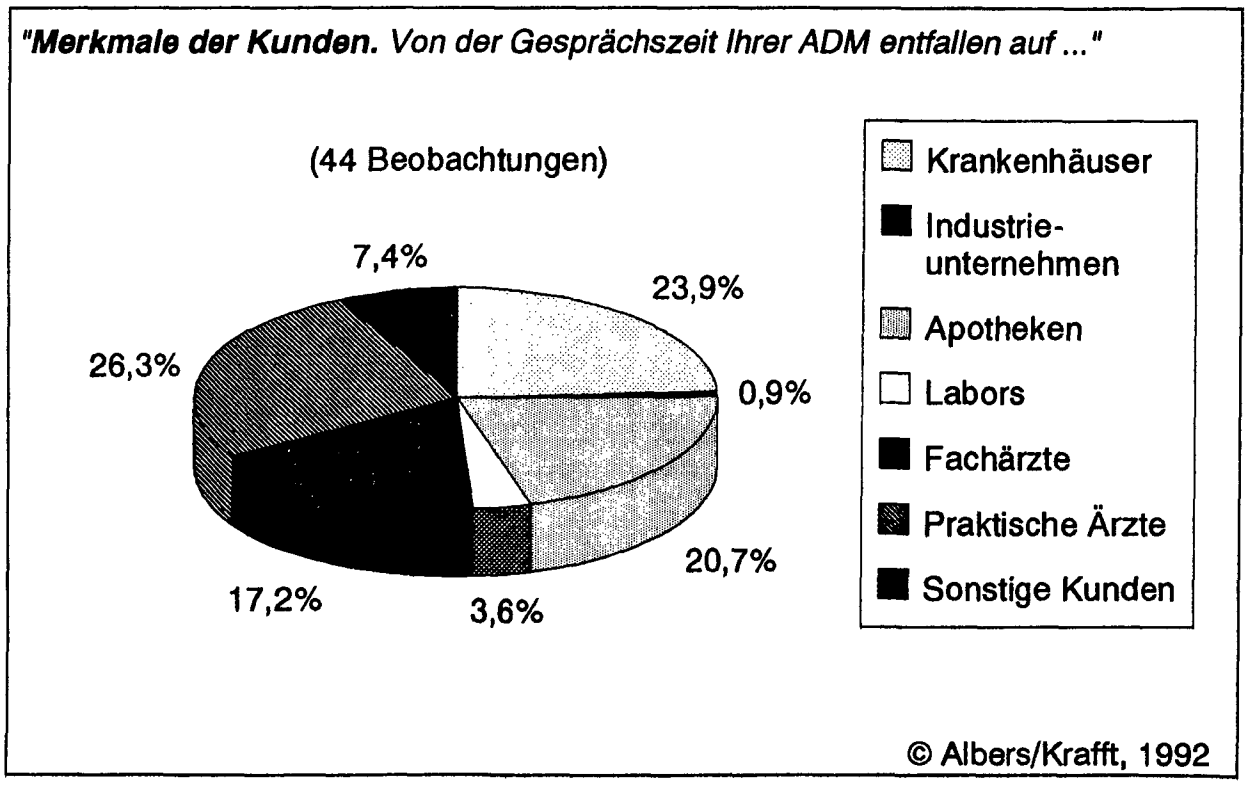


Abbildung 7: Kundenstruktur im Pharmabereich

3.3. Produktstruktur

Neben der zu betreuenden Klientel hängt die Schwierigkeit des Persönlichen Verkaufs und der Gestaltung eines angemessenen Außendienststeuerungssystems von den Merkmalen der zu vertreibenden Produkte ab. Die Abbildungen 8 bis 11 geben die Produktstrukturen der Teilnehmer aus den vier Branchen wieder.

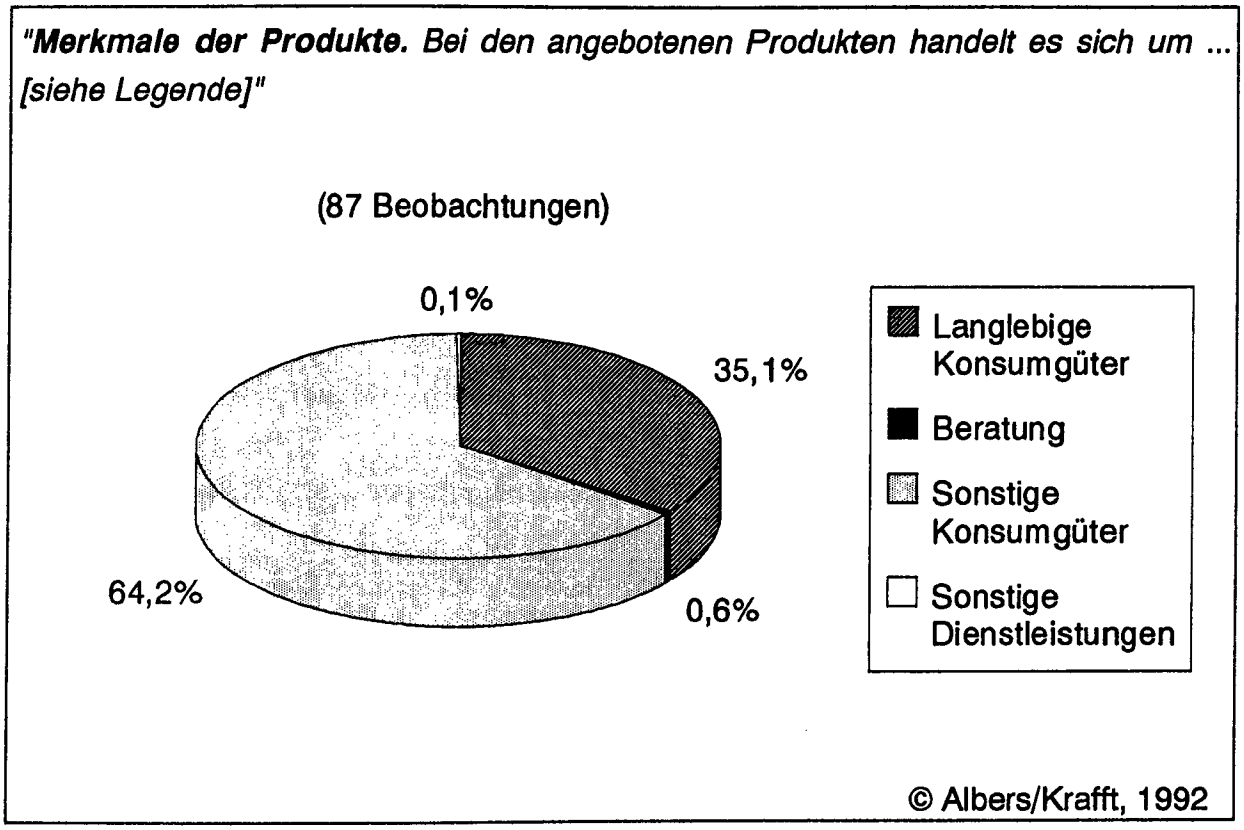


Abbildung 8: Produktstruktur in der Konsumgüterbranche

Während gut ein Drittel der angebotenen Konsumgüter langlebige Produkte sind (wie z.B. weiße Ware, TV, Video, HiFi, Kameras), stellen knapp zwei Drittel der Produkte der teilnehmenden Konsumgüteraußendienste kurzlebige Konsumgüter dar. Eine weitere Spezifikation erfolgte nicht.

Abbildung 9 auf der folgenden Seite verdeutlicht, daß etwa die Hälfte der Investitionsgüter mittelgroße bzw. kleine Anlagegüter sind. Bei einem Viertel der angebotenen Produkte handelt es sich um Zubehör, Teile und Halbfabrikate, knapp ein Fünftel sind Großanlagen. Konsumgüter sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe machen nur knapp 7% der Produktpalette aus.

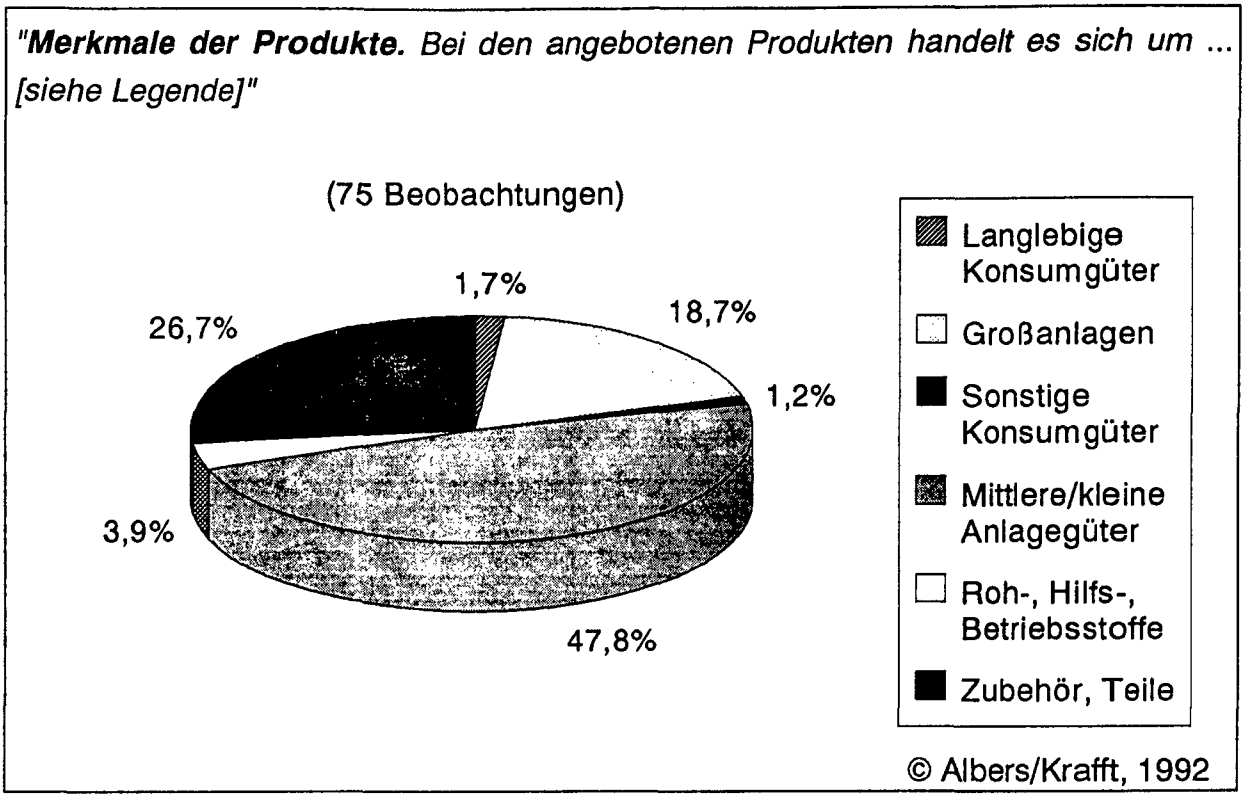


Abbildung 9: Produktstruktur in der Investitionsgüterbranche

Hauptbestandteile der Produktpalette der Bausparkassen und Versicherungen (vgl. Abb. 10) sind Sach- und Krankenversicherungen mit knapp 40% sowie Bausparverträge und Kapitalversicherungen mit je gut 25%. Anlageberatung und Sonstige Finanzdienstleistungen machen zusammen etwa 7,5% der Produkte aus.

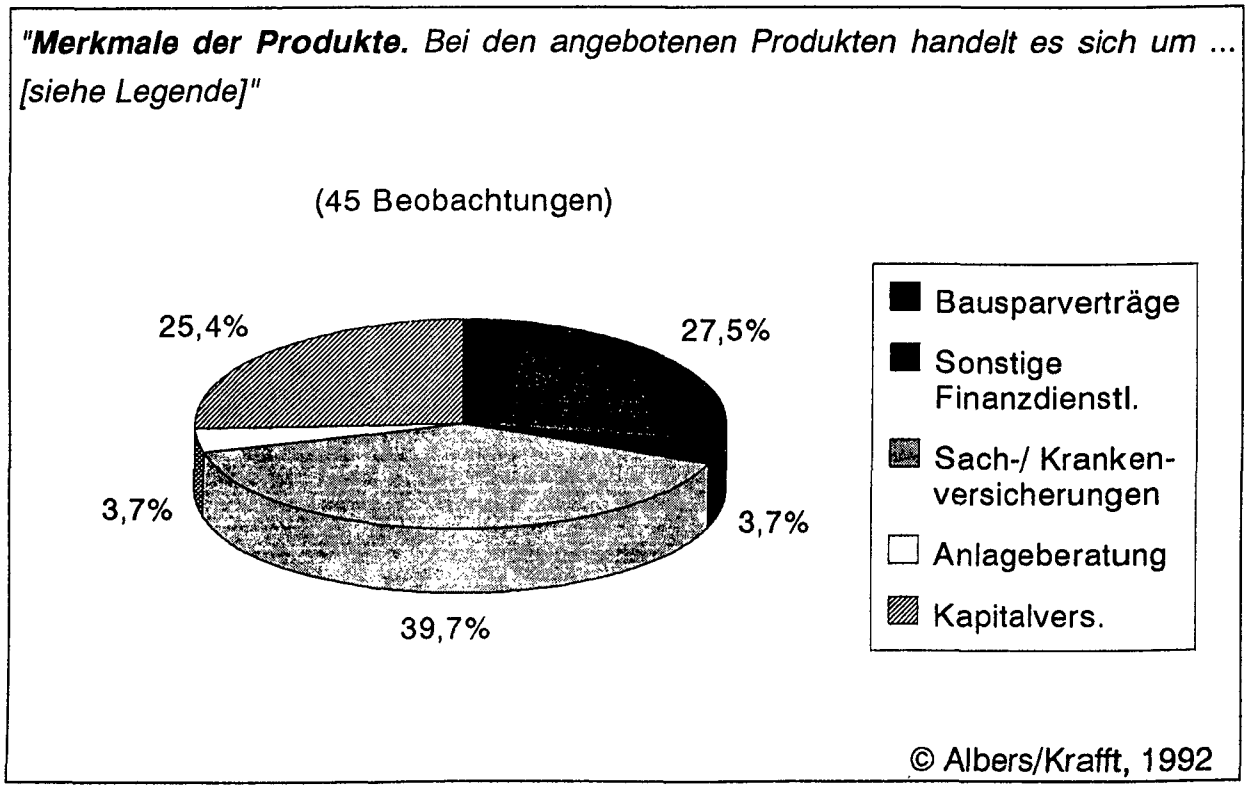


Abbildung 10: Produktstruktur im Sektor Finanz und Versicherung

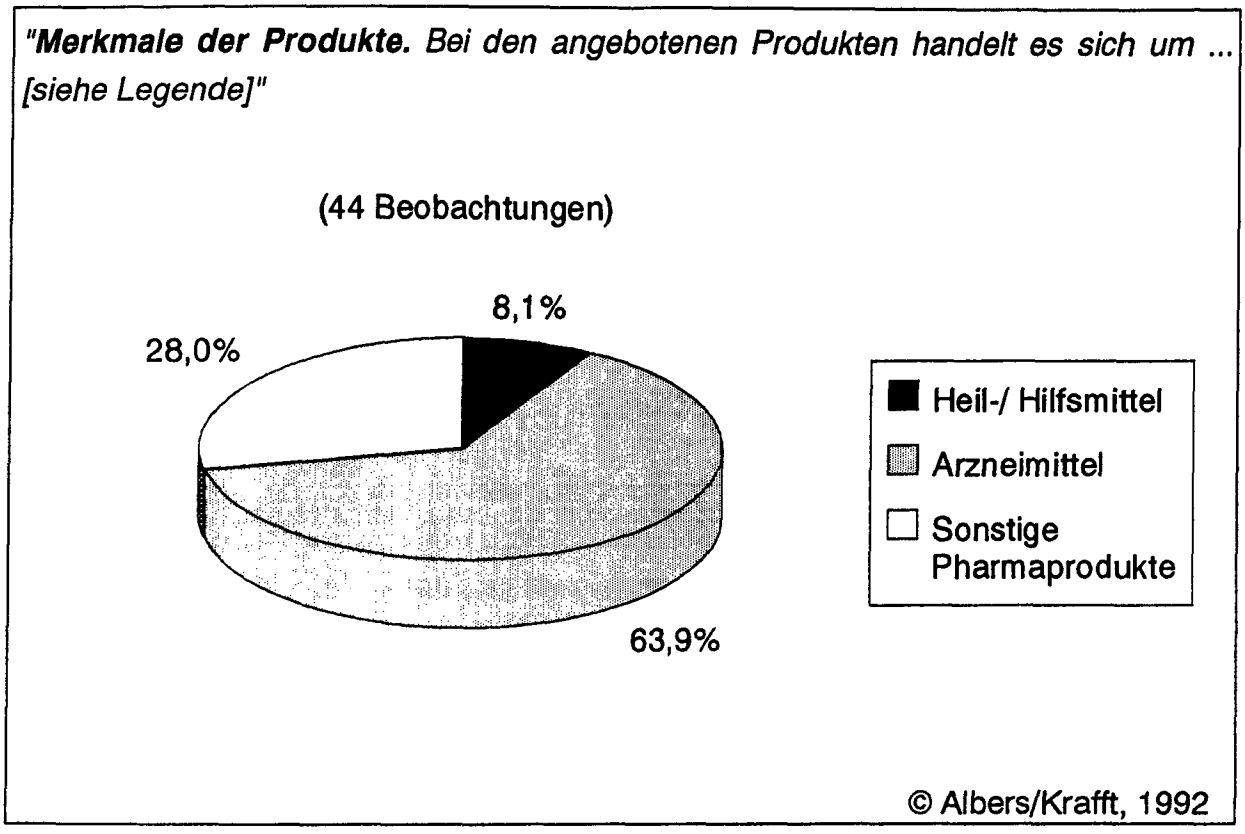


Abbildung 11: Produktstruktur im Pharmabereich

Das Gros der vertriebenen Produkte im Pharmasektor mit einem Anteil von knapp zwei Drittel sind die Arzneimittel, gefolgt von Sonstigen Produkten (insbesondere Laborbedarf, Instrumente, Medizintechnik, Diagnostika, Apothekenbedarf und Kosmetika) mit 28% und Heil- und Hilfsmitteln mit rund 8%.

4. Strukturen der Außendienste

Zur weiteren Charakterisierung der Stichprobe können die Strukturdaten der Außendienste herangezogen werden. Die folgenden Säulendiagramme (Abbildung 12 bis 16) dienen einerseits der Darstellung der durchschnittlichen Struktur in den Branchen, andererseits aber auch zur Gegenüberstellung der Strukturunterschiede zwischen den Branchen. Eine Erläuterung der Ergebnisse erfolgt nur für die Aspekte, für die wesentliche und interessante Strukturunterschiede festgestellt wurden.

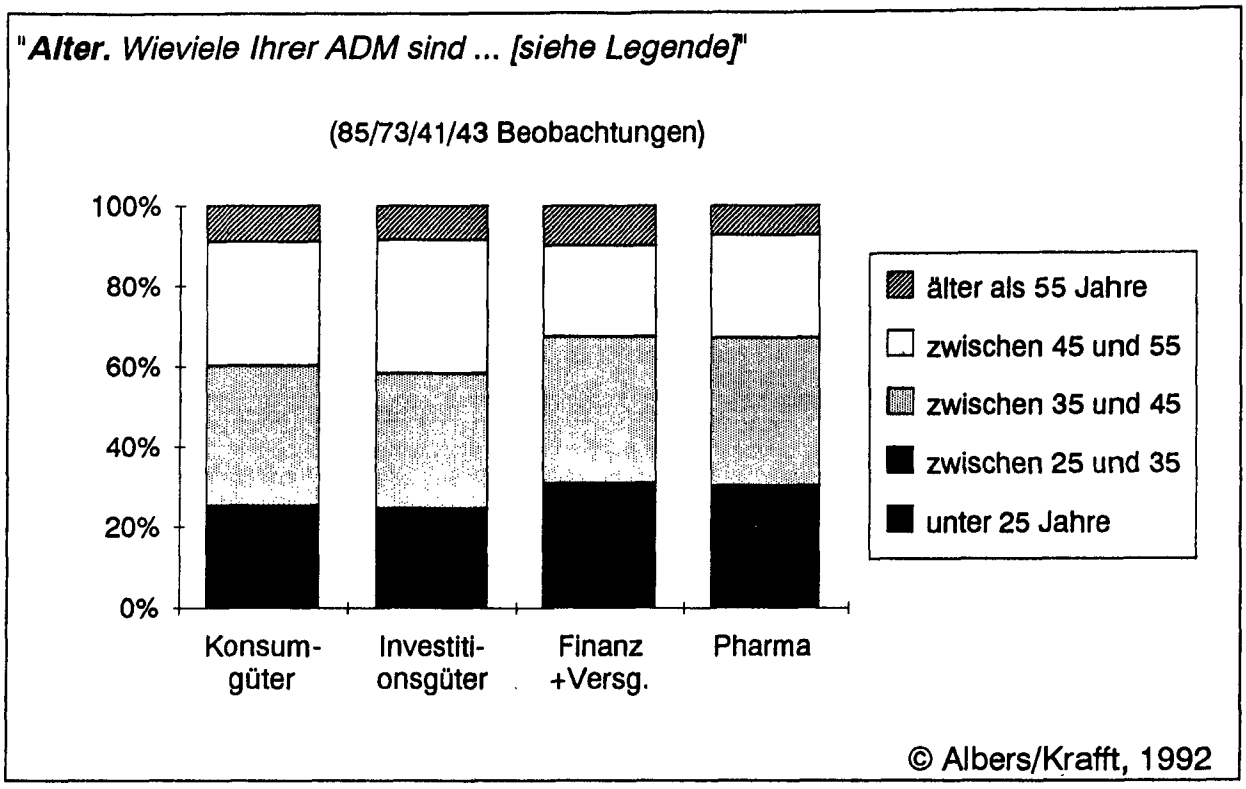


Abbildung 12: Altersstruktur der Außendienste in den vier Branchen

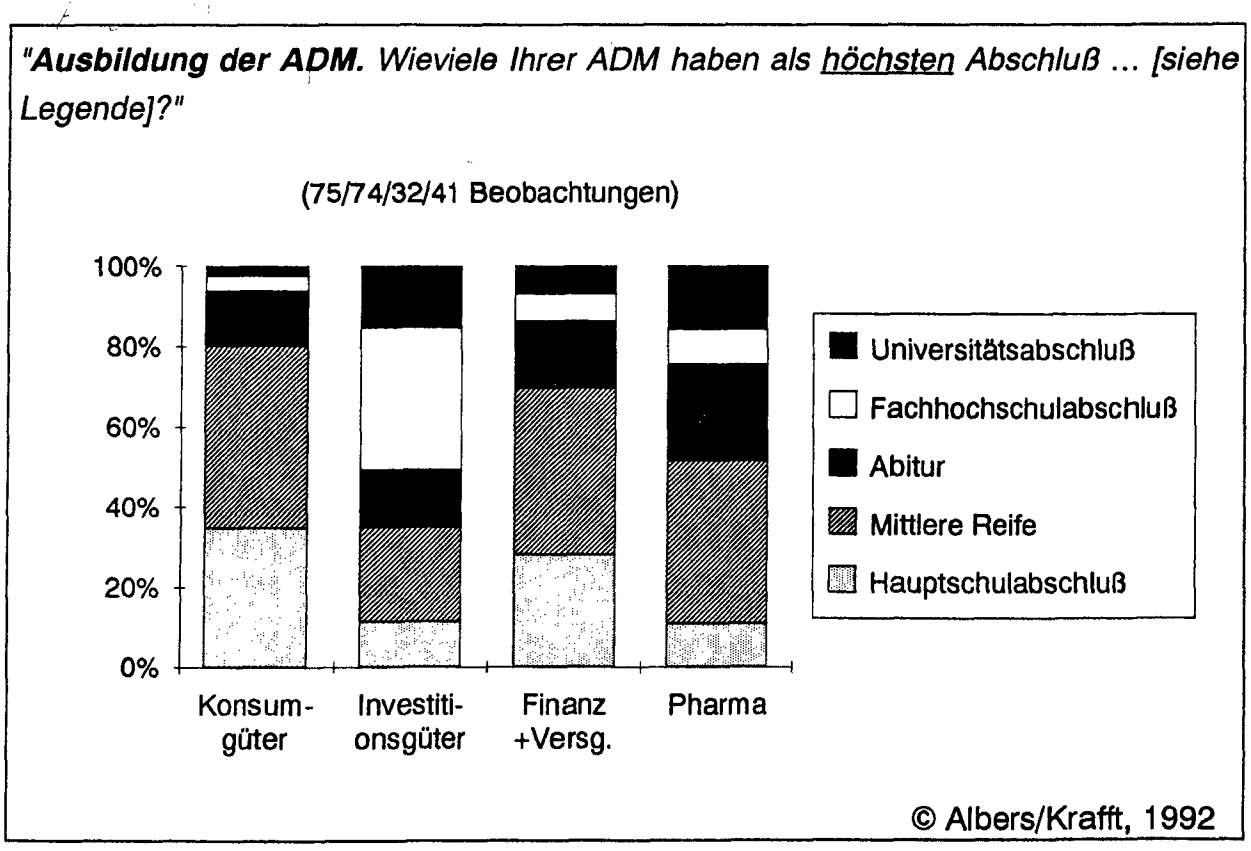
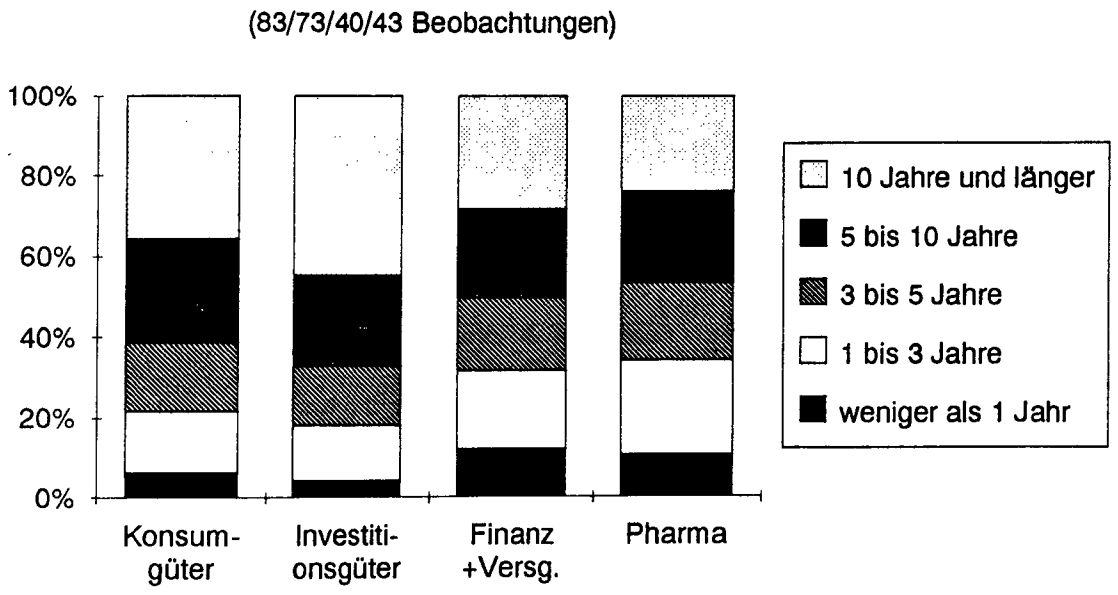


Abbildung 13: Ausbildungstruktur der Außendienste in den vier Branchen

Abb. 13 verdeutlicht, daß etwa die Hälfte der ADM des Investitionsgütersektors einen akademischen Abschluß hat, während dieser Anteil im Pharmabereich knapp 25%, im Finanzsektor 14% und in der Konsumgüterbranche nur gut 6% beträgt. Der

Anteil der ADM mit Haupt- und Realschulabschluß ist am größten im Konsumgüterbereich mit 80%, gefolgt von der Finanzbranche mit ca. 70%. Gut die Hälfte aller ADM der befragten Pharma-Vertriebsorganisationen haben einen Hauptschul- bzw. Realschulabschluß, während dieser Anteil im Investitionsgüterbereich nur 35% beträgt. Diese Ausbildungsstruktur verdeutlicht, daß im Investitionsgüter- und Pharmasektor im Schnitt höhere Anforderungen an die Vorbildung der ADM gestellt werden als in den anderen Branchen.

*"**Beschäftigungsdauer als ADM in Ihrem Unternehmen.** Nennen Sie bitte die Anteile der ADM, die in Ihrer Vertriebsorganisation ... [siehe Legende] arbeiten!"*



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 14: Struktur der Außendienste nach Beschäftigungsdauer

Bei der Betrachtung der Abbildung 14 fällt auf, daß der Anteil der seit langem (d.h. 10 Jahre und länger) beschäftigten ADM im Investitionsgüterbereich mit knapp 50% relativ hoch ist. Eine mögliche Erklärung sind die langen Ausbildungszeiten der Verkaufsberater und Fachingenieure, bevor diese im Außendienst eingesetzt werden können (in der Umfrage wurden Einarbeitungszeiten von bis zu vier Jahren genannt!).

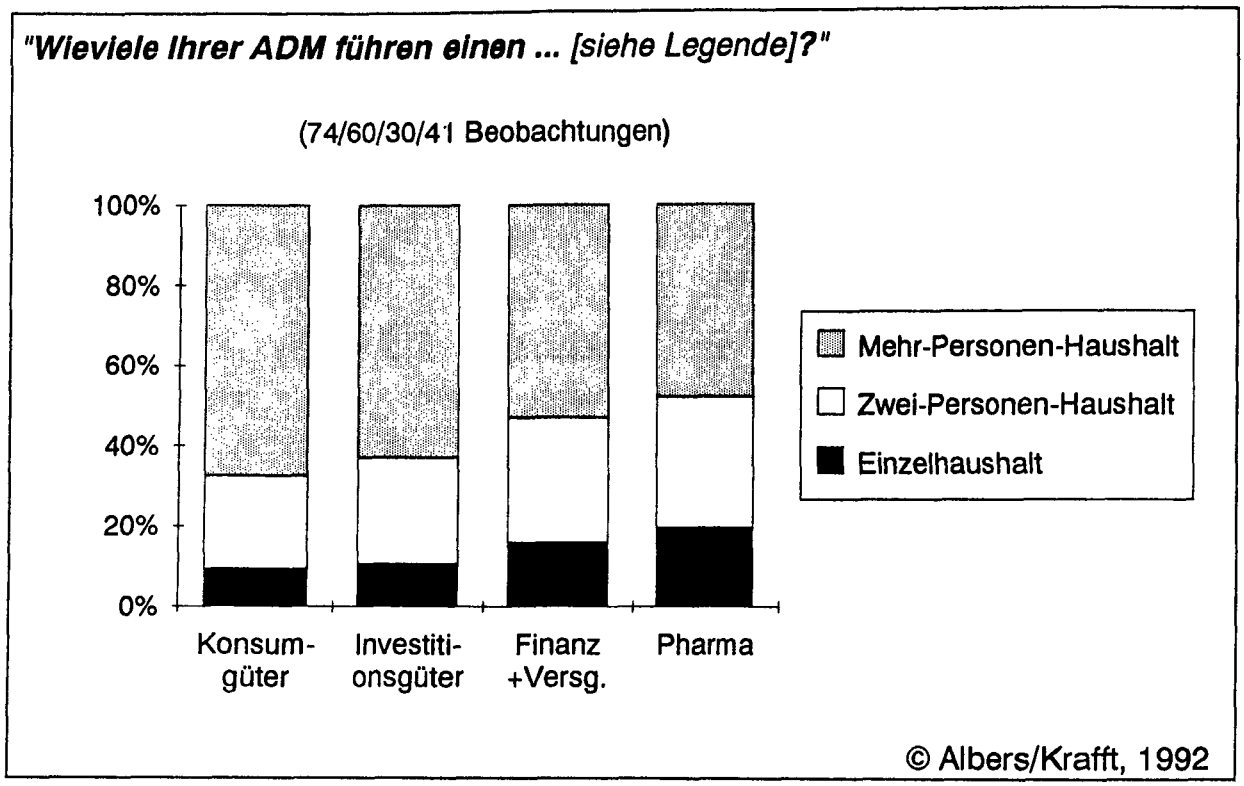


Abbildung 15: Haushaltsgrößenstruktur der Außendienste

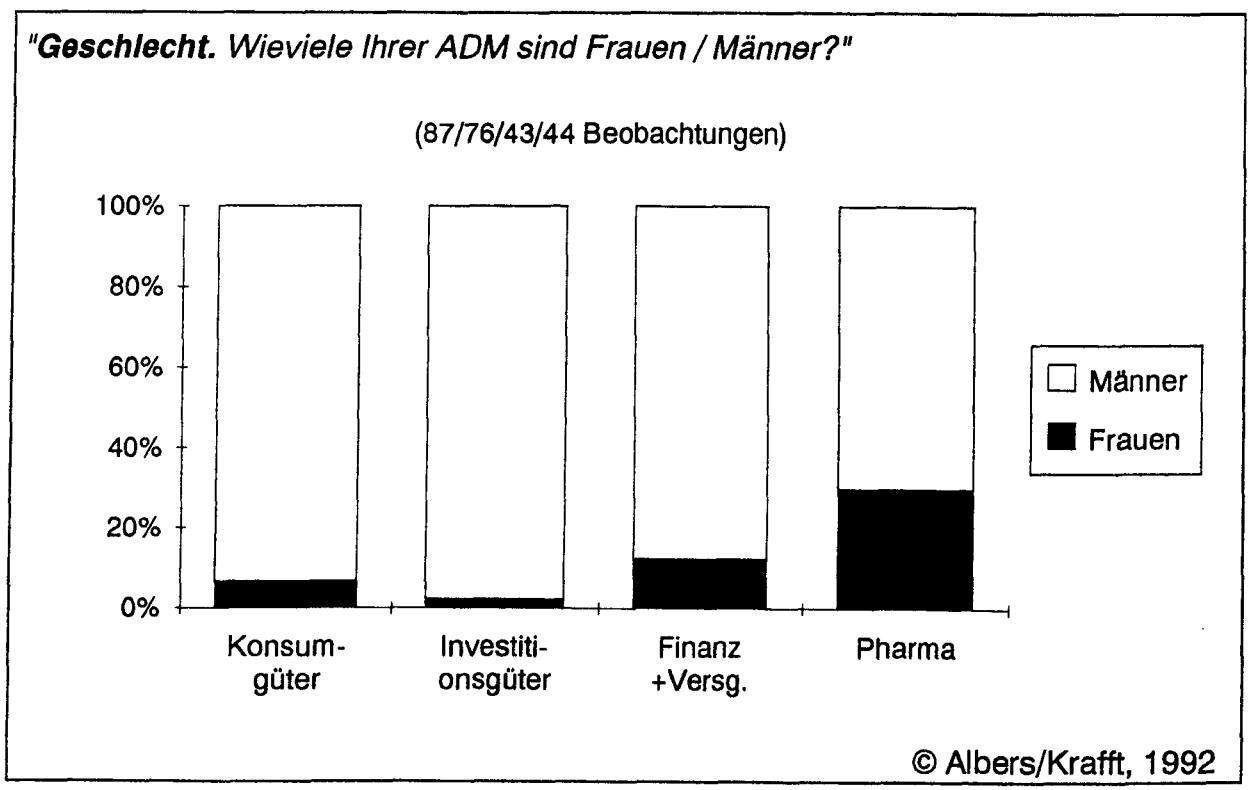


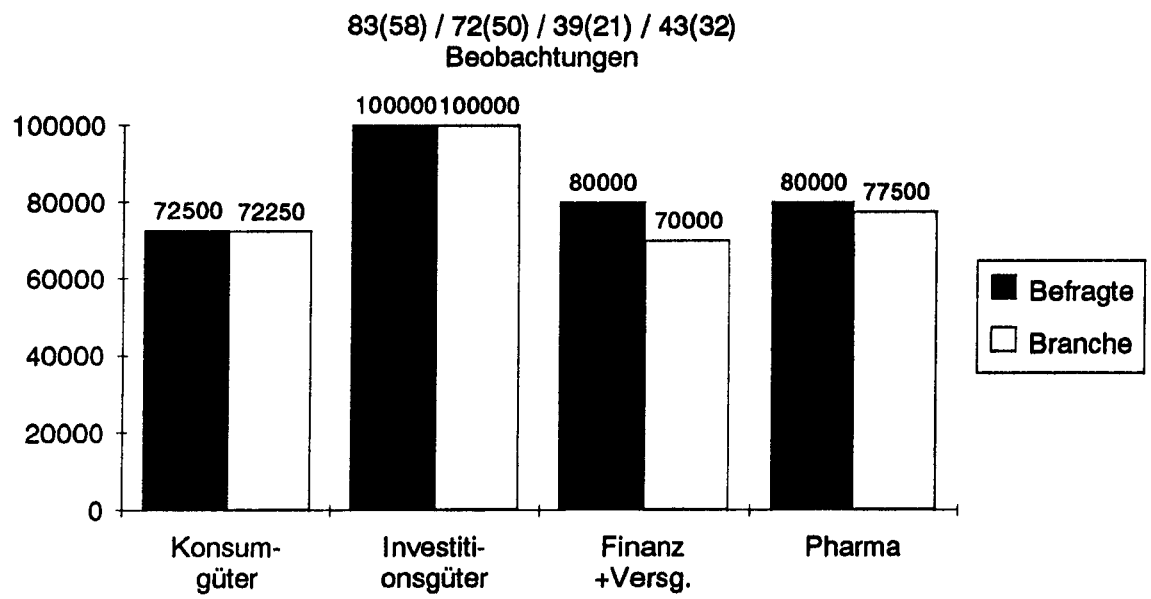
Abbildung 16: Männer- / Frauenanteile der Außendienste

Auffällig ist hier der recht hohe Frauenanteil im Pharmabereich mit etwa 30 Prozent. Daß in diesem Sektor vermehrt Frauen eingesetzt werden, ist nicht zuletzt auf die häufig erforderliche MTA- bzw. PTA-Ausbildung zurückzuführen, für die eine hohe Frauenquote typisch ist.

5. Angewandte Entlohnungssysteme

5.1. Gesamteinkommen

*"**Gesamteinkommen.** Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum+variables Einkommen), das Sie einem durchschnittlichen ADM üblicherweise zahlen?"* bzw. *"Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum+variables Einkommen), das ein durchschnittlicher ADM in Ihrer Branche üblicherweise erhält?"*



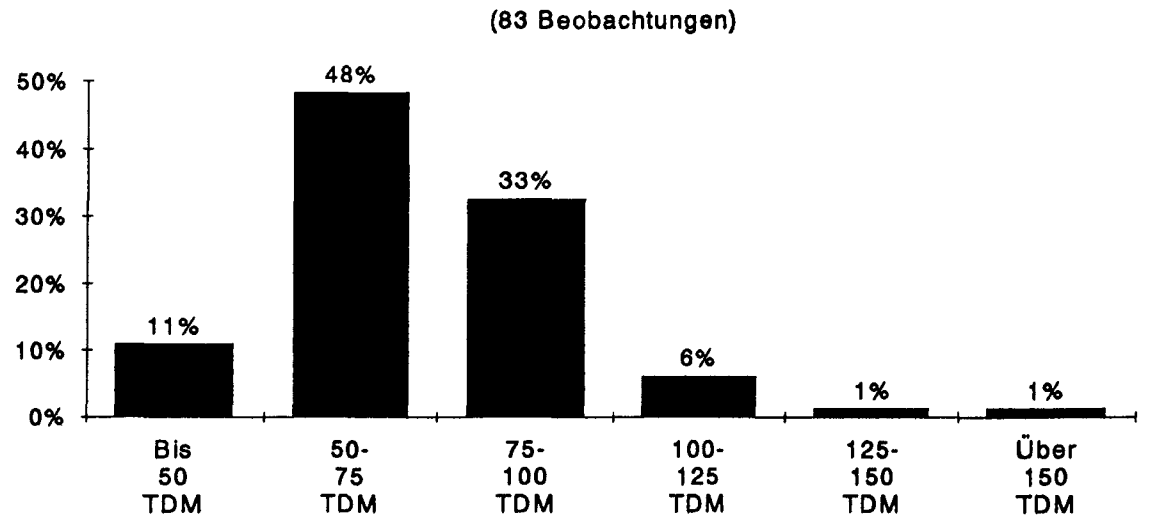
© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 17: Mediane der Gesamteinkommen der ADM bei den befragten Unternehmen (bzw. der Branche) in DM

Da die Einkommensverteilungen der einzelnen Branchen linksschief sind, wurde nicht das arithmetische Mittel angegeben, sondern der Median (der Median ist der Wert der Nennung, die die in aufsteigender Reihenfolge sortierten Beobachtungen in zwei gleich große Gruppen teilt). Während die von den Umfrageteilnehmern genannten Einkommen der Branche für den Konsum- und Investitionsgütersektor sowie den Pharmabereich nur unwesentlich vom Durchschnittseinkommen der befragten Unternehmen abweichen, gaben die VL der Bausparkassen und Versicherungen an, daß ein vergleichbarer ADM bei einem Konkurrenzunternehmen ein um ca. 12% bzw. geringeres Einkommen erzielen würde. Da vergleichsweise viele Unternehmen der Finanzbranche teilgenommen haben, müßten die beiden Werte nahezu identisch sein, da sich ja das Brancheneinkommen aus dem Durchschnitt der Jahreseinkommen aller Unternehmen dieses Bereichs zusammensetzt. Eine mögliche Begründung ist das bisherige Informationsdefizit auf dem Gebiet der Entlohnung und Steuerung im Finanzdienstleistungsbereich. Dieser

Informationsmangel wird auch dadurch unterstrichen, daß die Anzahl der Nennungen bezüglich des Einkommens der Branche und des Unternehmens stark voneinander abweichen, vermutlich weil die Vertriebsleiter den Branchendurchschnitt nicht kennen. Eventuell wird auch die relative Höhe des Gesamteinkommens der eigenen ADM überschätzt, weil man fälschlicherweise glaubt, bessere Bedingungen als die Branche zu bieten.

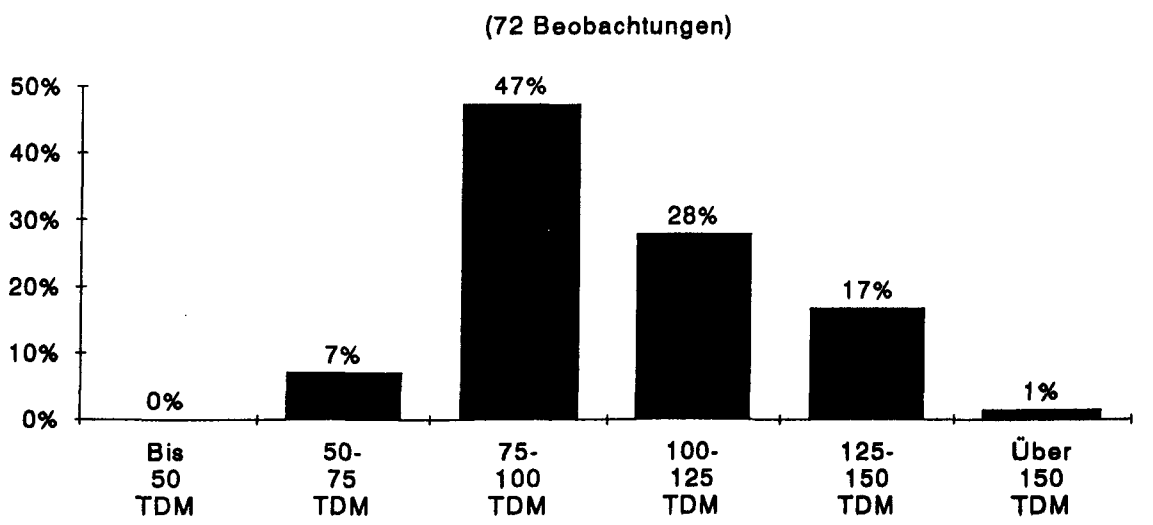
*"**Gesamteinkommen.** Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum+variables Einkommen), das Sie einem durchschnittlichen ADM üblicherweise zahlen?"*



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 18: Verteilung der Gesamteinkommen der Konsumgüterindustrie

*"**Gesamteinkommen.** Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum+variables Einkommen), das Sie einem durchschnittlichen ADM üblicherweise zahlen?"*



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 19: Verteilung der Gesamteinkommen der Investitionsgüterindustrie

Um das Spektrum der gezahlten Einkommen aufzuzeigen, wird in den Abbildungen 18 und 19 (siehe links) und 20 sowie 21 in Häufigkeitendiagrammen die Anzahl der Nennungen für einzelne Einkommensklassen nach Branchen getrennt wiedergegeben.

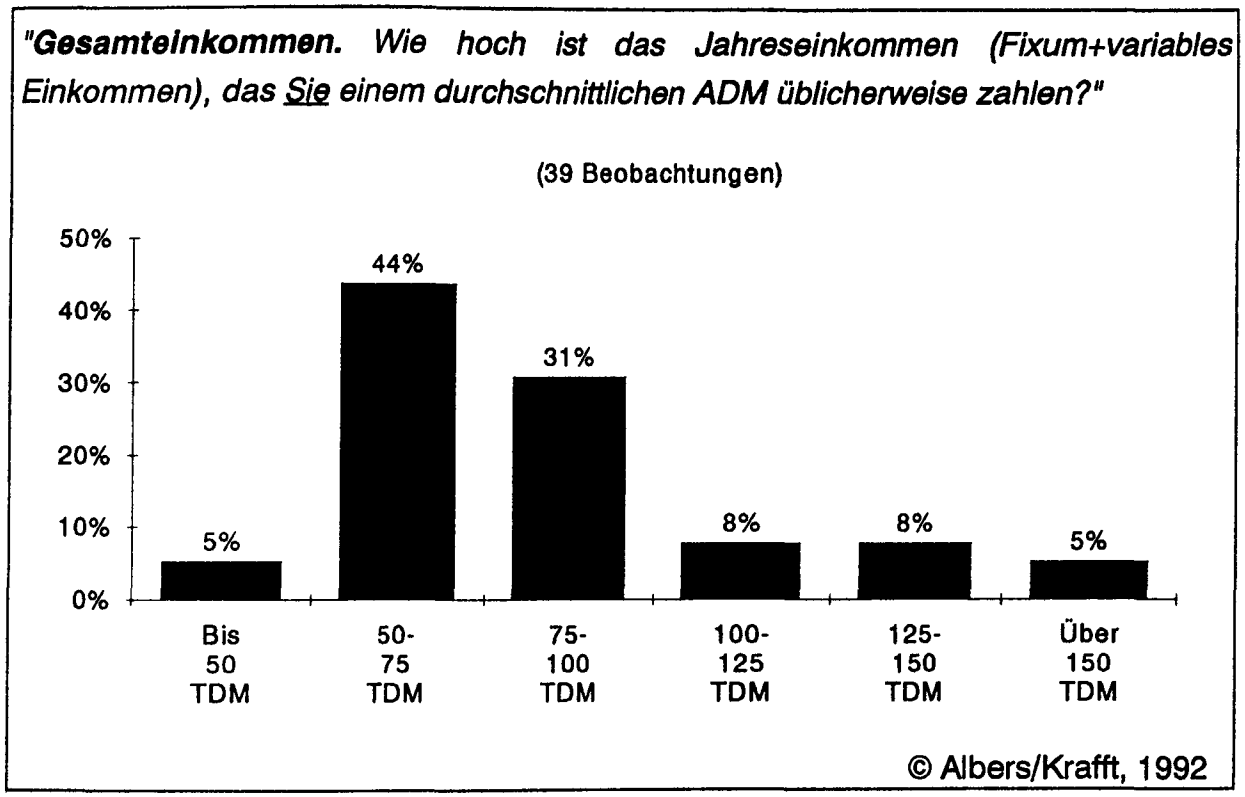


Abbildung 20: Verteilung der Gesamteinkommen der Finanzdienstleister

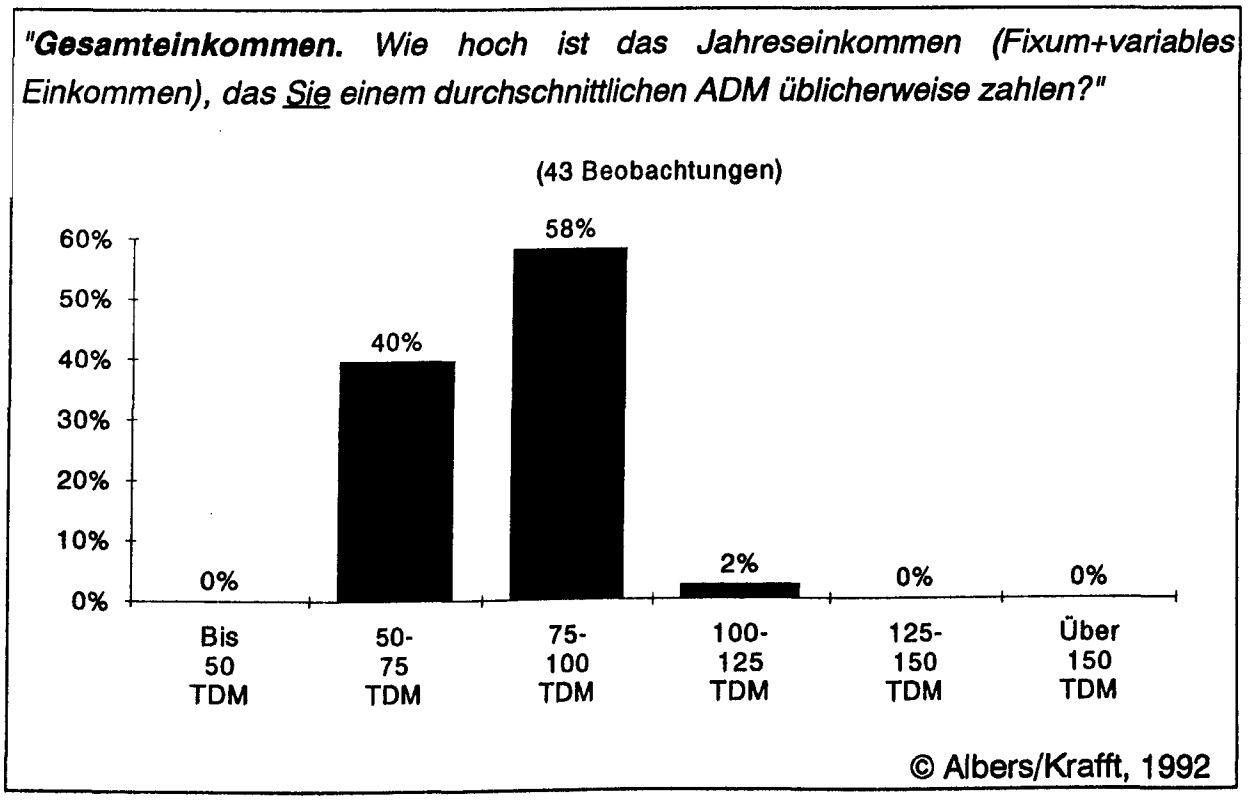


Abbildung 21: Verteilung der Gesamteinkommen der Pharmabranche

5.2. Entlohnungspläne

"Wieviele Ihrer ADM erhalten die folgenden finanziellen Anreize?"

© Albers/Krafft, 1992 Entlohnungsplan:	Konsumgüter-branche	Investitions-güterbranche	Finanz und Versicherung	Pharma
Ausschließlich Fixum	10,1%	13,7%	1,8%	9,5%
Fixum+Provision	9,1%	24,8%	9,2%	8,6%
Fixum+Prämie	22,0%	16,6%	5,3%	42,3%
Fixum+Provision+Prämie	37,5%	38,4%	19,8%	38,9%
Ausschließlich Provision	9,1%	4,9%	22,6%	0,7%
Drawing Account	3,7%	0,3%	14,8%	0,0%
Provision+Prämie	8,5%	1,3%	26,5%	0,0%

Tabelle 1: Durchschnittliche Gestaltung der Außendienstentlohnung nach Branchen

*"**Entlohnungsplan.** Wieviele Ihrer ADM erhalten die folgenden finanziellen Anreize [siehe Legende]?"*

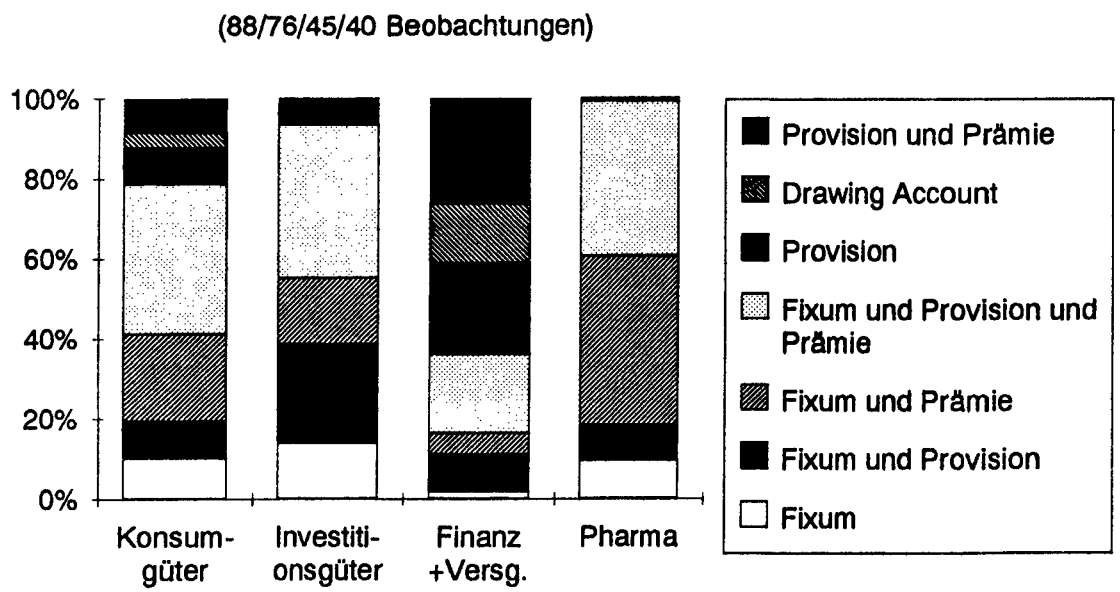


Abbildung 22: Entlohnungspläne

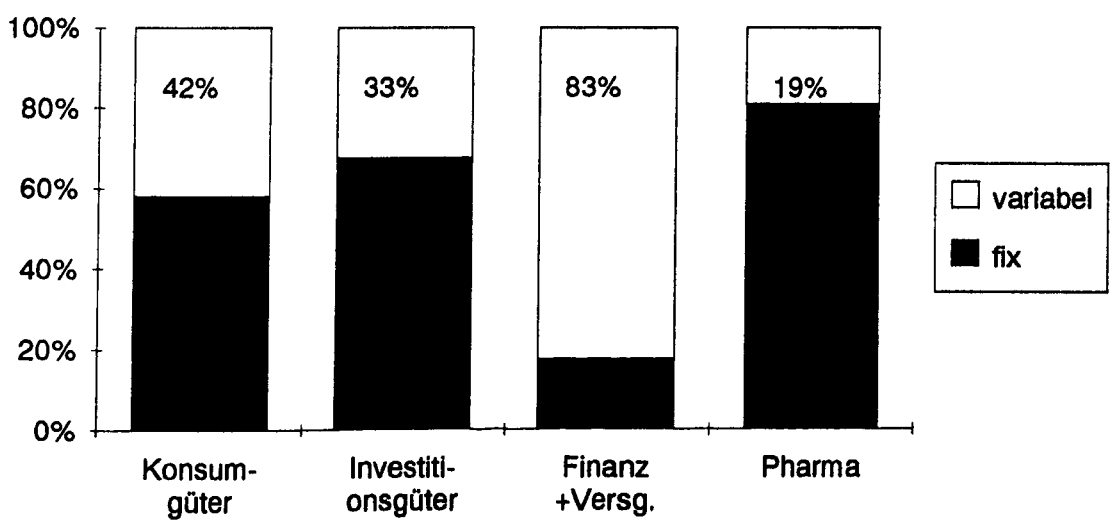
Tendenziell können wir anhand der Ergebnisse der Tabelle 1 sowie der Abbildung 22 feststellen, daß die ADM in der Finanz- und Versicherungsbranche überwiegend über provisionsbasierte Einkommen entlohnt werden. (Ein Drawing Account stellt dabei ein garantiertes Provisionseinkommen dar, d.h. der ADM wird zwar zu 100% über eine Provision entlohnt, kann sich aber bei Leistungseinbrüchen z.B. aufgrund saisonaler Schwankungen einen Mindestbetrag auszahlen lassen, der mit

zukünftigen Provisionsansprüchen verrechnet wird. Dieses Provisionssystem wird auch für neue ADM verwendet, die erst nach einiger Zeit ausreichende Erfolge [d.h. Umsatz, Deckungsbeitrag] verzeichnen können). Während der Anteil der über Provisionen entlohnten ADM im Investitionsgüter- und Pharmabereich nahezu Null ist, beträgt dieser Prozentsatz im Konsumgütersektor mehr als 20%.
Ausschließlich über ein Festgehalt wird nur etwa ein Zehntel aller ADM in der Konsumgüter-, Investitionsgüter- bzw. Pharmabranche entlohnt. Im Finanzsektor ist dieser Anteil kleiner als 2%. Kombinierte Entlohnungspläne (d.h. Einkommen mit variablen Anteilen) werden insbesondere im Pharma- und Investitionsgüterbereich verwendet sowie in der Konsumgüterbranche, jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen.

5.3. Variable und fixe Einkommensanteile

"Sofern Sie kombinierte Entlohnungspläne anbieten, wie hoch ist dann typischerweise der Anteil des variablen Einkommens (Provision+Prämie) am Gesamteinkommen?"

(81/69/41/36 Beobachtungen)



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 23: Variabler und fixer Einkommensanteil

Das Säulendiagramm in Abbildung 23 unterstreicht die bereits in 5.2. dargestellten Unterschiede in der Entlohnung der ADM. Der durchschnittliche variable Anteil am Gesamteinkommen ist in der Pharma- bzw. Investitionsgüterbranche mit 19,2% bzw. 32,6% besonders niedrig. In diesen Branchen sind die ADM mit dem Problem konfrontiert, daß Ihre Verkaufsbemühungen nur einen relativ geringen Einfluß auf

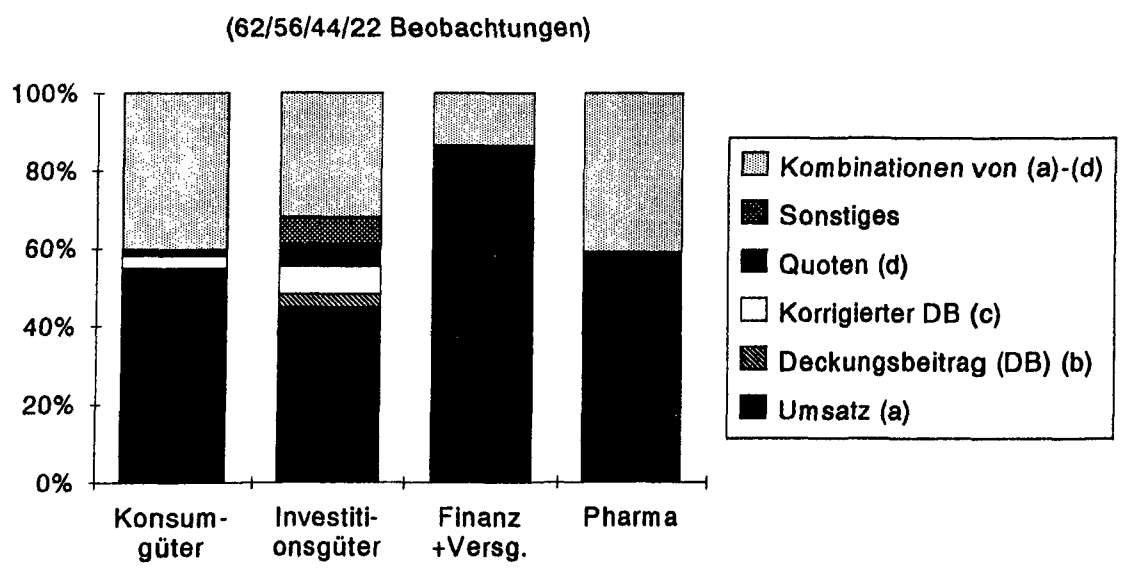
tatsächliche Kaufentscheidungen ausüben. Darüber hinaus ist die Verkaufssituation überwiegend geprägt von langen Entscheidungsprozessen, d.h. die ADM müssen ihre Kunden häufig und über längere Zeiträume aufsuchen, um einen erfolgreichen Abschluß zu erzielen bzw. eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Bausparkassen und Versicherungen dagegen können verstärkt variabel entlohnen (variabler Anteil: 82,7%), da in dieser Branche die Leistung eines ADM wesentlich zum Erfolg der Verkaufsanstrengungen beiträgt. Somit können auch verstärkt Handelsvertreter eingesetzt werden. Im Konsumgüterbereich sind im Durchschnitt 42% des Gesamteinkommens variabel.
Tabelle 1 verdeutlicht die Verteilung der variablen Einkommensanteile in den einzelnen Branchen.

Variabler Anteil	bis 10%	10 - 20%	20 - 30%	30 - 40%	40 - 50%	50 - 60%	60 - 70%	70 - 80%	80 - 90%	90 - 100%
Konsumgüter	19%	17%	15%	6%	9%	10%	2%	2%	4%	16%
Investitions-güter	29%	16%	10%	13%	12%	9%	0%	6%	1%	4%
Finanz +Versg.	0%	2%	7%	5%	0%	2%	7%	5%	12%	60%
Pharma	28%	46%	17%	0%	0%	3%	0%	6%	0%	0%

Tabelle 2: Relative Häufigkeit variabler Einkommensanteile

5.4. Provisionsbasierte Anreize

*"**Provision.** Sofern Sie über Provision entlohnen, beziehen sich diese auf ... [siehe Legende]?"*



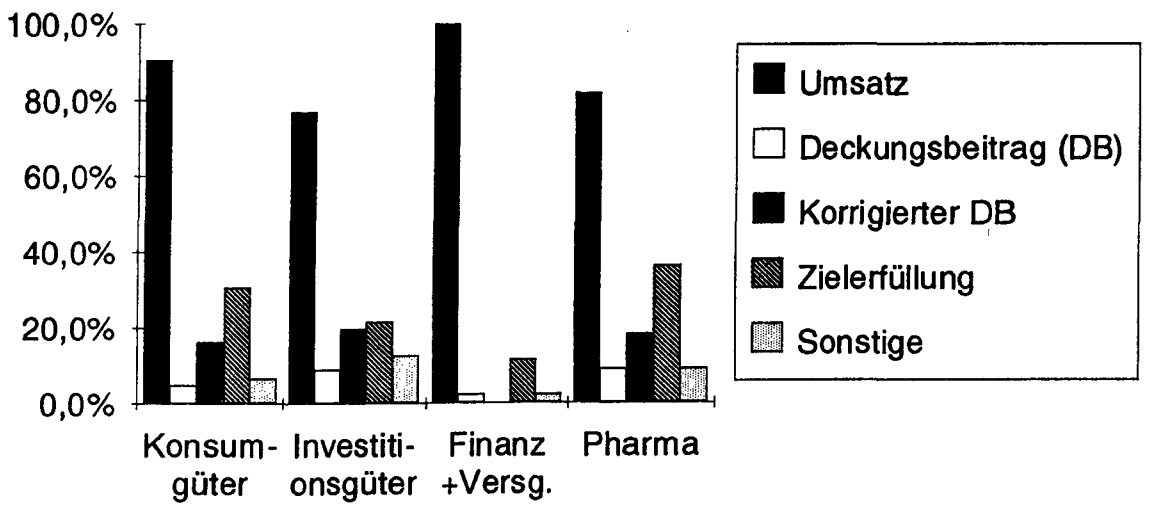
© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 24: Bezugsbasen von Provisionssystemen

Nahezu alle Befragten des Finanzsektors (44 von 45) entlohnen ihre ADM auch über Provisionen, zu 90% in Form von Provisionen auf Vertragssummen / Beitragsvolumen ("Umsatz"). Eine solche Umsatzprovision verwenden auch 34 Unternehmen der Konsumgüterbranche, 11 Außendienste des Pharmabereichs und 25 der befragten Investitionsgüterunternehmen. Während die Verwendung von rein deckungsbeitrags- oder quotenbasierten Provisionssystemen fast nur im Investitionsgüterbereich vorzufinden ist, wird in allen Branchen sehr häufig ein Provisionssystem angewandt, das eine Mehrzahl von Faktoren entlohnt, was auch aus Abb. 25 deutlich wird, in der die absolute Häufigkeit der gewählten Bezugsbasen (auch bei Mehrfachnennungen) dargestellt wird.

*"**Provision.** Sofern Sie über Provision entlohnen, beziehen sich diese auf ... [siehe Legende]?"*

(62/56/44/22 Beobachtungen)



(Mehrfachnennungen waren möglich!)

© Albers/Krafft, 1992

Abb. 25: Bezugsgrößen von Provisionssystemen

Die folgende Abb. 26 zeigt, daß die befragten Unternehmen mehrheitlich konstante Provisionssätze auf die jeweilige(n) Bezugsgrundlage(n) verwenden. Nicht proportionale Sätze werden etwa von 40% aller Unternehmen in der Konsum- und Investitionsgüterbranche sowie des Pharmabereichs angewandt, aber nur von etwa 20% der Finanzdienstleister.

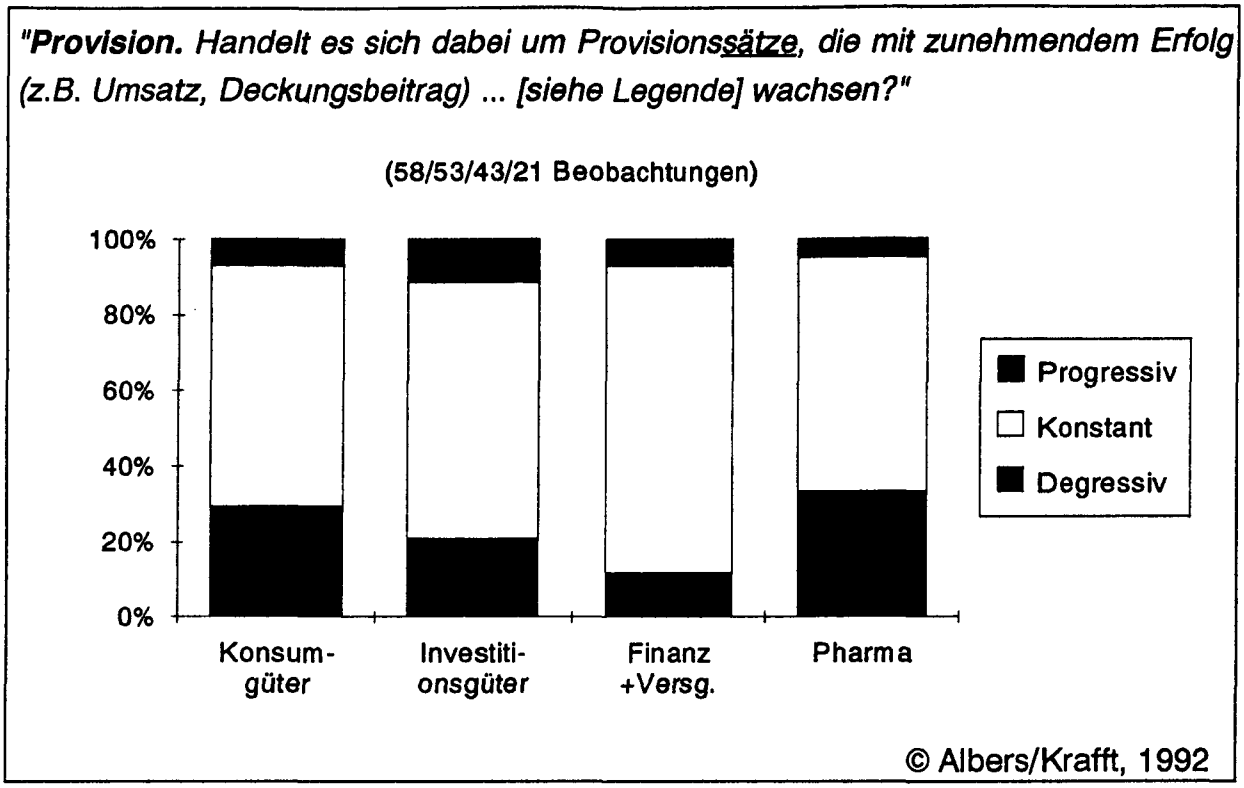


Abbildung 26: Verwendung von Provisionssatzstaffeln

5.5. Prämiensysteme

Prämien werden häufig ergänzend zu Provisionen gezahlt, um das Anreizsystem auszusteuern und besondere Leistungen zu entlohnen, z.B. Verkaufsanstrengungen, die erst langfristig zu einem meßbaren Erfolg führen.

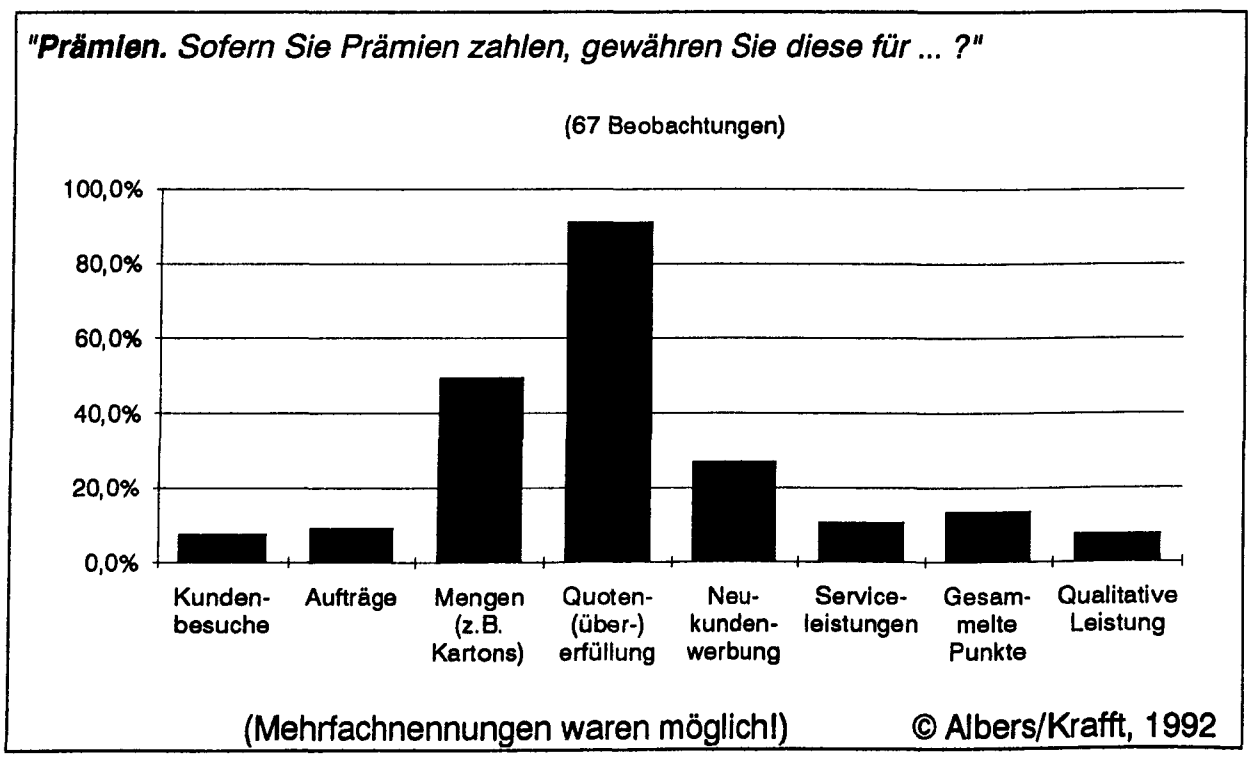


Abbildung 27: In der Konsumgüterbranche angewandte Prämiensysteme

Abb. 27 zeigt, daß 90% aller Prämiensysteme des Konsumgütersektors sich auch auf Ziele (Vorgaben, Quoten) beziehen. Während die Hälfte aller Unternehmen angab, auch Prämien auf Mengen (wie Kartons, Paletten) zu zahlen, werden in jedem vierten Unternehmen mit einem Prämiensystem auch Neukundenakquisitionen honoriert.

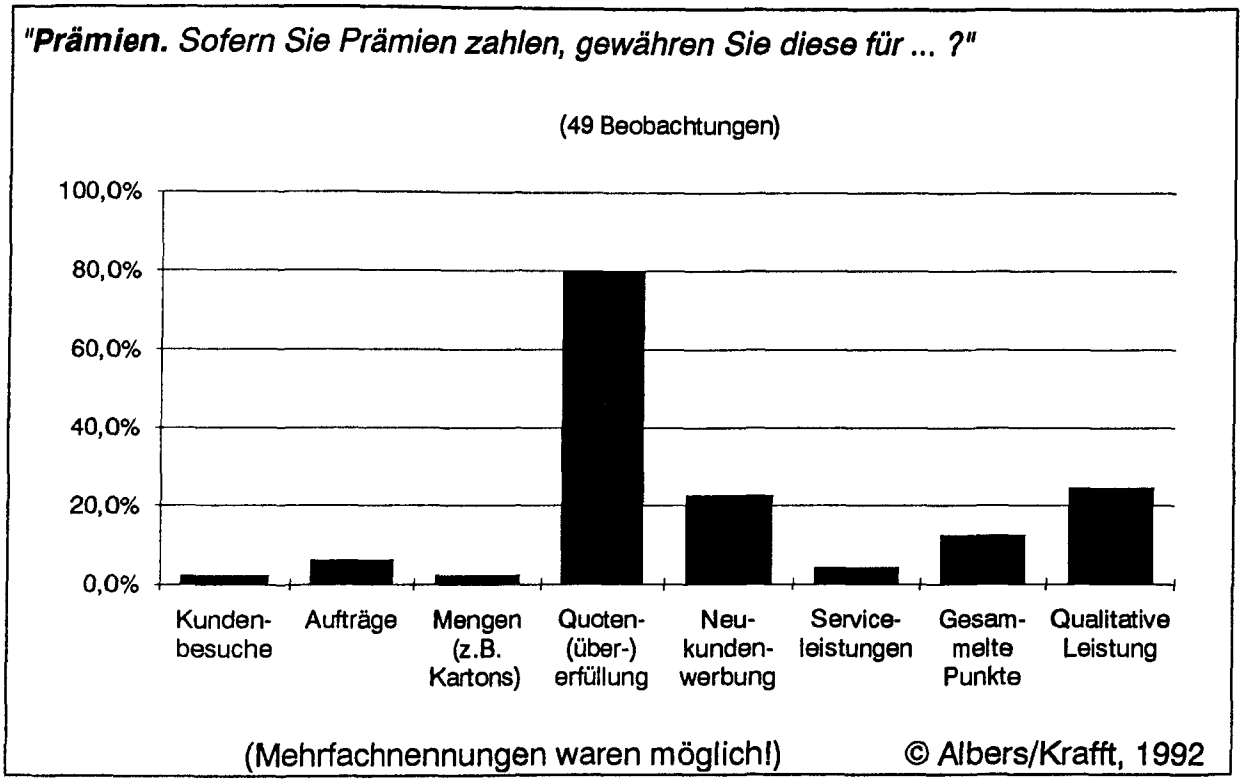


Abbildung 28: In der Investitionsgüterbranche angewandte Prämiensysteme

Auffällig ist der intensive Gebrauch von quotenbasierten Prämien in der Investitionsgüterbranche (80% aller Unternehmen, die ein Prämiensystem anwenden). Gut ein Fünftel aller Unternehmen zahlen Prämien für qualitative Leistungen und Neukundenakquisitionen, gut ein Zehntel auch für gesammelte Punkte. Die weiteren Bezugsbasen sind von relativ geringer Bedeutung im Investitionsgütersektor.

Ein ähnliches Bild zeigt sich für die befragten Bausparkassen und Versicherungen (Abb. 29). Etwa 90% aller Außendienstorganisationen verwenden auch ein quotenorientiertes Prämiensystem. Von geringerer Bedeutung sind Prämien, die für eine erreichte Punktezahl, Neukundenakquisitionen, Serviceleistungen und andere qualitative Leistungen gezahlt werden.

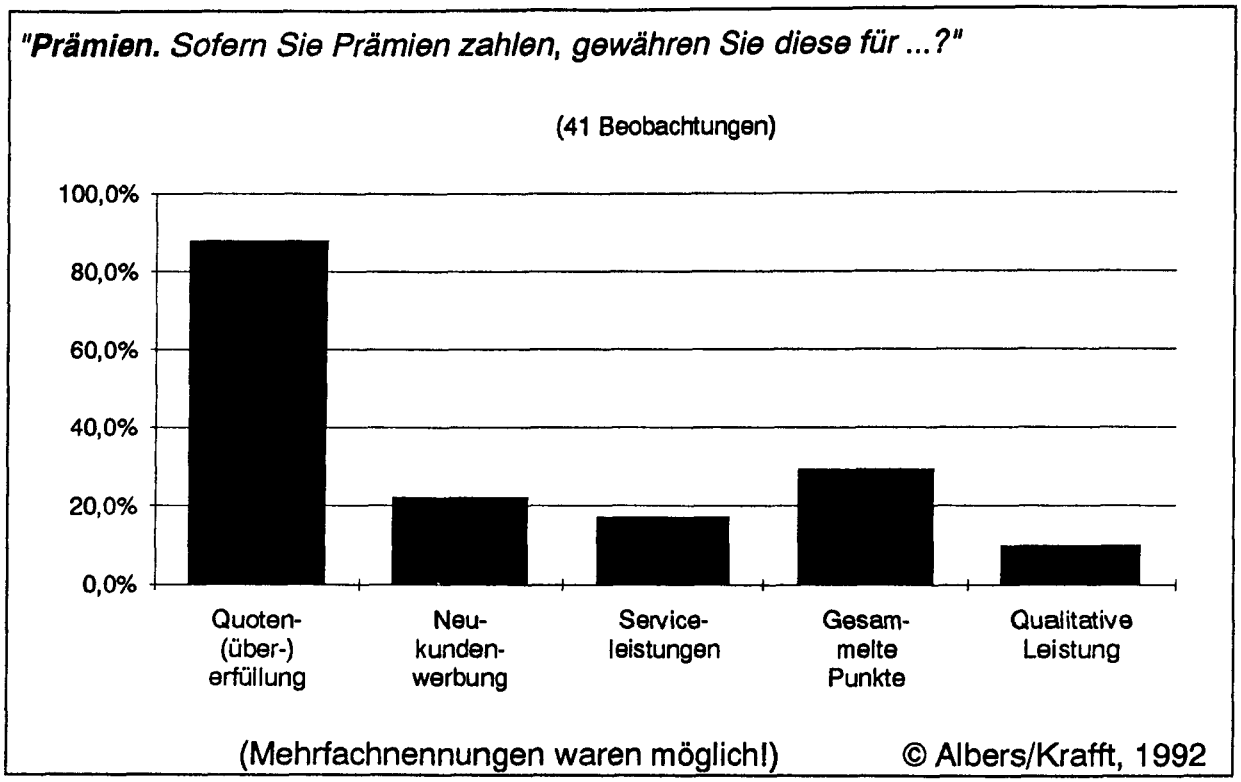


Abbildung 29: Im Sektor Finanz und Versicherung angewandte Prämiensysteme

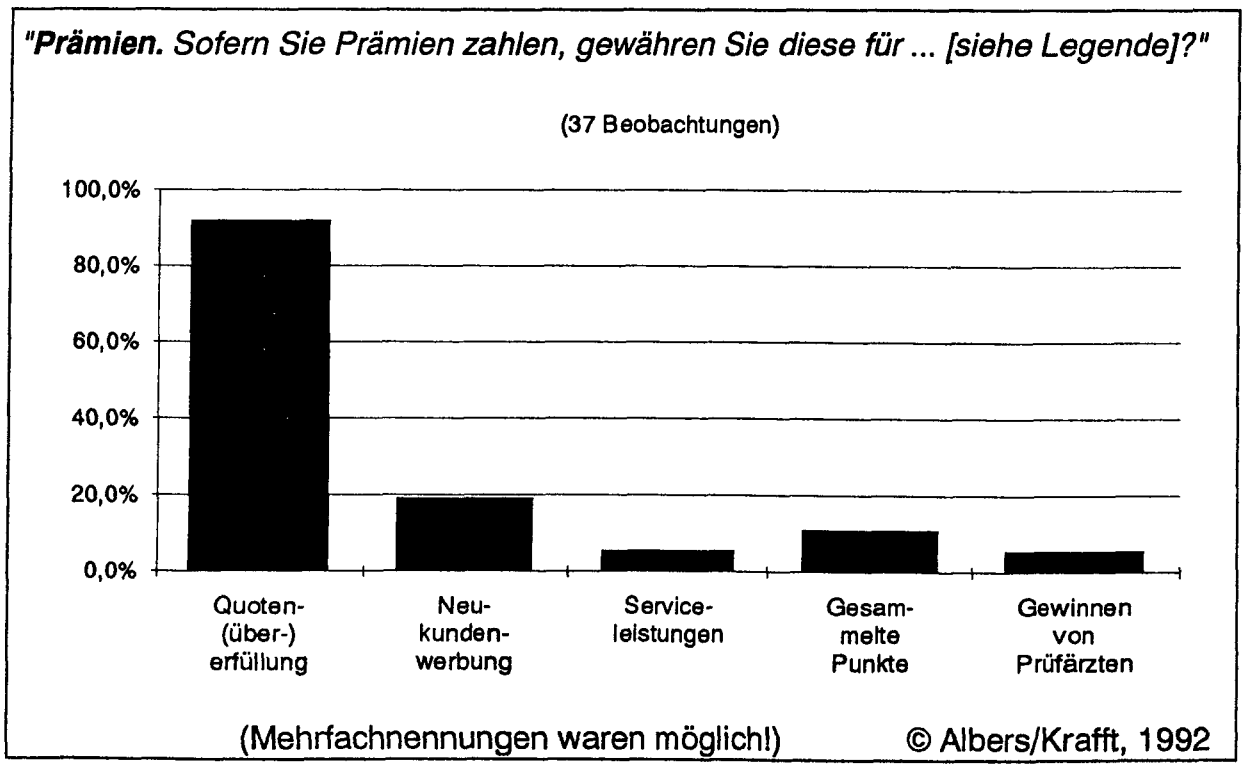


Abbildung 30: Im Pharmabereich verwendete Prämiensysteme

In der Pharmabranche ist der Gebrauch von Quoten als Berechnungsgrundlage für Prämien in mehr als 90% der befragten Vertriebsorganisationen üblich. Einige Unternehmen basieren die Prämienzahlungen auch auf die Akquisition von Neukunden bzw. auf ein Punktesystem. Prämien für Serviceleistungen bzw. für das Gewinnen von Prüfärzten sind kaum von Bedeutung.

Wie sehr Prämien als variables Zusatzeinkommen eine Anreizwirkung auf die ADM ausüben, hängt auch mit dem Berechnungs- und Zahlungszeitraum der Prämien zusammen. Es ist anzunehmen, daß Prämien bei kurzen Zahlungsintervallen einen leistungssteigernden Effekt haben. Bei sehr großem Abstand zwischen Leistung und Zahlung wird die Motivationswirkung dagegen wohl eher gering sein.

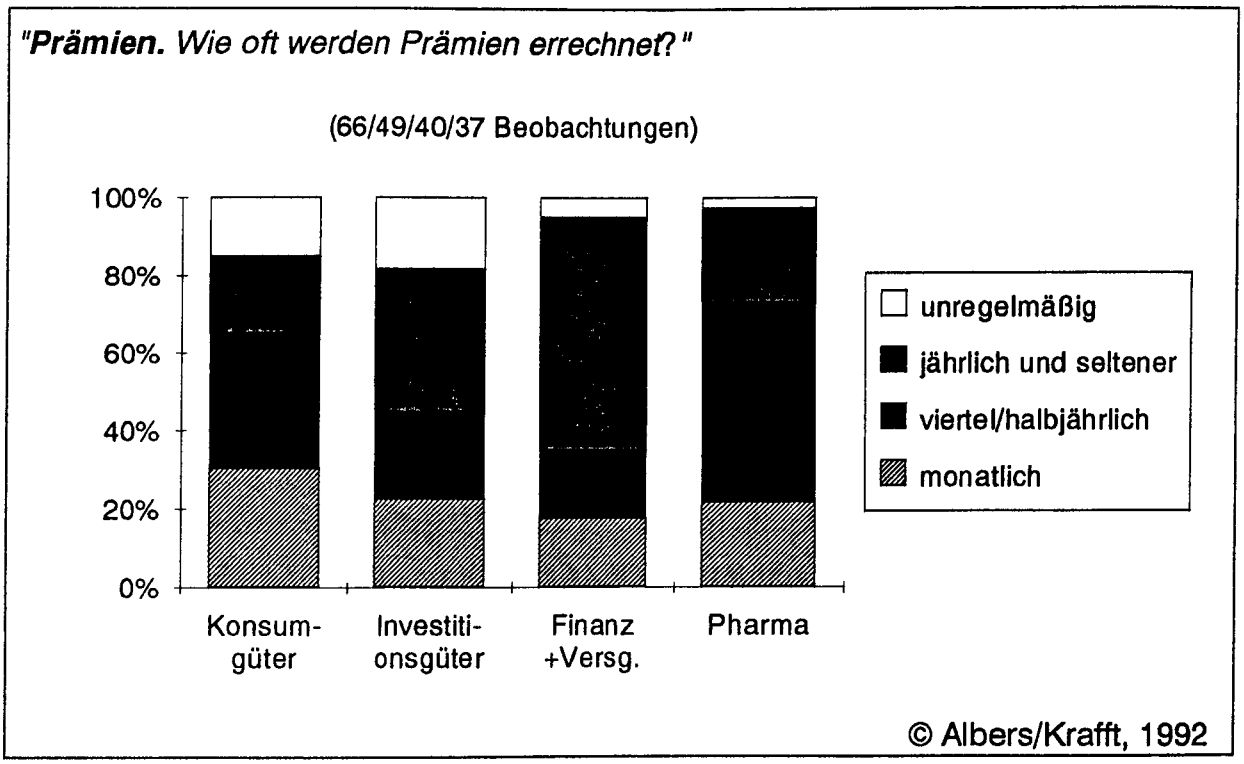


Abbildung 31: Berechnungszeiträume der Prämien

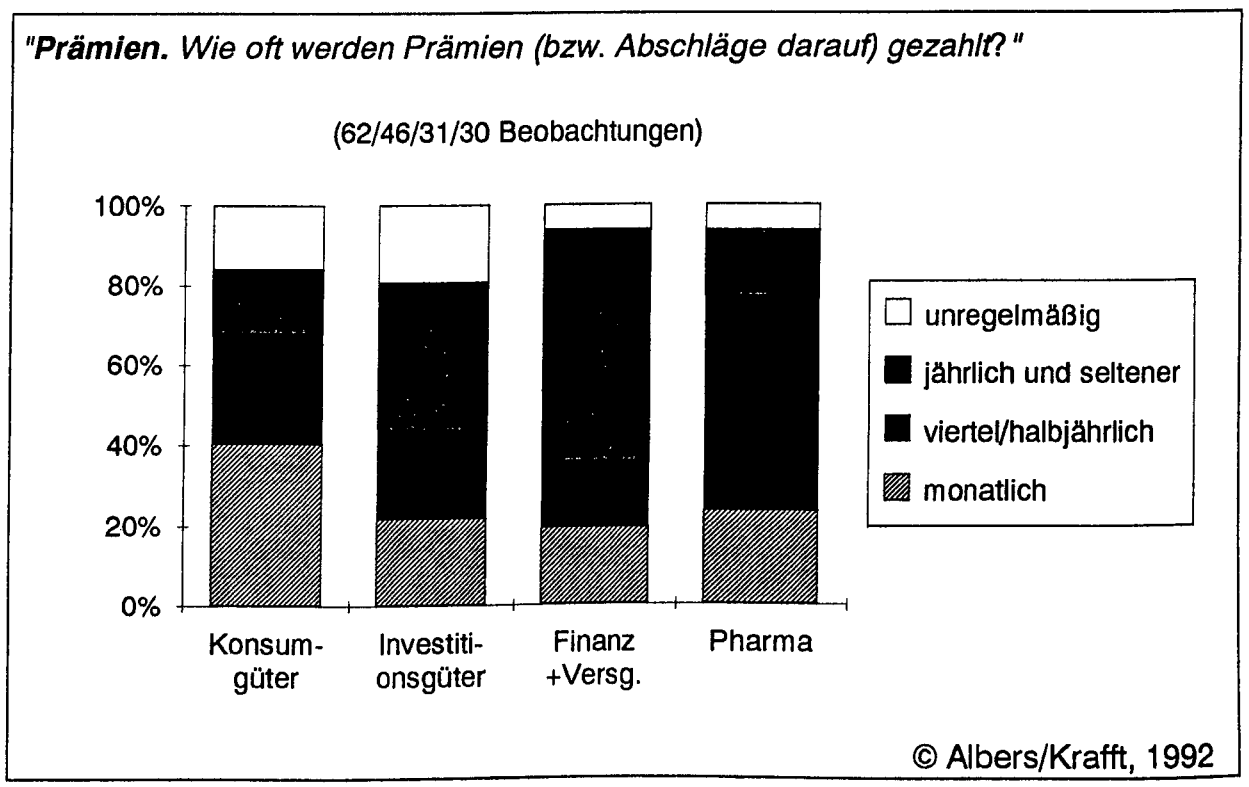


Abbildung 32: Zahlungszeiträume der Prämien

Den Abbildungen 31 und 32 ist zu entnehmen, daß Berechnungs- und Zahlungszeiträume der Prämien in allen Branchen fast identisch sind. Für die ADM der Finanzdienstleistungs- und Investitionsgüterbranche werden Prämien überwiegend jährlich und seltener oder unregelmäßig gezahlt. Es erscheint fraglich, ob diese Prämien noch eine leistungssteigernde Wirkung haben, da die zeitliche Divergenz zwischen zu belohnender Leistung und der Zahlung selbst zu groß ist. Die Prämien werden hier möglicherweise als Provisionsersatz benutzt.

6. Verwendung von Zielvorgaben (Quoten)

Bereits aus den Ergebnissen des Abschnitts 5. kann gefolgert werden, daß die Mehrzahl der befragten Unternehmen Vorgaben (Synonyme: Ziele, Quoten) im Rahmen der Außendienststeuerung verwendet. 228 der 253 teilnehmenden VL (gut 90%) gaben an, daß Ziele vorgegeben bzw. vereinbart werden.

Im folgenden soll betrachtet werden, worauf sich diese Vorgaben beziehen (Abbildung 33), inwieweit diese Quoten einzelne ADM oder Teams betreffen (Abb. 34), woran sich die VL bei der Bestimmung der Ziele orientieren (Abb. 35) und wie die ADM an der Quotenfestlegung beteiligt sind (Abb. 36). Des weiteren wird untersucht, in welcher Form die Quoten(über-)erfüllung einen Einfluß auf die Entlohnung der ADM nimmt (Abb. 37).

*"**Vorgabe von Quoten.** Sofern Sie Quoten vorgeben, beziehen sich diese auf...[siehe Legende]?"*

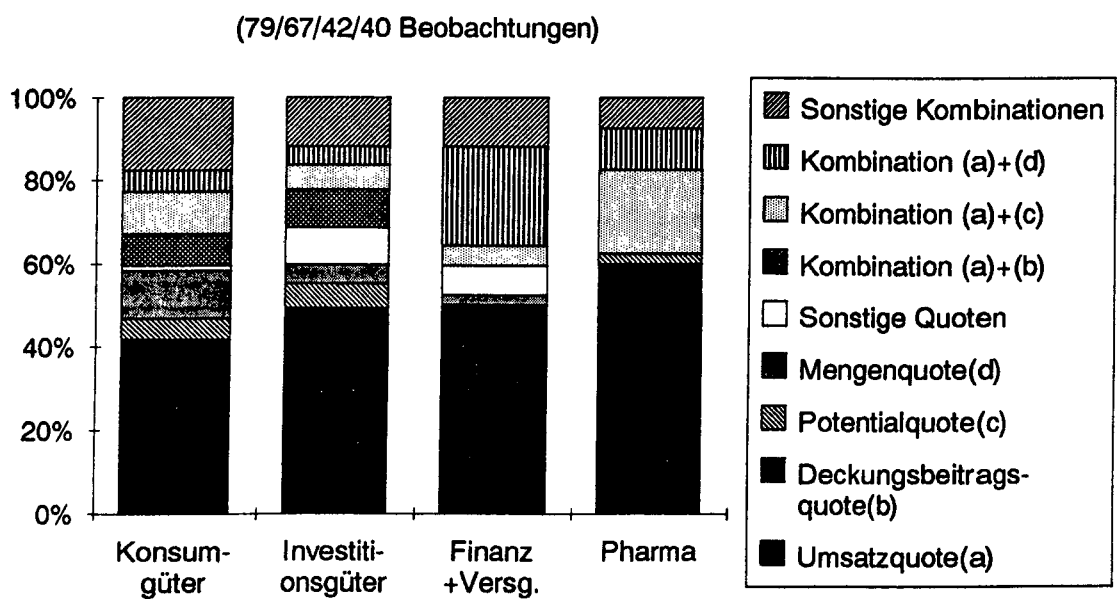


Abbildung 33: Inhalte der Vorgaben (nach Branchen)

In allen Branchen werden überwiegend Umsatzquoten vorgegeben, auch in Kombination mit Deckungsbeitrags-, Mengen- und Potentialquoten. Eine kombinierte Umsatz-/Potentialquote wird in erster Linie in der Pharmabranche verwendet, Umsatz-/Mengenquoten finden im Finanzdienstleistungssektor Anwendung.

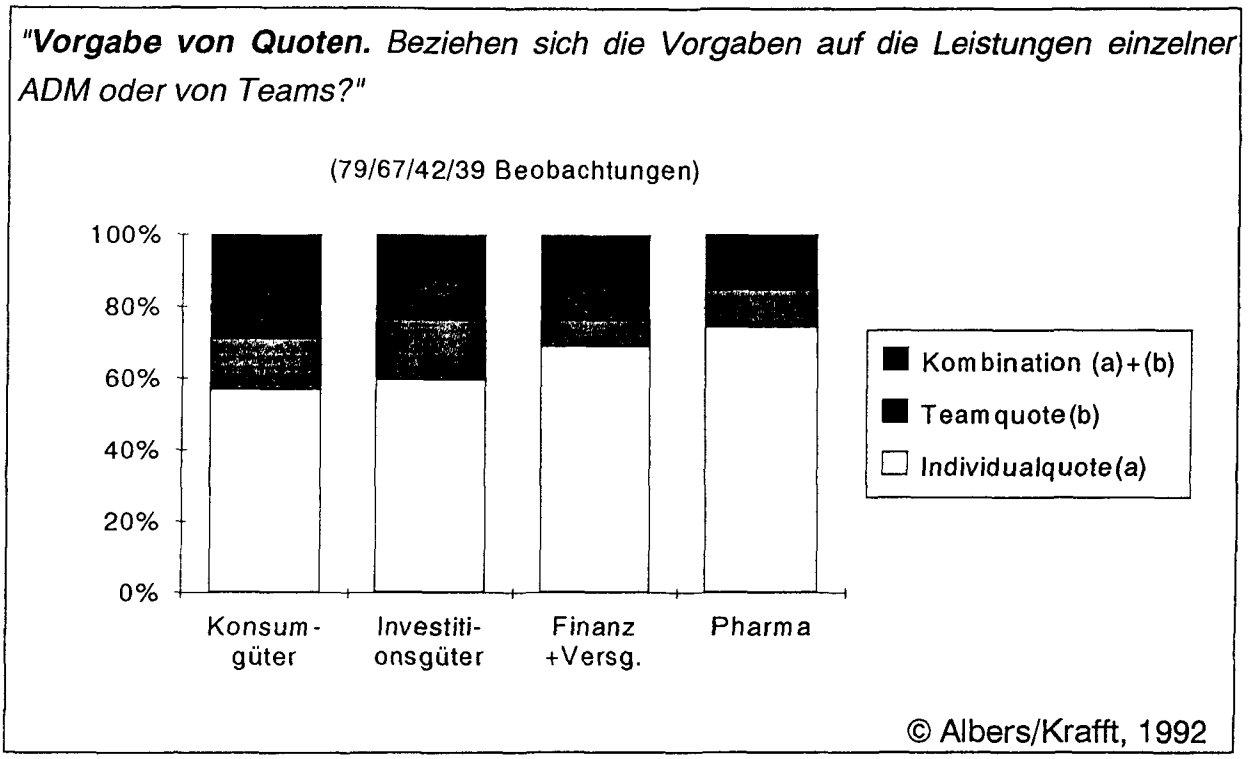


Abbildung 34: Anwendung von individuellen Vorgaben und Teamquoten

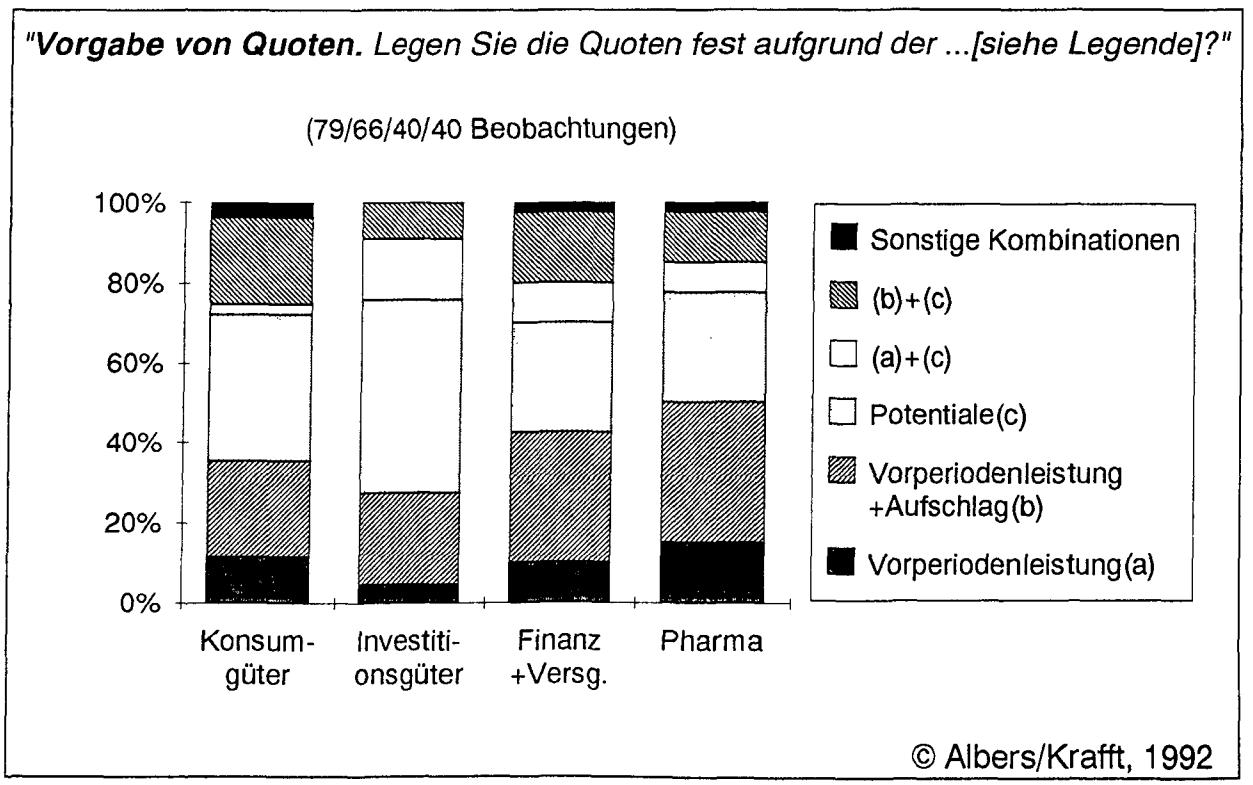


Abbildung 35: Grundlage der Bestimmung von Quoten in den Branchen

Auffällig ist die häufige Anlehnung der Zielvorgaben an die Vorperiodenleistung. Ein solches Vorgehen ist unproblematisch, solange die ADM in einem wachsenden Markt agieren. Sobald die bedienten Segmente stagnieren oder schrumpfen, kann die Orientierung an den Werten der Vorperiode demotivierend auf die ADM wirken, weil diese Ziele kaum zu erreichen sind. Wenn die Perioden genügend klein gewählt werden, kann ein ADM außerdem Umsätze durch Vor- und Nachdatierung so verschieben, daß er die höchstmögliche Entlohnung realisiert (bei konstanten Prämien auf das erreichte Ziel wird der ADM eine Glättung anstreben, bei Prämien auf die Quotensteigerung dagegen stark schwankende Umsätze in den Perioden). Es erscheint deshalb besser, die Vorgaben an den Potentialen auszurichten, weil nur so die Güte der Verkaufsanstrengungen der ADM zuverlässig beurteilt werden kann und einer Demotivierung der ADM entgegengewirkt wird.

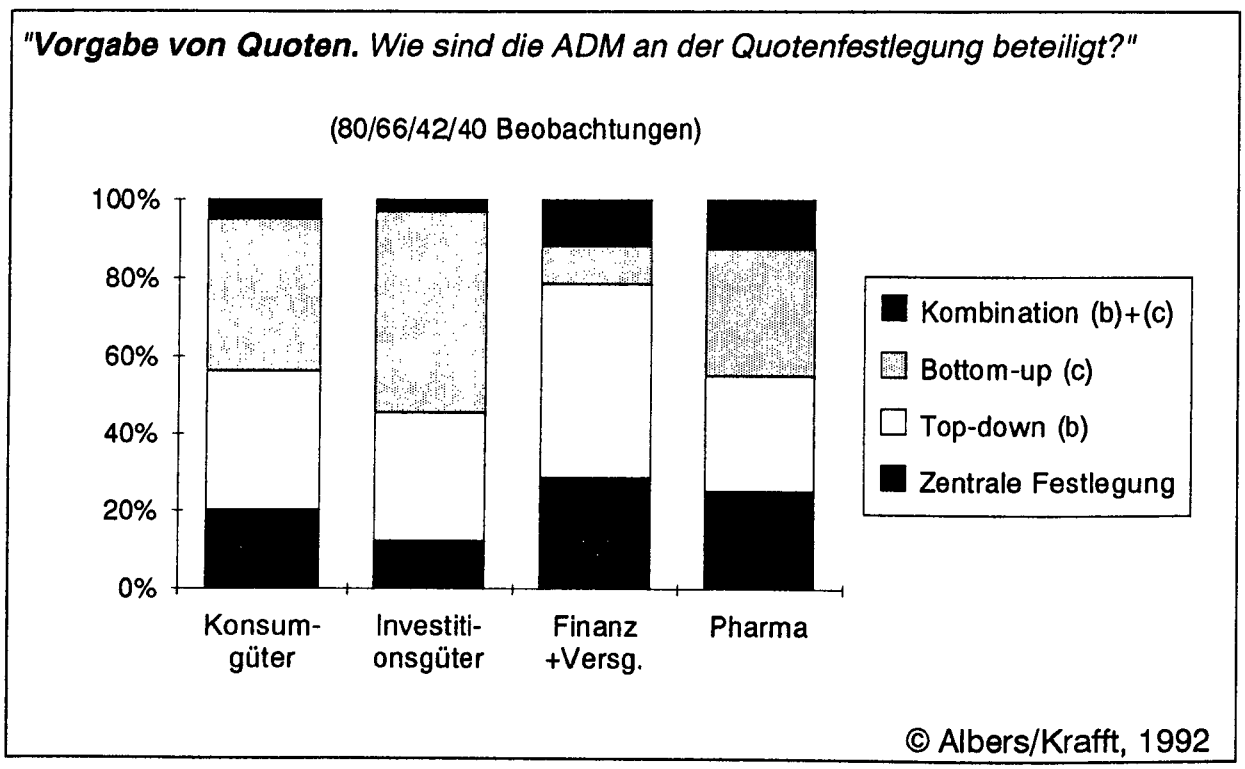


Abbildung 36: Beteiligung der ADM an der Quotenfestlegung

Insbesondere im Finanzdienstleistungssektor ist die Mitwirkung der ADM bei der Quotenbestimmung sehr gering. Im Investitionsgütersektor dagegen werden die Vorgaben von der VL und den ADM gemeinsam festgelegt ("Bottom-up").

Abb. 37 auf der folgenden Seite zeigt, daß der Grad der Quotenerfüllung in erster Linie über ein höheres variables Einkommen honoriert wird. Erhöhungen des Fixums sind selten an die Quotenerreichung gekoppelt.

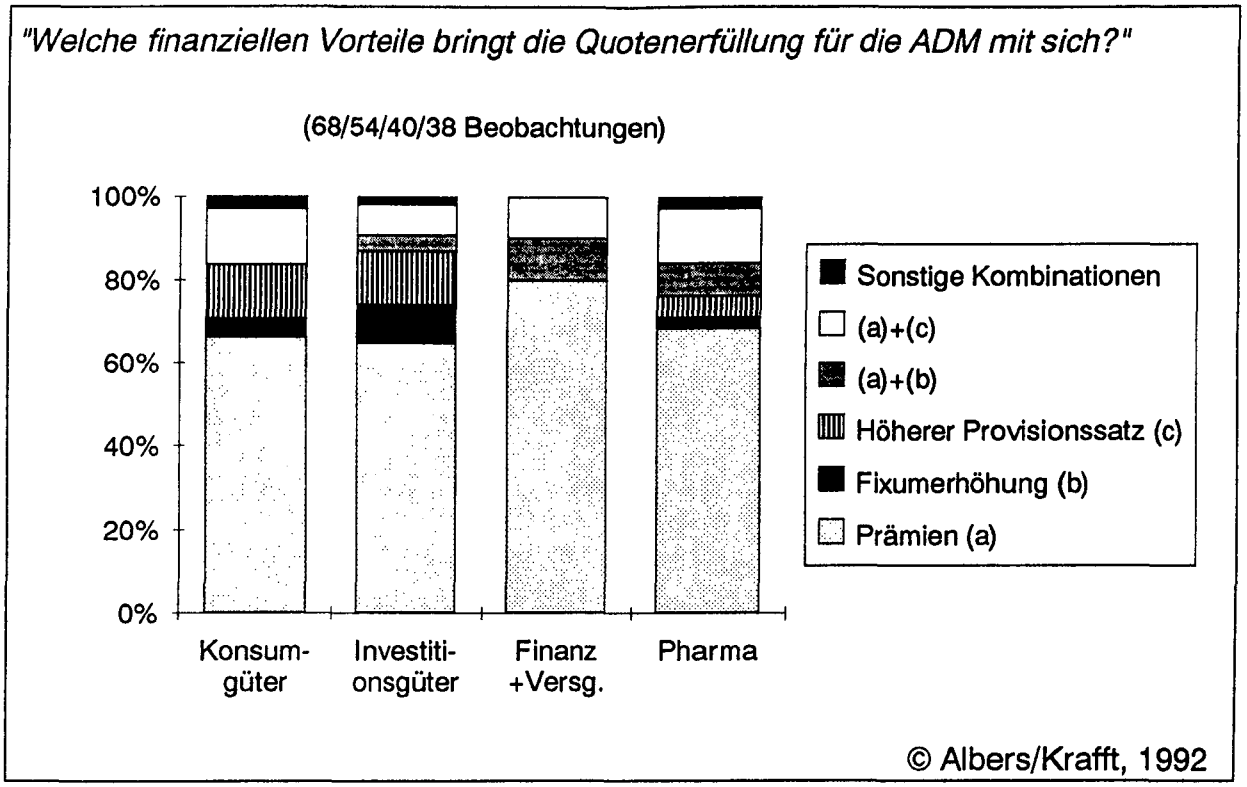


Abbildung 37: Auswirkung der Quotenerfüllung auf das Einkommen der ADM

7. Verkaufswettbewerbe

Im Schnitt führten die befragten Unternehmen im Jahr 1991 1,11 bis 2,97 Verkaufswettbewerbe durch (siehe Abb. 38). Da die große Streuung der Nennungen die arithmetischen Mittelwerte stark beeinflussen, wurden für die Branchen auch die Mediane ermittelt:

Konsumgüter (88 Nennungen):	2,0 Wettbewerbe
Investitionsgüter (76 Nennungen):	0,0 Wettbewerbe
Finanzdienstleistungen (45 Nennungen):	2,0 Wettbewerbe
Pharma (44 Nennungen):	1,0 Wettbewerbe

Es wird deutlich, daß die Konsumgüter- und Finanzdienstleistungsbranche die Sektoren mit der intensivsten Anwendung von Verkaufswettbewerben sind.

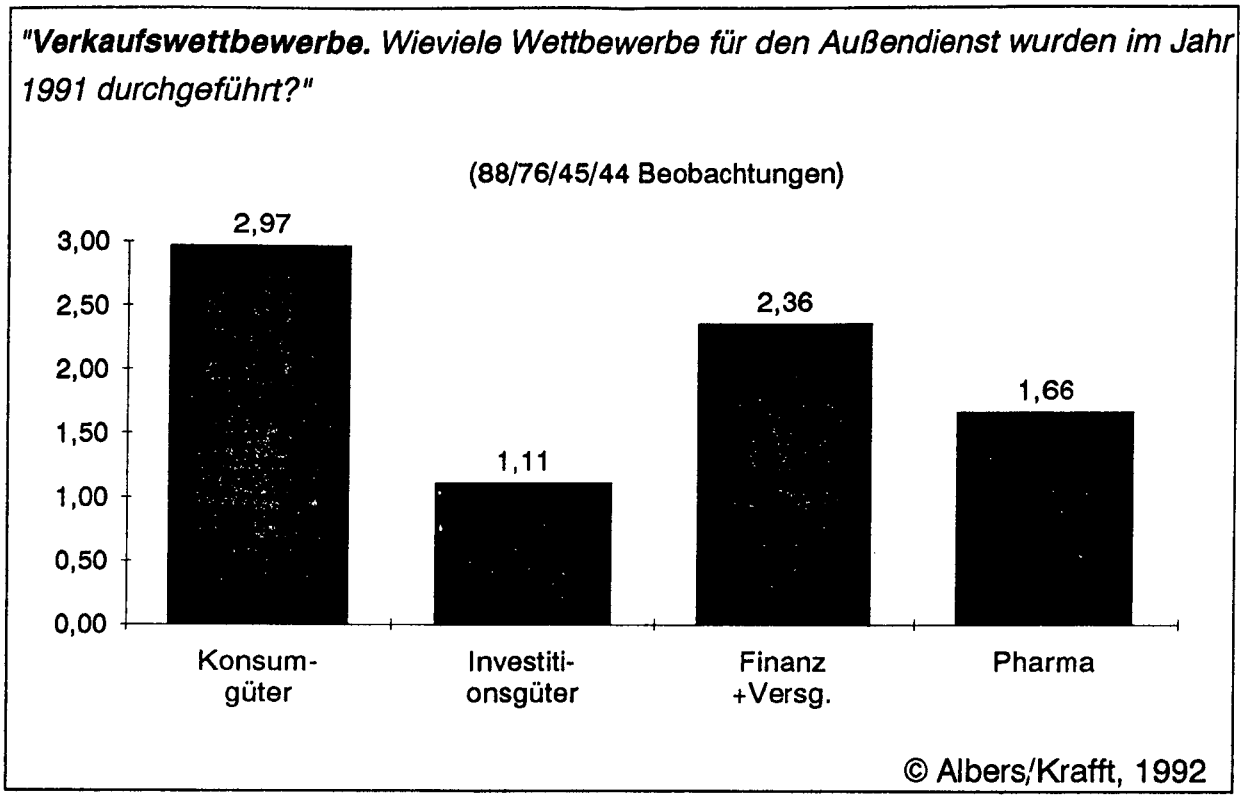


Abbildung 38: Mittlere Anzahl zentraler Verkaufswettbewerbe

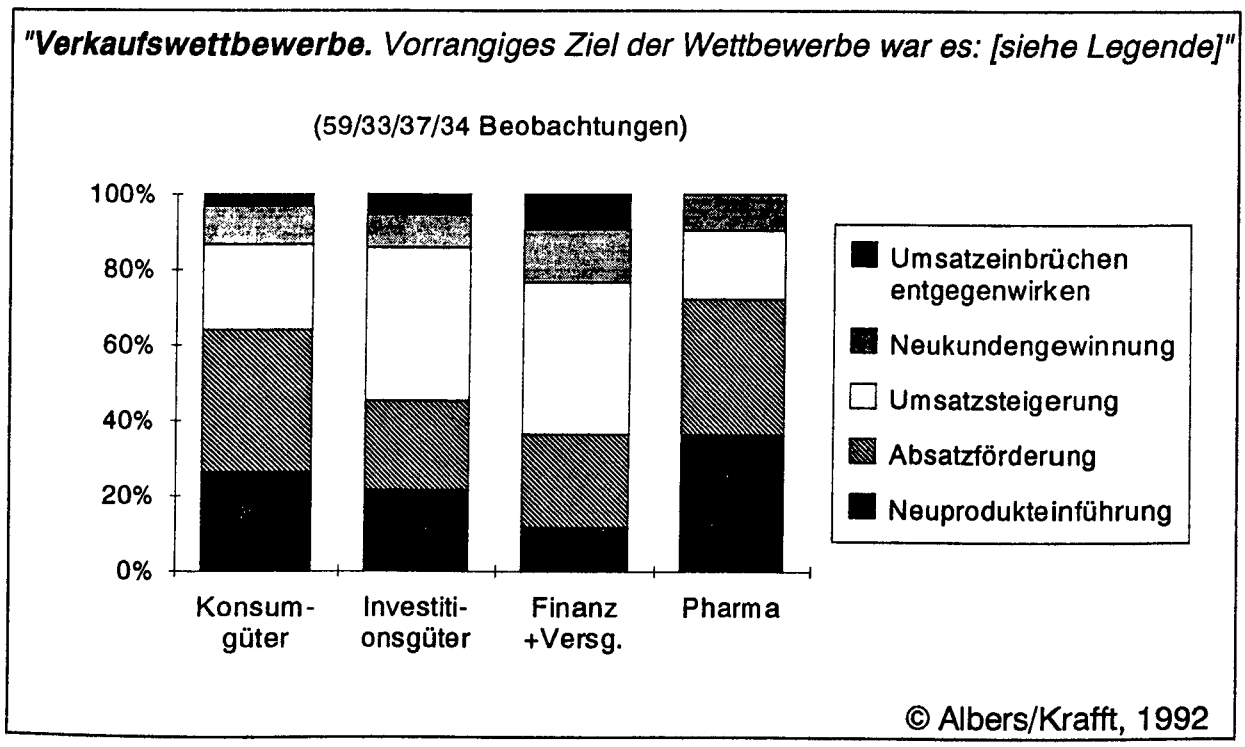


Abbildung 39: Primäres Ziel der Verkaufswettbewerbe

Während im Pharmabereich überwiegend mit sehr genau definierten Zielen wie 'Einführung neuer Produkte', 'Neukundenakquisition' und 'Absatzförderung spezieller Produkte' gearbeitet wird, ist der Anteil sehr allgemein gehaltener Wettbewerbsziele (wie 'Umsatzsteigerung' oder 'Umsatzeinbrüchen entgegenwirken') im Finanzdienstleistungs- und Investitionsgüterbereich relativ hoch.

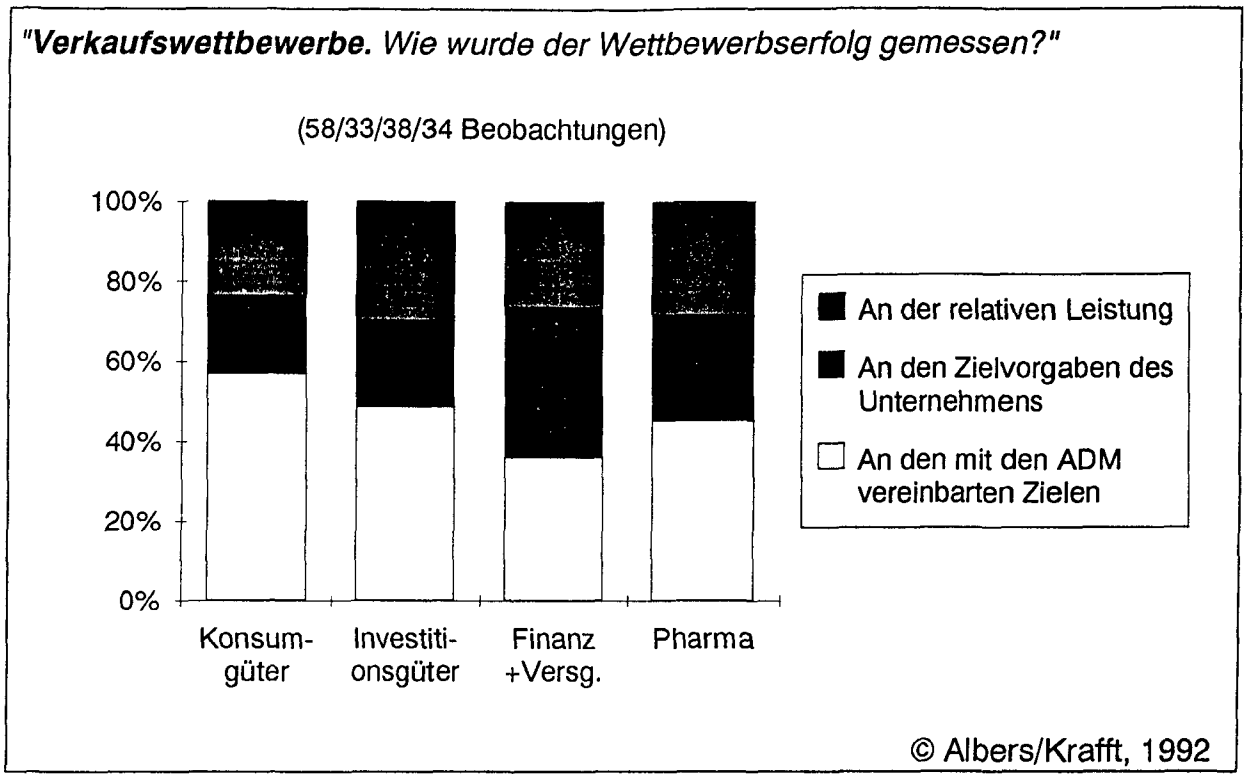


Abbildung 40: Messung des Erfolges der Verkaufswettbewerbe

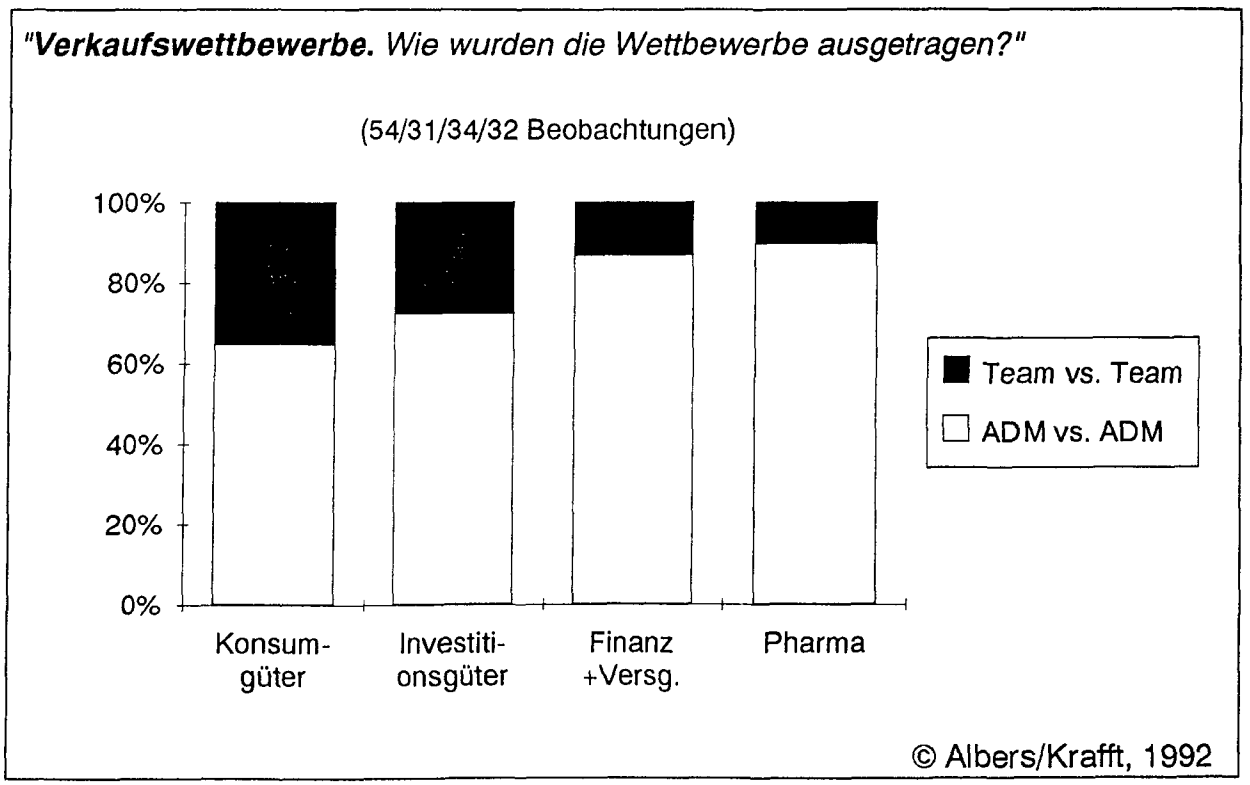


Abbildung 41: Austragung der Verkaufswettbewerbe

Erwartungsgemäß hoch ist der Anteil der Team-Wettbewerbe im Konsumgüter- und Investitionsgüterbereich, da in diesen Branchen der Verkaufserfolg häufig vom Einsatz mehrerer ADMs und der Zusammenarbeit z.B. mit der VL, dem Innendienst und Fachabteilungen abhängt.

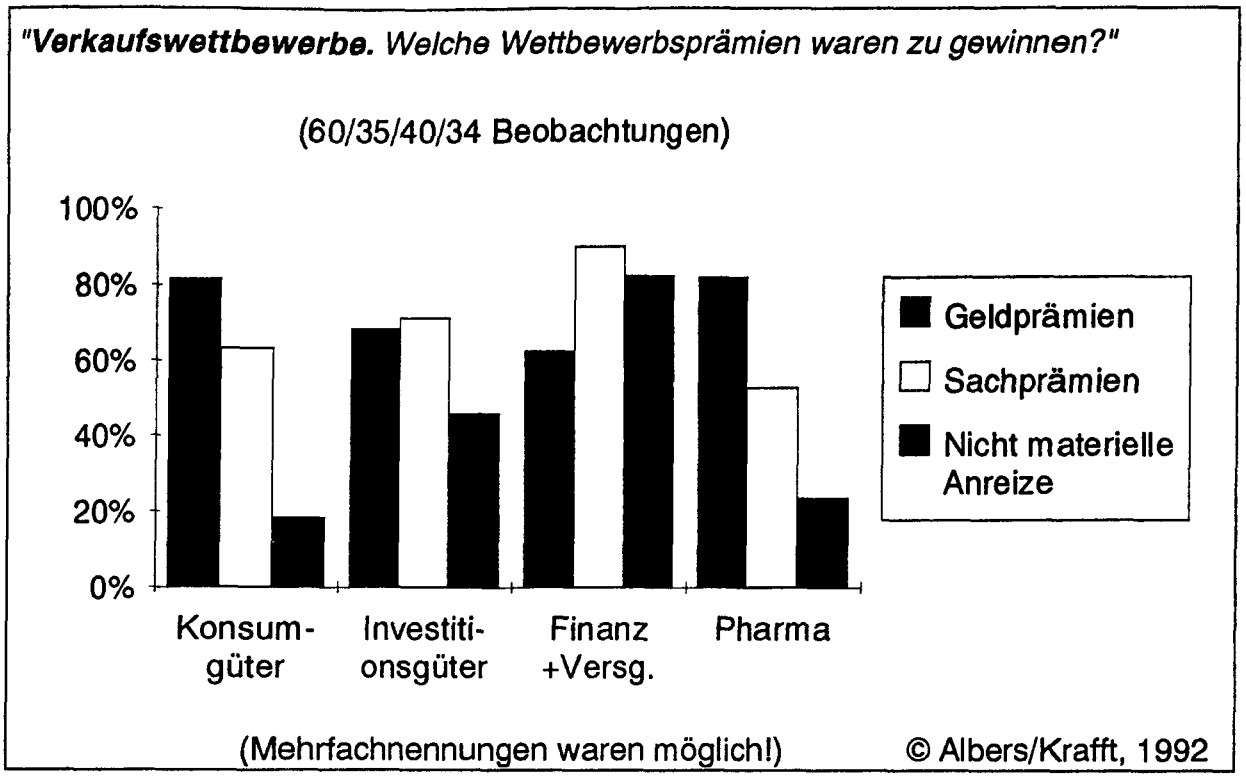


Abbildung 42: Vergebene Prämien in Verkaufswettbewerben

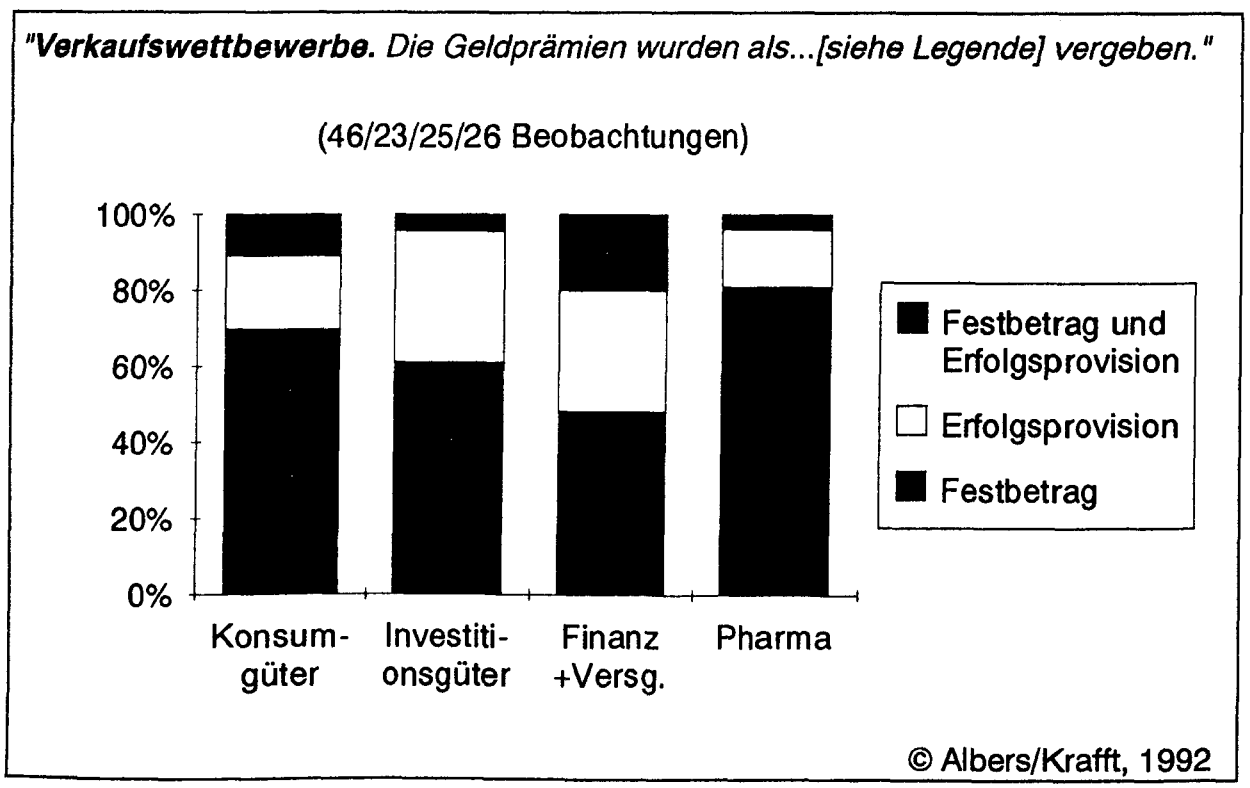


Abbildung 43: Vergebene Geldprämien in Verkaufswettbewerben

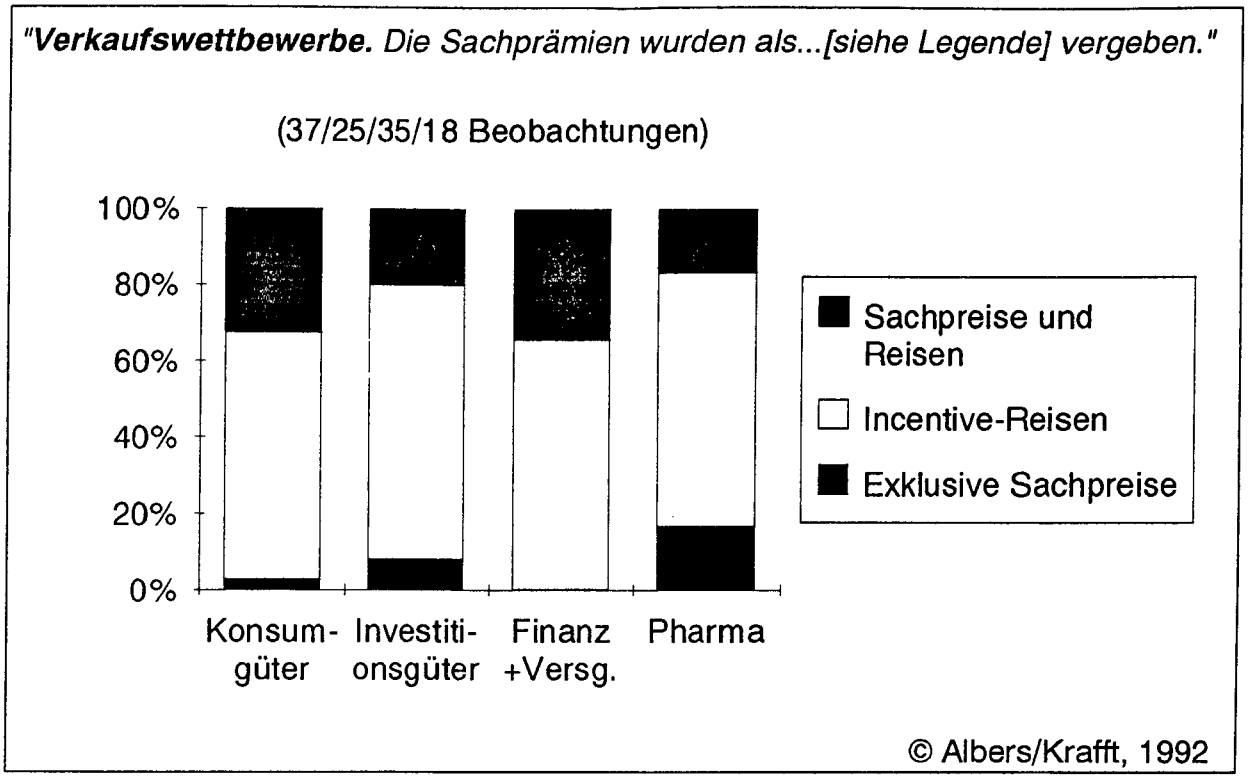


Abbildung 44: Vergebene Sachprämien in Verkaufswettbewerben

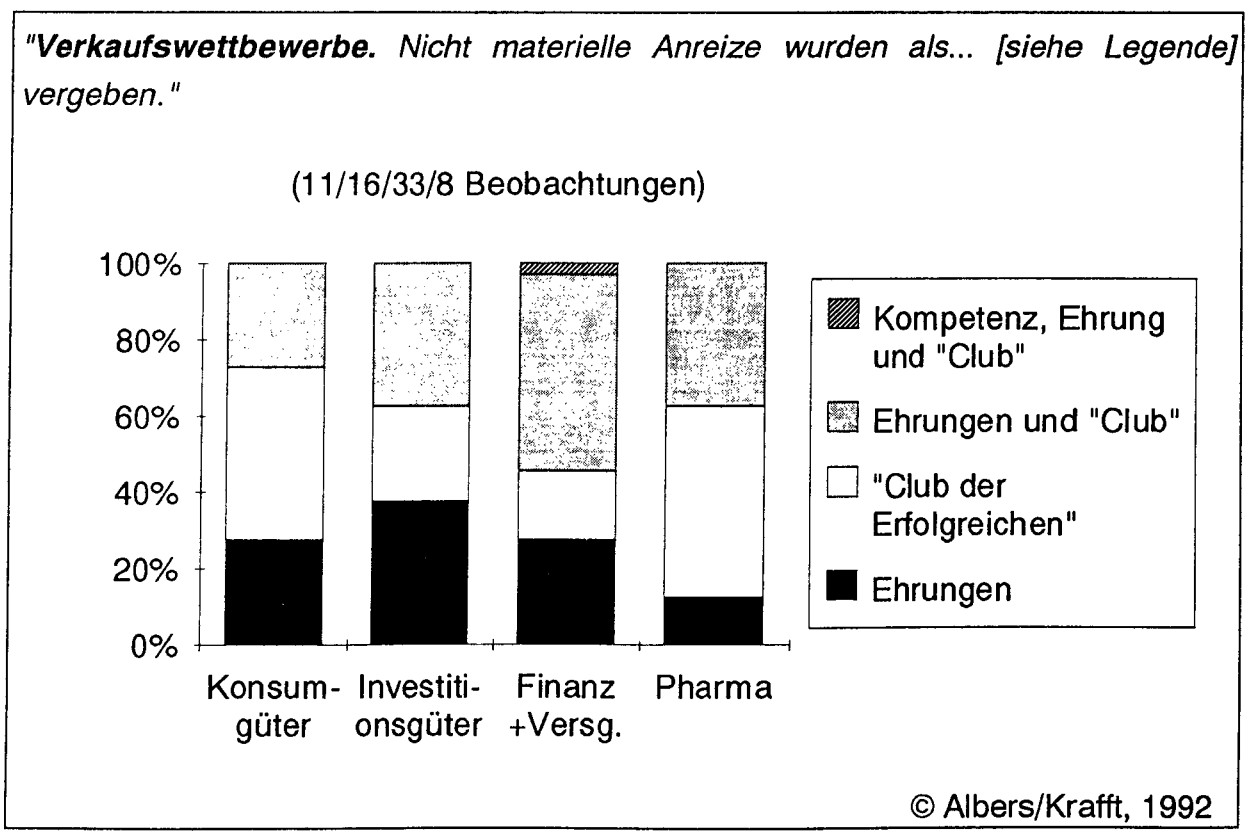


Abbildung 45: Vergebene Nicht-materielle Prämien in Verkaufswettbewerben

Aus den Abbildungen 42 bis 45 können wir entnehmen, daß Geldprämien (insbesondere in Form eines vorher festgelegten Betrages oder einer Provision auf den erreichten Erfolg) eher in der Konsumgüter- und Pharmabranche angewandt

werden, während Sachprämien (wie Incentive-Reisen und exklusive Sachpreise) insbesondere von Bausparkassen und Versicherungen präferiert werden. Auch nicht materielle Anreize (wie Ehrungen, Clubmitgliedschaften) werden in dieser Branche relativ häufig als Wettbewerbsprämie ausgesetzt.

Vergleichen wir die Empfänger von Wettbewerbsprämien (Abb. 46) mit den Kontrahenten des Wettbewerbs (Abb. 41), so fällt auf, daß Team-Wettbewerbe offensichtlich nur im Investitionsgütersektor auch mit reinen Team-Prämien ausgetragen werden. In den anderen drei Branchen werden vergleichsweise mehr Team-Prämien vergeben als Team-Wettbewerbe durchgeführt werden.

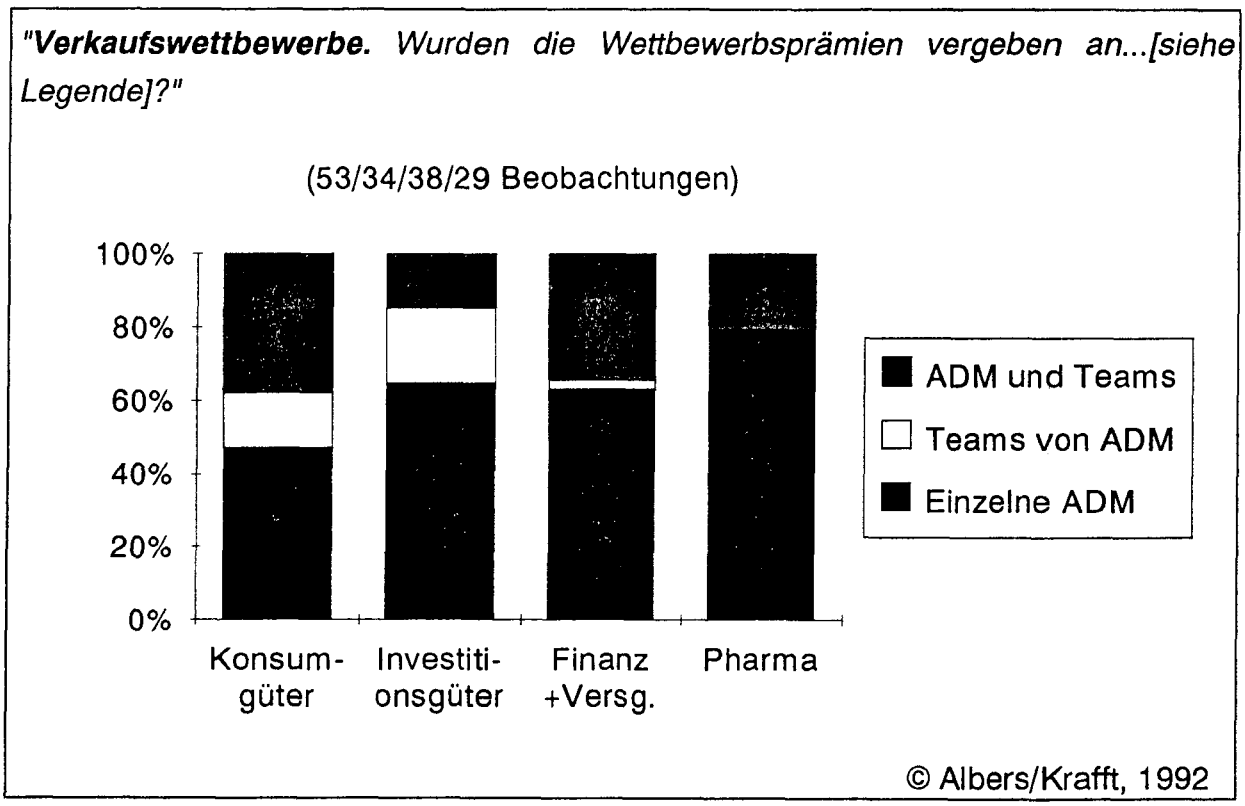


Abbildung 46: Empfänger der Prämien aus Verkaufswettbewerben

8. Führung und Überwachung der Außendienstmitarbeiter

Neben den finanziellen Anreizen, der Vorgabe von Zielen und der Austragung von Wettbewerben gehört die Führung und Überwachung der ADM zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten im Verkaufsaußendienst. Es ist zu vermuten, daß selbst ausgeklügelte Anreizsysteme versagen werden, wenn dieses Steuerungselement nicht durch eine adäquate Mitarbeiterführung ergänzt wird (Anderson / Oliver, 1987, Salesforce Control Systems). Im folgenden betrachten wir das Berichtswesen (Abb. 47), die Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM (Abb. 48) sowie die Kontroll- bzw. Leitungsspanne (Abb. 49 bzw. Abb. 50). Abschließend betrachten wir die Kontroll- und Leitungsspanne simultan (Abb. 51 bis 54) und diskutieren die Ergebnisse.

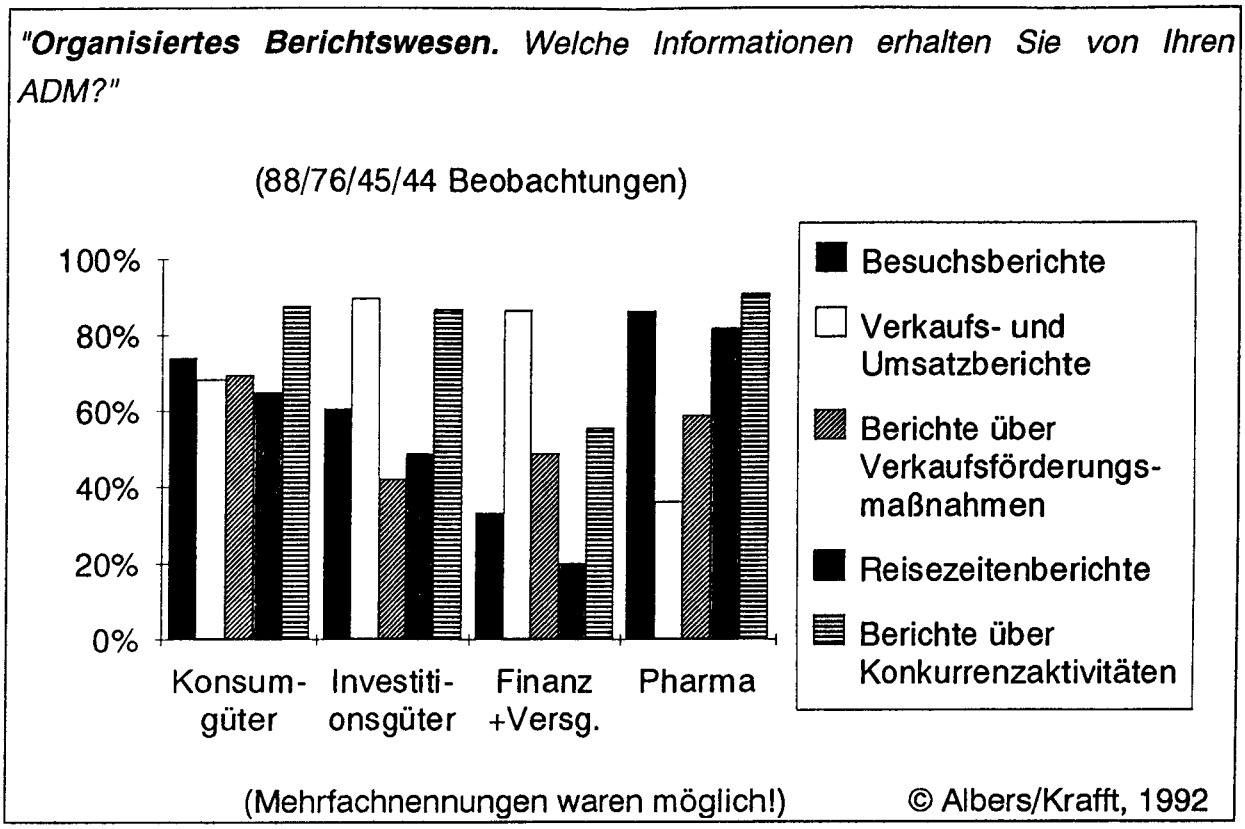
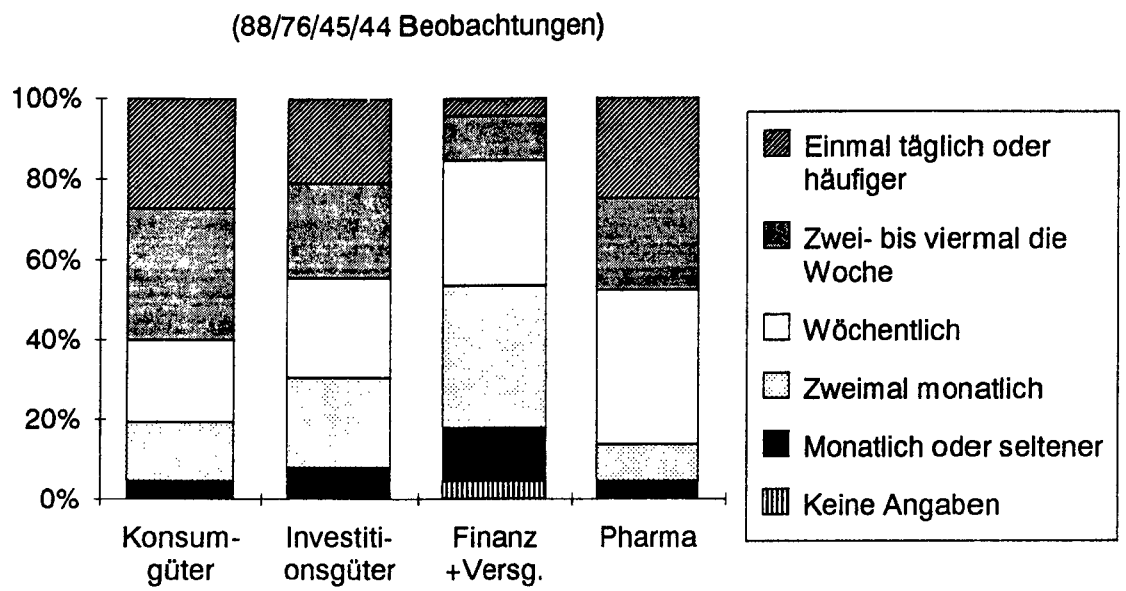


Abbildung 47: Abzugebende Berichte nach Art und Branche

Berichte über die Anzahl der besuchten Kunden sind relativ häufig von ADM der Pharma- und der Konsumgüterbranche abzugeben. Verkaufs- und Umsatzberichte sind überproportional häufig von ADM der Finanzdienstleister und des Investitionsgütersektors zu erstellen. Während Reisezeitenberichte nur im Pharma- und Konsumgüterbereich eine größere Bedeutung haben, werden Berichte über Konkurrenzaktivitäten von ADM aller Branchen erwartet (mit Abstrichen im Finanzbereich).

Die folgende Abbildung 48 verdeutlicht, daß die Kontaktintensität besonders groß ist im Pharmabereich, der Konsumgüter- sowie der Investitionsgüterbranche. In diesen Branchen treffen sich 86,4%, 80,7% bzw. 69,7% der VL wöchentlich und öfter mit ihren ADM. Vor dem Hintergrund, daß die Entlohnung und Mitarbeiterführung als sich ergänzende Instrumente anzusehen sind (Anderson / Oliver, 1987, Salesforce Control Systems), erscheinen diese Werte und die selteneren Kontakte in der Finanzdienstleistungsbranche als sehr plausibel. So ist die Anzahl der Kontakte in Branchen mit einem relativ geringen variablen Einkommensanteil (Pharma: 19,21%, Investitionsgüter: 32,55%, Konsumgüter: 42,03%) sehr hoch, da hier weniger über Entlohnungsanreize gesteuert wird bzw. werden kann. Bausparkassen und Versicherungen, die ihre ADM überwiegend über variable Entlohnungspläne steuern (variabler Anteil: 82,65%), treffen sich dagegen mehrheitlich vierzehntägig oder seltener mit ihren ADM.

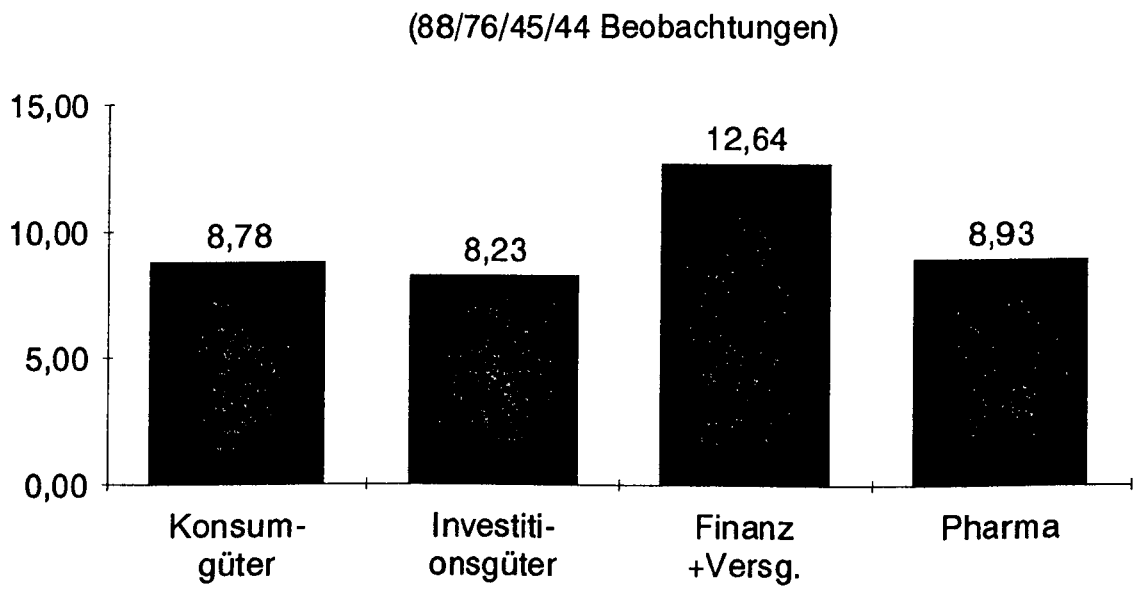
Kontakte. *"Wie oft treffen sich die ADM mit der nächsthöheren Ebene des Verkaufsmanagement?"*



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 48: Häufigkeit der Kontakte zwischen Vertriebsleitung und ADM

*"**Kontrollspanne.** Wieviele ADM sind üblicherweise einem Vertriebsleiter der untersten Managementebene direkt unterstellt?"*



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 49: Mittelwerte der Kontrollspannen

In der Pharma- und Finanzdienstleistungsbranche ist die Führungs- und Überwachungsintensität durchschnittlich geringer als in den anderen Bereichen.

Während die Kontrollspanne (Abb. 49) ein Maß für die "Breite" einer Organisation ist, wurde in einer weiteren Frage die "Tiefe" der Außendienste anhand der Leitungsspanne, also der Anzahl der Managementebenen von der VL bis zu den ADM gemessen. Daß die Finanzdienstleister höhere Werte angaben, ist in erster Linie auf die Größe der Vertriebsorganisationen der Bausparkassen und Versicherungen zurückzuführen, da die Außendienste dieser Branche etwa zehnmal so groß sind wie die der anderen Vertriebsorganisationen (vgl. Abb. 2), was bei einer mittleren Kontrollspanne von 12,64 ungefähr einer zusätzlichen Hierarchieebene entspricht.

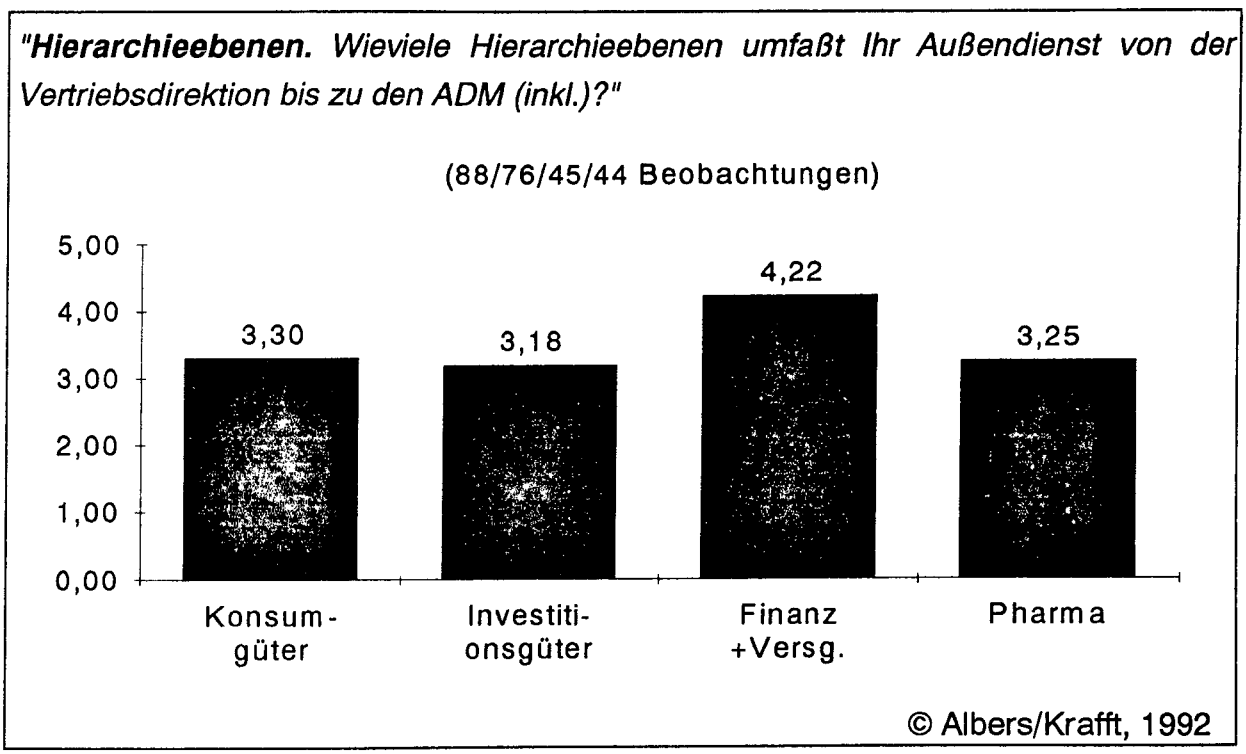
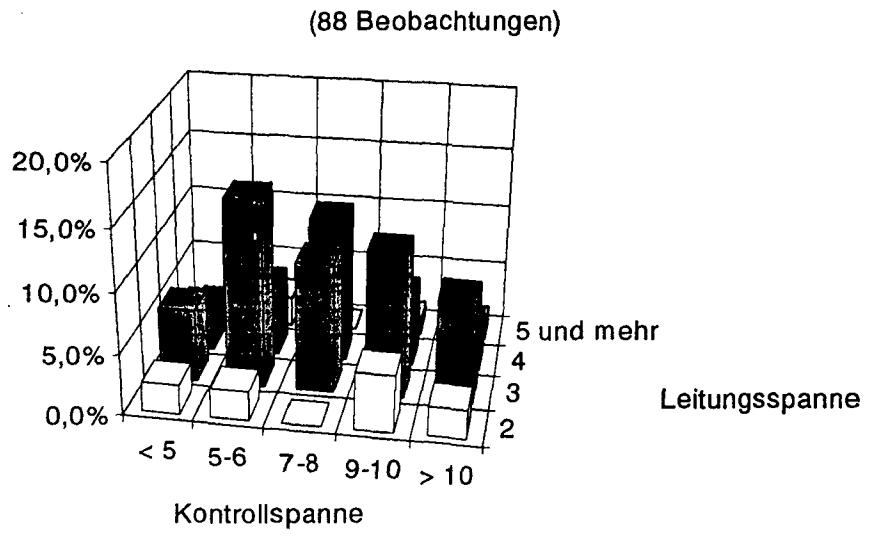


Abbildung 50: Mittelwerte der Leitungsspannen

Die Angaben zur "Breite" und "Tiefe" der Vertriebsorganisationen sollen abschließend gemeinsam betrachtet werden, also in einer dreidimensionalen Darstellung. Während dabei die Leitungsspanne häufig nur als abhängig von der Organisationsgröße angesehen wird (Staehle, Management, 1990), gibt es Ansätze der Managementforschung, die von einer optimalen Kontrollspanne ausgehen (Frese, Handwörterbuch der Organisation, 1992, S. 1811 f.). Sofern eine solche optimale Kontrollspanne existiert, müßte diese in der Praxis auch von der Mehrzahl der Vertriebsleiter angewendet werden, d.h. es müßte ein steigend-fallender Verlauf der Kontrollspannen mit einem eindeutigen Maximum (=optimale Spanne) empirisch nachzuweisen sein.

Für den Konsumgüterbereich zeigt sich aus Abb. 51, daß Kontrollspannen von 5 bis 6 ADM bei drei Hierarchieebenen am häufigsten vorzufinden sind. Die Häufigkeitenverteilung weist aber keine eindeutige Struktur auf.

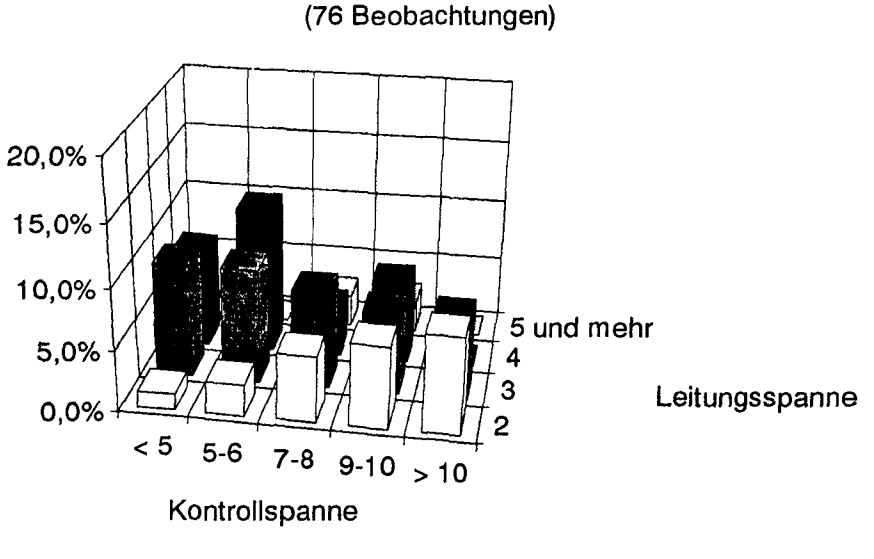
"Wieviele Hierarchieebenen umfaßt Ihr Außendienst?" (Leitungsspanne) bzw. *"Wieviele ADM sind einem VL der untersten Managementebene direkt unterstellt?"* (Kontrollspanne)



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 51: Kontroll- und Leitungsspannen der Konsumgüterindustrie

"Wieviele Hierarchieebenen umfaßt Ihr Außendienst?" (Leitungsspanne) bzw. *"Wieviele ADM sind einem VL der untersten Managementebene direkt unterstellt?"* (Kontrollspanne)



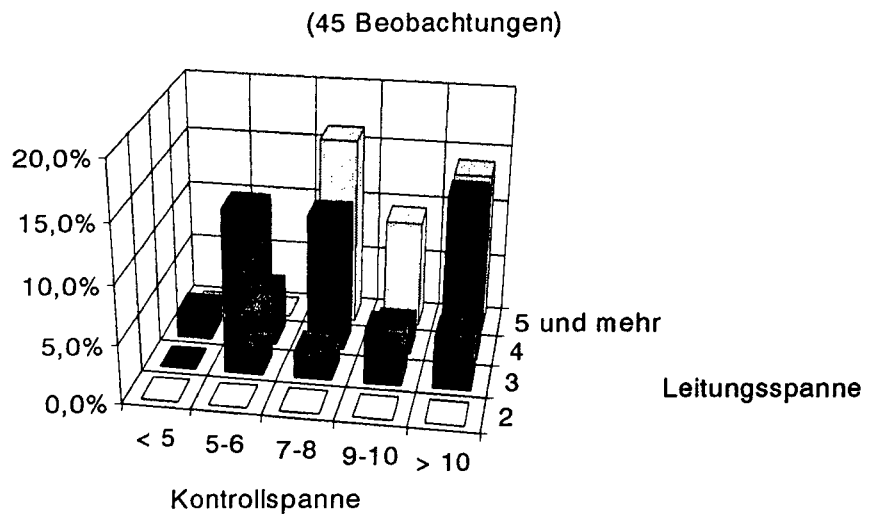
© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 52: Kontroll- und Leitungsspannen der Investitionsgüterindustrie

Grundsätzlich ergibt sich auch für die Investitionsgüterbranche als häufigste Nennung eine Kontrollspanne von 5 bis 6 ADM, wobei die Spannen stärker gleichverteilt sind als im Konsumgüterbereich. Die Leitungsspannen sind geringer als bei den Konsumgütern, vermutlich auch aufgrund der kleineren Außendienste.

Bei den Bausparkassen und Versicherungen (Abb. 53) ist keine eindeutig optimale Struktur festzustellen. Aufgrund der Größe der Vertriebsorganisationen ist die mittlere Kontrollspanne sowie die Leitungsspanne vergleichsweise hoch. Die höheren Kontrollspannen sind offensichtlich möglich, da die ADM dieser Branche verstärkt über finanzielle Anreize gesteuert werden können.

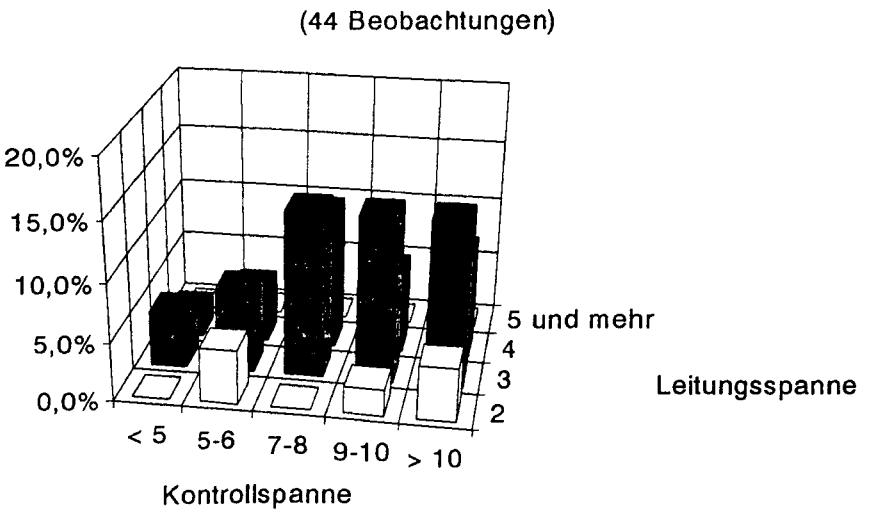
"Wieviele Hierarchieebenen umfaßt Ihr Außendienst?" (Leitungsspanne) bzw. *"Wieviele ADM sind einem VL der untersten Managementebene direkt unterstellt?"* (Kontrollspanne)



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 53: Kontroll- und Leitungsspannen der Finanzdienstleister

"Wieviele Hierarchieebenen umfaßt Ihr Außendienst?" (Leitungsspanne) bzw. *"Wieviele ADM sind einem VL der untersten Managementebene direkt unterstellt?"* (Kontrollspanne)



© Albers/Krafft, 1992

Abbildung 54: Kontroll- und Leitungsspannen der Pharmabranche

Abb. 54 zeigt, daß die Beobachtungen des Pharmabereichs fast normalverteilt sind. Es ergibt sich kein deutliches Maximum, jedoch wurden Kontrollspanne von 7 bis 10 ADM bei drei bis vier Hierarchieebenen am häufigsten genannt.
Grundsätzlich bleibt festzuhalten, daß niedrige Kontrollspannen im Investitionsgüterbereich vorzufinden sind, während die Vertriebsmanager der Finanzdienstleister überdurchschnittlich viele ADM zu führen und zu überwachen haben. Die beobachteten Leitungsspannen sind offensichtlich überwiegend größenbedingt. Die Existenz einer optimalen Kontrollspanne ist ansatzweise im Konsumgüter- und Pharmabereich zu erkennen.

9. Wirkung und Effizienz von Steuerungsinstrumenten

Nachdem die Frage behandelt wurde, welche Steuerungsmechanismen im Außendienst Verwendung finden, soll nunmehr untersucht werden, welche Konsequenzen mit dem Einsatz wichtiger Steuerungselemente verbunden sind.

Dabei betrachten wir eine niedrige (bzw. hohe) Fluktuationsrate als einen wesentlichen Indikator für die Adäquanz (bzw. den Mißerfolg) des Steuerungssystems und seiner Komponenten. Die Fluktuation beinhaltet dabei sowohl die Kündigungen, die von Seiten der ADM als auch der VL ausgesprochen wurden. Die Frage nach der Fluktuationsrate im Fragebogen lautete:
*"**Fluktuationsrate der ADM.** Wieviele ADM verlassen jährlich Ihr Unternehmen?"*

0 - < 5% ☐	*5 - < 10%* ☐
10 - < 15% ☐	*15 - < 20%* ☐
20 - < 25% ☐	*25% und mehr* ☐

Ein zweiter bedeutender Indikator zur Beurteilung der Wirksamkeit von Steuerungsinstrumenten ist der Einfluß dieser Instrumente auf die Leistungsstruktur eines Außendienstes, also ob z.B. der Einsatz eines Anreizsystems zu einer größeren Leistungsdivergenz führt oder ob dadurch die Leistungen der ADM eher nivelliert werden. Die entsprechende Frage zur Leistungsheterogenität lautete:
*"**Leistungsunterschiede der ADM.** Bitte nennen Sie im folgenden, wie stark die monatlichen Leistungen von Spitzen- bzw. leistungsschwachen Verkäufern vom Durchschnittsverkäufer abweichen und wieviel Prozent Ihrer ADM den drei Gruppen zuzuordnen sind!"*

	monatliche Leistung	Anteil
Spitzenverkäufer	+ ..... %	..... %
Durchschnittsverkäufer	100 %	..... %
Leistungsschwache ADM	- ..... %	..... %
		100 %

Im folgenden soll nun betrachtet werden, inwieweit diese Indikatoren systematisch in Abhängigkeit bestimmter Steuerungsinstrumente variieren. Als Elemente der Außendienststeuerung untersuchen wir hier:

- die Höhe des Gesamteinkommens der eigenen ADM,
- die Differenz zwischen dem Einkommen eines durchschnittlichen ADM im Unternehmen und der Branche,
- den variablen Einkommensanteil,
- Entlohnung über Umsatzprovisionen,
- Entlohnung über Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung,
- Entlohnung über Provisionen auf Deckungsbeiträge,
- Orientierung der Zielvereinbarungen an Vorperiodenergebnissen,
- Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe,
- Kontrollspanne,
- Berichtsintensität, sowie
- Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM.

Das Instrument "Berichtsintensität" stellt die Anzahl der von den ADM abzugebenden unterschiedlichen Berichte dar.

Die Tabellen 3 bis 7 geben die Ergebnisse zum Einfluß einzelner Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate von ADM bzw. die Leistungsheterogenität der Außendienste wieder. Die Richtung und Intensität der Zusammenhänge wurde mit Hilfe von partiellen Korrelationen im Rahmen multipler Regressionen errechnet. Die partiellen Korrelationskoeffizienten stellen dabei den direkten Zusammenhang des jeweiligen Steuerungsinstrumentes mit der Fluktuationsrate (der Leistungsheterogenität) dar, daß heißt die Wirkung anderer Einflüsse (weitere Steuerungsinstrumente, Brancheneinfluß) werden herausgerechnet. In den folgenden Tabellen sind dabei nur die Zusammenhänge berücksichtigt, die wenigstens auf dem 5%-Niveau signifikant sind. Je größer der absolute Wert des Korrelationskoeffizienten eines Steuerungsmechanismus und des Wirkungsindikators ist, desto stärker ist der Zusammenhang dieser beiden Faktoren.

In der aggregierten **Analyse aller Vertriebsorganisationen** (siehe Tabelle 3 auf der nächsten Seite) können wir bezüglich der Fluktuationsrate feststellen, daß diese vom variablen Einkommensanteil, der Berichts- sowie der Kontaktintensität beeinflußt wird. Die positive Korrelation der Fluktuationsrate und des variablen Einkommensanteils (+0,36) ist vermutlich darauf zurückzuführen, daß variable Einkommensanteile einen Selektionsprozeß fördern, der insbesondere leistungsschwache ADM bzw. Mitarbeiter mit einem ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis zum Wechsel bewegt, da sich die leistungsabhängigen Zahlungen in niedrigeren bzw. unsicheren Einkommen niederschlagen. Außerdem wird durch ein geringeres

variables Einkommen (und somit durch ein höheres Fixum) die Loyalität der ADM gegenüber dem Unternehmen erhöht und die Fluktuation verringert (vgl. John / Weitz, 1989, *Salesforce Compensation*). Der ebenfalls positive Zusammenhang der Kontakthäufigkeit zwischen VL und ADM von +0,25 ist zwar auf den ersten Blick nicht eingängig, vor dem Hintergrund aber, daß häufige Gespräche des Vertriebsleiters mit seinen Mitarbeitern auch dazu führen, daß Leistungsschwächen aufgedeckt und diskutiert werden, wird deutlich, daß der Einsatz dieses Führungsinstrumentes durchaus höhere Kündigungsraten mit sich bringen kann. Zu einer verringerten Fluktuationsrate führt der intensive Einsatz des Berichtswesens (partielle Korrelation: -0,20). Die Verwendung von Berichten ermöglicht es der VL, die Verkaufsanstrengungen der ADM zu lenken sowie zu kontrollieren. Sofern ADM vom gewünschten Verhalten abweichen, kann die VL frühzeitig diese Schwächen aufdecken und mit dem ADM zielgerechte Vereinbarungen treffen, so daß weitergehende Konsequenzen beizeiten vermieden werden.

© Albers/Krafft, 1992	Fluktuationsrate der ADM	Leistungs-spektrum des Außendienstes
Gesamteinkommen der eigenen ADM	n.s.	n.s.
Unterschiedsbetrag zwischen dem Einkommen der eigenen ADM und dem branchenüblichen Einkommen	n.s.	0,26*
Variabler Einkommensanteil	0,36**	0,45**
Entlohnung über Umsatzprovisionen	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf die Ziel-(über-)erfüllung	n.s.	-0,23
Entlohnung über Provisionen auf Deckungs-beiträge	n.s.	0,38**
Ziele orientieren sich an Vorperiodenwerten	n.s.	0,23
Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe	n.s.	n.s.
Kontrollspanne	n.s.	n.s.
Berichtsintensität	-0,20	n.s.
Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM	0,25*	n.s.

Angegeben sind Zusammenhänge, die mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant sind.

*: Signifikant auf dem 1%-Niveau **: Signifikant auf dem 1‰-Niveau

Tabelle 3: Wirkung der Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. auf die Leistungsheterogenität des Außendienstes (ermittelt für alle Unternehmen)

Die Leistungsheterogenität des Außendienstes als zweiter Indikator wird im wesentlichen beeinflußt durch hohe variable Einkommensanteile, die Zahlung von Deckungsbeitragsprovisionen, eine Entlohnung der eigenen ADM über dem Branchendurchschnitt, der Orientierung der festgelegten Ziele an Vorperiodenwerten sowie durch Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung. Sehr eingängig ist die positive Wirkung des variablen Einkommens auf die Leistungsdivergenz des Außendienstes (+0,45), da variable Einkommensanteile die leistungsstarken ADM zu höheren Leistungen anspornt und gleichzeitig die Schwächen unterdurchschnittlicher ADM aufdeckt. Der leistungsstreuende Effekt von Provisionen auf erzielte Deckungsbeiträge (+0,38) ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß diese Provisionen häufig auf Deckungsbeitrags*zuwächse* gezahlt werden und damit Leistungssteigerungen überproportional entlohnt werden. Der positive Einfluß des Unterschiedsbetrages zwischen den Durchschnittseinkommen eigener ADM und dem branchenüblichen Einkommen auf die Leistungsdivergenz (+0,26) kann damit erklärt werden, daß nur Unternehmen mit überdurchschnittlichen Einkommen leistungsstarke ADM gewinnen können, gleichzeitig aber auch unterdurchschnittliche Vertriebsmitarbeiter haben, so daß sich eine größere leistungsbezogene Heterogenität des Außendienstes ergibt. Zum einen führen Zielvorgaben (Quoten) zu einer stärkeren Leistungsdivergenz, sofern die Quoten in Anlehnung an Vorperiodenwerte festgelegt werden (+0,23). Dieser Zusammenhang kann damit erklärt werden, daß gute ADM zu höherer Leistung motiviert werden. Zielvereinbarungen wirken auf die Leistungsstruktur der Vertriebsorganisation andererseits negativ, wenn Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung gezahlt werden (-0,23). Da Quoten häufig Anwendung finden, damit erstens Überreaktionen wie bei einer ausschließlichen Leistungsentlohnung vermieden werden und zweitens um leistungsschwache ADM zu einer besseren Ausschöpfung der Potentiale zu bewegen, ist dieser Zusammenhang durchaus plausibel.

Da die einbezogenen 253 Datensätze sehr verschiedene Vertriebsorganisationen widerspiegeln, kann durch die Aggregation der Daten bewirkt worden sein, daß bedeutende Zusammenhänge herausgemittelt wurden, die nur für einzelne Branchen gelten. Deshalb soll im weiteren betrachtet werden, ob eventuell Effekte signifikant werden, die für die Gesamtheit der befragten Unternehmen keinen nennenswerten Einfluß haben und ob die branchenspezifischen Zusammenhänge gegebenenfalls eine andere Intensität oder Richtung aufweisen. Sofern sich gleiche Wirkungszusammenhänge ergeben, werden diese Korrelationen nicht separat interpretiert.

In Tabelle 4 sind die Ergebnisse für den **Konsumgüterbereich** wiedergegeben. In Übereinstimmung mit den globalen Ergebnissen aus Tabelle 3 zeigt sich, daß die

Kündigungsrate positiv mit der Kontaktintensität zwischen VL und ADM zusammenhängt (+0,40). Der über alle Unternehmen nicht signifikante Einfluß der Kontrollspanne wirkt in der Konsumgüterbranche erhöhend auf die Fluktuationsrate der ADM (+0,37). Da eine direkte Mitarbeiterbetreuung in flachen Vertriebsorganisationen, daß heißt bei großen Kontrollspannen kaum gegeben ist und somit die ADM nicht hinreichend persönlich geführt und motiviert werden, erscheint dieser Zusammenhang durchaus plausibel. Erstaunlich ist, daß der für die Gesamtheit aller Datensätze aufgezeigte positive Zusammenhang von variablem Einkommensanteil und Fluktuationsrate für diese Branche keinen signifikanten Einfluß hat. Dagegen wirkt die Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe erhöhend auf die Fluktuation von ADM (+0,34). Vermutlich ist dieser Effekt darauf zurückzuführen, daß Verkaufswettbewerbe die Leistung der ADM noch stärker in den Mittelpunkt rücken als die sonstigen Anreizsysteme, so daß mit steigender Wettbewerbsanzahl die "Verlierer" demotiviert werden und das Unternehmen verlassen.

© Albers/Krafft, 1992	Fluktuationsrate der ADM	Leistungs-spektrum des Außendienstes
Gesamteinkommen der eigenen ADM	n.s.	n.s.
Unterschiedsbetrag zwischen dem Einkommen der eigenen ADM und dem branchenüblichen Einkommen	n.s.	n.s.
Variabler Einkommensanteil	n.s.	n.s.
Entlohnung über Umsatzprovisionen	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf die Ziel-(über-)erfüllung	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf Deckungs-beiträge	n.s.	0,44*
Ziele orientieren sich an Vorperiodenwerten	n.s.	n.s.
Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe	0,34	n.s.
Kontrollspanne	0,37*	0,38
Berichtsintensität	n.s.	n.s.
Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM	0,40*	n.s.

Angegeben sind Zusammenhänge, die mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant sind.

*: Signifikant auf dem 1%-Niveau **: Signifikant auf dem 1‰-Niveau

Tabelle 4: Wirkung der Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. auf die Leistungsheterogenität des Außendienstes (ermittelt für die Unternehmen der Konsumgüterbranche)

Das Leistungsspektrum der Außendienste im Konsumgüterbereich wird verbreitert durch den Einsatz von Deckungsbeitragsprovisionen (+0,44), was schon für die globale Betrachtung galt. Darüber hinaus wirkt auch eine größere Kontrollspanne erhöhend auf die Leistungsdivergenz (+0,38).

© Albers/Krafft, 1992	Fluktuationsrate der ADM	Leistungs-spektrum des Außendienstes
Gesamteinkommen der eigenen ADM	n.s.	n.s.
Unterschiedsbetrag zwischen dem Einkommen der eigenen ADM und dem branchenüblichen Einkommen	n.s.	n.s.
Variabler Einkommensanteil	n.s.	0,57*
Entlohnung über Umsatzprovisionen	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf die Ziel-(über-)erfüllung	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf Deckungs-beiträge	n.s.	n.s.
Ziele orientieren sich an Vorperiodenwerten	n.s.	n.s.
Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe	n.s.	n.s.
Kontrollspanne	n.s.	0,45*
Berichtsintensität	-0,33	n.s.
Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM	n.s.	n.s.

Angegeben sind Zusammenhänge, die mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant sind.

*: Signifikant auf dem 1%-Niveau **: Signifikant auf dem 1‰-Niveau

Tabelle 5: Wirkung der Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. auf die Leistungsheterogenität des Außendienstes (ermittelt für die Unternehmen der Investitionsgüterbranche)

Im **Investitionsgütersektor** gibt es neben dem schon bei der aggregierten Betrachtung aufgedeckten negativen Einfluß der Berichtsintensität auf die Fluktuationsrate der ADM (hier: -0,33) keinen weiteren signifikanten Zusammenhang eines Steuerungsinstruments mit der Kündigungsrate. Die Leistungsheterogenität wird in dieser Branche gefördert durch größere variable Einkommensanteile (+0,57) und eine höhere Kontrollspanne (+0,45).

Für den **Finanzdienstleistungsbereich** zeigt sich, daß die Fluktuationsrate hochgradig positiv mit dem Umfang variabler Einkommensanteile der ADM zusammenhängt (+0,82), und zwar wesentlich stärker als in den anderen Branchen. Die absolute Höhe des Gesamteinkommens der eigenen ADM korreliert dagegen stark negativ mit der Kündigungsrate der ADM (-0,78). Da die Unsicherheit der überwiegend variablen Entlohnung der ADM dieser Branche durch ein hohes Gesamteinkommen kompensiert wird, senkt ein höheres Durchschnittseinkommen die Wahrscheinlichkeit, daß ADM die Vertriebsorganisation verlassen. Die Fluktuation der ADM wird des weiteren dadurch erhöht, daß Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung gewährt werden (+0,50), wobei dieser Effekt auf vermehrten Leistungsdruck zurückgeführt werden kann.

© Albers/Krafft, 1992	Fluktuationsrate der ADM	Leistungs-spektrum des Außendienstes
Gesamteinkommen der eigenen ADM	-0,78**	n.s.
Unterschiedsbetrag zwischen dem Einkommen der eigenen ADM und dem branchenüblichen Einkommen	n.s.	0,68*
Variabler Einkommensanteil	0,82**	n.s.
Entlohnung über Umsatzprovisionen	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf die Ziel-(über-)erfüllung	0,50	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf Deckungs-beiträge	n.s.	n.s.
Ziele orientieren sich an Vorperiodenwerten	n.s.	n.s.
Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe	n.s.	n.s.
Kontrollspanne	n.s.	n.s.
Berichtsintensität	n.s.	n.s.
Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM	n.s.	n.s.

Angegeben sind Zusammenhänge, die mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant sind.

*: Signifikant auf dem 1%-Niveau **: Signifikant auf dem 1‰-Niveau

Tabelle 6: Wirkung der Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. auf die Leistungsheterogenität des Außendienstes (ermittelt für die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche)

Auf die Leistungsheterogenität wirkt einzig und allein die Höhe der überdurchschnittlichen Entlohnung (+0,68), die schon in der globalen Betrachtung einen signifikanten Einfluß hatte.

© Albers/Krafft, 1992	Fluktuationsrate der ADM	Leistungs-spektrum des Außendienstes
Gesamteinkommen der eigenen ADM	n.s.	n.s.
Unterschiedsbetrag zwischen dem Einkommen der eigenen ADM und dem branchenüblichen Einkommen	n.s.	n.s.
Variabler Einkommensanteil	n.s.	n.s.
Entlohnung über Umsatzprovisionen	n.s.	n.s.
Entlohnung über Provisionen auf die Ziel-(über-)erfüllung	n.s.	-0,50
Entlohnung über Provisionen auf Deckungs-beiträge	n.s.	0,69*
Ziele orientieren sich an Vorperiodenwerten	n.s.	n.s.
Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe	n.s.	n.s.
Kontrollspanne	n.s.	n.s.
Berichtsintensität	n.s.	n.s.
Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM	n.s.	n.s.

Angegeben sind Zusammenhänge, die mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant sind.
*: Signifikant auf dem 1%-Niveau **: Signifikant auf dem 1‰-Niveau

Tabelle 7: Wirkung der Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. auf die Leistungsheterogenität des Außendienstes (ermittelt für die Unternehmen der Pharmabranche)

Während für die befragten Vertriebsorganisationen der **Pharmabranche** kein signifikanter Zusammenhang zwischen einzelnen Steuerungsinstrumenten und der Kündigungsrate gefunden wurde, wird die Leistungsheterogenität der Außendienste beeinflußt durch Quotenprovisionen und Deckungsbeitragsprovisionen. Sowohl der positive Zusammenhang von Provisionen auf Deckungsbeiträge (+0,69) als auch die negative Korrelation von Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung (-0,50) mit der Leistungsdivergenz der Vertriebsorganisation wurden bereits für das gesamte Sample diskutiert.

Abschließend kann festgestellt werden, daß für die einzelnen Branchen unterschiedliche Steuerungsinstrumente auf die Fluktuationsrate der ADM bzw. das Leistungsspektrum der Außendienste wirken. Während die Intensität der Zusammenhänge branchenspezifisch variiert, ergeben sich keine Unterschiede in der Richtung der Korrelationskoeffizienten.

10. Zusammenfassung

- Die Vertriebsorganisationen der vier betrachteten Branchen unterscheiden sich insbesondere hinsichtlich der Merkmale 'Ausbildung' und 'Beschäftigungsdauer im Unternehmen'.

- Das durchschnittliche Jahreseinkommen eines ADM (Median!) variiert zwischen den Branchen und beträgt zwischen DM 72.500,- (Konsumgüter) und DM 100.000,- (Investitionsgüter). Aufgrund der bisherigen Ergebnisse ist zu vermuten, daß diese Variation des Einkommens eher von der notwendigen Ausbildung, der Komplexität sowie der Unsicherheit der Verkaufsanstrengungen abhängt als von allgemeinen Brancheneinflüssen. Das Branchendurchschnittseinkommen wird insbesondere von den VL der Finanzdienstleistungsbranche unterschätzt.

- Bezüglich der angewandten Entlohnungspläne wurde festgestellt, daß die *Finanzdienstleistungsbranche* ergebnisorientierte Anreizsysteme präferiert (durchschnittlicher variabler Anteil des Einkommens: 83%). ADM des *Pharmabereichs* werden dagegen überwiegend über ein Festgehalt entlohnt, wobei zusätzlich ein Provisionssystem und/oder Prämiensystem Anwendung findet (variabler Anteil: 19,21%). Ein Festgehalt bzw. kombiniertes Einkommen ist auch im *Investitionsgütersektor* die Regel. Der variable Einkommensanteil beträgt dabei durchschnittlich 33%. Die ADM der *Konsumgüterbranche* werden ebenfalls mit Hilfe von kombinierten Vergütungsplänen entlohnt, wobei der erfolgsabhängige Anteil gut 42% ausmacht.

- Etwa drei Viertel der befragten VL verwenden provisionsbasierte Anreizsysteme, wobei diese Provisionen sich in erster Linie am erzielten Umsatz (Vertragssummen/Beitragsvolumen) orientieren und als konstanter Prozentsatz auf die Berechnungsgrundlage ermittelt werden. Im *Investitionsgütersektor* werden Provisionen auch auf Deckungsbeiträge (DB), den korrigierten DB und Quoten gezahlt.

- Die Analyse der Angaben zur Verwendung von Prämiensystemen ergab, daß Prämien bevorzugt für die (Über-)Erfüllung von Quoten gezahlt werden. Die Berechnungs- und Zahlungszeiträume der Prämien sind nahezu identisch. Es zeigte sich, daß viele ADM ihre Prämien nur jährlich und seltener bzw. unregelmäßig ausgezahlt bekommen. Die Anreizwirkung solcher Prämiensysteme ist fraglich, da der zeitliche Zusammenhang zwischen Leistung und Zahlung kaum gegeben ist.

- 90% der befragten Unternehmen wenden Ziele (Quoten, Vorgaben) an. Der überwiegende Teil der Quotensysteme basiert auf Umsatzvorgaben, häufig in Kombination mit Deckungsbeitrags-, Potential- und Mengenquoten. Recht häufig ist die Verwendung von Quoten, die sich an Vorperiodenwerten orientieren. Schwachpunkt einer solchen Vorgehensweise im Vergleich zu potentialorientierten Vorgaben ist, daß ADM in Zeiten stagnierender oder schrumpfender Märkte demotiviert werden. Im *Investitionsgüter- und Konsumgüterbereich* werden die ADM intensiv in die Festsetzung von Quoten einbezogen, was z.T. auf ihre bessere Kenntnis der Marktpotentiale zurückgeführt werden kann. Vermutlich spielen motivationale Aspekte eine weitere gewichtige Rolle. Auf das Einkommen der ADM wirkt die Quoten(über-) erfüllung in erster Linie über Prämien und Provisionen auf den Zielerreichungsgrad.

- Am häufigsten werden Verkaufswettbewerbe in der *Konsumgüterbranche* sowie im *Finanzdienstleistungsbereich* durchgeführt (Median: zwei Wettbewerbe pro Jahr). Interessant ist der relativ hohe Anteil sehr allgemein gehaltener Wettbewerbsziele im *Finanzdienstleistungs- und Investitionsgüterbereich*, da in der Literatur oft unterstellt wird, daß allgemeine Ziele (wie 'Umsatzsteigerung' und 'Umsatzeinbrüchen entgegenwirken') den Erfolg eines Wettbewerbs gefährden können. Während Geldprämien überwiegend von *Konsumgüter- und Pharmaunternehmen* verwendet werden, werden Sachprämien eher von *Finanzdienstleistern* bevorzugt.

- Abschließend wurde analysiert, welche Wirkungen der Einsatz einzelner Steuerungsinstrumente mit sich bringt. Als Erfolgsmaß für angewandte Steuerungssysteme im Vertrieb wurde die Kündigungsrate der ADM betrachtet. Im *Konsumgüterbereich* beeinflussen insbesondere Steuerungsinstrumente der persönlichen Mitarbeiterführung die Fluktuation der ADM. Dabei korrelieren die Häufigkeit der Kontakte zwischen VL und ADM sowie die Kontrollspanne positiv mit der Fluktuation von ADM. Des weiteren erhöht die Anzahl durchgeführter Verkaufswettbewerbe offensichtlich die Fluktuationsrate der ADM. Für den *Investitionsgüterbereich* konnte als einziger signifikanter Zusammenhang der negative Einfluß der Intensität des Berichtswesens auf die Fluktuation von ADM ermittelt werden. Während in der *Pharmabranche* gar kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Kündigungsquote und einzelnen Steuerungselementen nachzuweisen war, zeigen sich um so stärkere Korrelationen in der *Finanzdienstleistungsbranche*. Hier wird die Fluktuation in erster Linie erhöht durch den Umfang der variablen Entlohnung

sowie durch die Gewährung von Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung. Dagegen korreliert die Fluktuationsrate negativ mit der Höhe des durchschnittlichen Gesamteinkommens der ADM. Dieser negative Zusammenhang stimmt auch mit dem Ergebnis empirischer Arbeiten überein, in denen gezeigt wurde, daß hohe Kündigungsraten aus unterdurchschnittlichen Einkommen resultieren (vgl. Albers, Entscheidungshilfen, 1989, S. 256 sowie die dort zitierte Literatur).

- Als weiteres Maß für die Wirkung der angewandten Steuerungsinstrumente im Vertrieb wurde das Leistungsspektrum des Außendienstes untersucht. In der *Konsumgüterbranche* wird eine Leistungsdivergenz gefördert durch den Einsatz von Deckungsbeitragsprovisionen und durch höhere Kontrollspannen, daß heißt eine geringere direkte Überwachung. Bei isolierter Betrachtung des *Investitionsgüterbereichs* zeigt sich, daß nicht nur die Kontrollspanne die Heterogenität des Außendienstes erhöht, sondern daß das Leistungsspektrum der Vertriebsorganisationen auch durch höhere variable Einkommensanteile auseinandergezerrt wird. Die Leistungsheterogenität wird in den Außendiensten des *Finanzdienstleistungssektors* vergrößert, wenn -verglichen mit der Branche- überdurchschnittliche Einkommen gezahlt werden. Während die Gewährung von Provisionen auf die Ziel(über-)erfüllung in der *Pharmabranche* zu einer Homogenisierung der Leistungen führt, bewirken Deckungsbeitragsprovisionen, daß die Leistungen der ADM eher auseinanderdriften.

- Abschließend bleibt festzuhalten, daß Maßnahmen der persönlichen Mitarbeiterführung (Kontrollspanne, Berichts- und Kontaktintensität) in erster Linie einen Einfluß auf die Fluktuationsrate der ADM ausüben, während die Heterogenität der Außendienste primär mit dem Einsatz finanzieller Anreize zusammenhängt.

Steuerungssysteme für den Verkaufsaußendienst (Industrie)

Prof. Dr. S. Albers, Dipl.-Kfm. M. Krafft
Lehrstuhl für Marketing

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Dieser Fragebogen bezieht sich auf eine Vertriebsorganisation Ihres Unternehmens. Bitte beantworten Sie daher die Fragen zum Außendienst bzw. zur Steuerung Ihrer Verkaufsaußendienstmitarbeiter (im folgenden **"ADM"**) jeweils **bezogen auf nur eine Vertriebsorganisation**, sofern Ihr Unternehmen mehrere separate Außendienste hat. Zu den ***ADM*** zählen Sie bitte ***alle Reisenden und Handelsvertreter***, die mehr als 20 Stunden pro Woche arbeiten und überwiegend für Sie tätig sind.

Anreize zur Steuerung des Außendienstes

1) Provision

Sofern Sie über Provision entlohnen, beziehen sich diese*)

- ☐ auf den Umsatz,
- ☐ auf den Standard-Deckungsbeitrag,
- ☐ auf den Deckungsbeitrag abzüglich Rabatte, Boni, Skonti etc.,
- ☐ auf erreichte Quotenvorgaben, oder auf
- ☐ Sonstiges: .....?

Bieten Sie Provisionen an, die*)

- ☐ je nach ADM/Team unterschiedlich gestaltet sind,
- ☐ je nach Produkt variieren (z.B. hohe Provisionen für Produkte mit hohen Margen, niedrigere Sätze für weniger profitable Produkte), oder die
- ☐ sich auf Team-Leistungen beziehen?

Handelt es sich dabei um Provisionssätze, die mit zunehmendem Erfolg (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag)

- ☐ unterproportional ansteigen,
- ☐ konstant bleiben, oder
- ☐ progressiv wachsen?

Gelten diese Provisionssätze grundsätzlich für

- ☐ alle Leistungen (Umsätze, Deckungsbeiträge u.ä.)
- ☐ alle Leistungen oberhalb eines Zieles (z.B. Quote)

2) Gesamteinkommen

Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum + variables Einkommen), das Sie einem durchschnittlichen ADM üblicherweise zahlen?

_____DM

Wie hoch ist das Jahreseinkommen (Fixum + variables Einkommen), das ein durchschnittlicher ADM in Ihrer Branche üblicherweise erhält?

_____DM

3) Entlohnungsalternativen

Bieten Sie mehrere alternative Entlohnungspläne (z.B. hohes Fixum und niedrige Provision; niedriges Fixum bei hohen Provisionssätzen) an, aus denen ein ADM das für ihn beste Entlohnungssystem wählen kann?

☐ ja ☐ nein

Wenn ja, wieviele Alternativen gibt es?

..... verschiedene Entlohnungspläne

4) Prämien

Sofern Sie Prämien zahlen, gewähren Sie diese für*)

- ☐ die Anzahl der Kundenbesuche,
- ☐ das Erreichen / Überschreiten von Vorgaben,
- ☐ das Werben neuer Kunden,
- ☐ Serviceleistungen (z.B. Betreuung von Kunden),
- ☐ gesammelte Punkte ("Punktesystem"), oder für
- ☐ qualitative Leistung (Kundenzufriedenheit u.ä.)?

Wie oft werden Prämien errechnet:	bzw.	(Abschläge) gezahlt:?
☐ monatlich		☐ monatlich
☐ viertel-/ halbjährlich		☐ viertel-/ halbjährlich
☐ jährlich und seltener		☐ jährlich und seltener
☐ unregelmäßig		☐ unregelmäßig

Verkünden Sie im voraus*)

- ☐ die Höhe der Maximalprämie und/oder
- ☐ die Berechnungsgrundlage der Prämie?

5) Entlohnungsplan

Wieviele Ihrer ADM erhalten die folgenden finanziellen Anreize?

• Ausschließlich Fixum	.....%
• Ausschließlich Provision	.....%
• Ein kombiniertes Einkommen, und zwar als	
- Gehalt plus Provision	.....%
- Provision mit Einkommensgarantie	.....%
- Gehalt plus Prämie	.....%
- Provision plus Prämie	.....%
- Gehalt plus Provision plus Prämie	.....%
	100%

Sofern Sie kombinierte Entlohnungspläne anbieten, wie hoch ist dann typischerweise der Anteil des variablen Einkommens (Provision+Prämie) am Gesamteinkommen?

..... %

6) Nebenleistungen

Welche Arten der indirekten geldlichen Vorteile bieten Sie an?*)

- ☐ Lebensversicherungen, Altersvorsorge
- ☐ Zuschüsse zu Umzugskosten und Maklergebühren
- ☐ private Nutzung des Dienstwagens: .....%
- ☐ Erstattung von Telefonkosten (von zu Hause)
- ☐ Gewinnbeteiligung

*) **Mehrfachnennungen sind möglich**

7) Nichtfinanzielle Anreize

Bieten Sie Ihren ADM die Möglichkeit der Beförderung
- ☐ in leitende Positionen des Außendienstes
- ☐ in andere Managementpositionen (Innendienst)?

Wieviele vakante Managementpositionen haben Sie in den letzten 5 Jahren mit eigenen ADM besetzt?

..... % der freien Positionen des Außendienstes
..... % der freien Positionen des Innendienstes

Haben Sie gesonderte Anerkennungen/Ehrungen für ADM mit dem*)
- ☐ höchsten Umsatzvolumen des Jahres,
- ☐ größten relativen/absoluten Umsatzzuwachs,
- ☐ höchsten Grad der Quoten-Übererfüllung,
- ☐ größten Umsatz bezogen auf einen Kunden,
- ☐ Sonstiges: .....?

8) Vorgabe von Quoten

Sofern Sie Quoten vorgeben, beziehen sich diese
- ☐ auf Umsätze,
- ☐ Deckungsbeiträge,
- ☐ Kunden- bzw. Gebietspotentiale,
- ☐ Mengen (Kartons u.ä.), oder auf
- ☐ Sonstiges: .....?

Beziehen sich die Vorgaben auf die Leistungen
- ☐ einzelner ADM oder
- ☐ von Teams?

Geben Sie diese Quoten vor für
- ☐ Wochen oder Monate,
- ☐ Quartale,
- ☐ ein Jahr, oder für
- ☐ längere Zeiträume?

Legen Sie die Quoten fest aufgrund der
- ☐ Vorperiodenleistung,
- ☐ Vorperiodenleistung plus Aufschlag, oder der
- ☐ Kunden- bzw. Gebietspotentiale?

Wie sind ADM an der Quotenfestlegung beteiligt?
- ☐ Die Unternehmens-/ Vertriebsleitung legt die Quoten zentral bis ins Detail fest.
- ☐ Die Unternehmens-/ Vertriebsleitung legt globale Vorgaben fest, die sukzessive von den Hierarchieebenen nach unten verteilt werden ("top - down").
- ☐ Die Vertriebsleitung und die ADM legen die Vorgaben gemeinsam fest.
- ☐ Sonstiges:.....
  .....

Wie trägt die Quotenerfüllung zur Entlohnung der Außendienstmitarbeiter bei? *)
- ☐ Die ADM erhalten Prämien / Incentives.
- ☐ Erhöhungen des Fixums sind mit der Erfüllung von Vorgaben verbunden.
- ☐ Die Höhe des Provisionssatzes hängt vom Grad der Quotenüber-/ Quotenuntererfüllung ab.

9) Verkaufswettbewerbe

Wieviele Wettbewerbe für den Außendienst wurden im Jahr 1991 durchgeführt?

_____ Wettbewerb(e)

Vorrangiges Ziel der Wettbewerbe war es:

- Die Neuprodukteinführung zu stimulieren, ...%
- den Absatz bestimmter Produkte zu fördern, ...%
- den Umsatz generell zu steigern, ...%
- Neukunden zu gewinnen, ...%
- Umsatzeinbrüchen entgegenzuwirken .....%

100 %

Wie wurde der Wettbewerbserfolg gemessen?

- An den mit den ADM vereinbarten Zielen, ...%
- an den Zielvorgaben des Unternehmens, ...%
- an der relativen Leistung der ADM(-Teams) .....%

100 %

Wie wurden die Wettbewerbe ausgetragen?

- Einzelne ADM kämpften gegeneinander .....%
- Teams von ADM kämpften gegeneinander .....%

100 %

Welche Wettbewerbsprämien waren zu gewinnen? *)

- ☐ Geldprämien als
  - ☐ im voraus festgelegter Betrag
  - ☐ Provision auf den erzielten Erfolg
- ☐ Sachprämien, insbesondere
  - ☐ exklusive Sachpreise
  - ☐ Incentive-Reisen
- ☐ nicht materielle Anreize
  - ☐ höhere Kompetenzen
  - ☐ Urkunden, Ehrungen, Pokale
  - ☐ Aufnahme in "Club der Erfolgreichen" u.ä.

Wurden die Wettbewerbsprämien vergeben an
- ☐ einzelne ADM oder an
- ☐ Teams von ADM?

10) Risikohaltung der Außendienstmitarbeiter

Im folgenden möchten wir gerne die Risikoeinstellung Ihrer ADM messen. Stellen Sie sich vor, Sie wären ein "typischer" ADM Ihrer Vertriebsorganisation und Sie würden bisher ausschließlich auf Provisionsbasis entlohnt werden. Ihr Jahreseinkommen ist unsicher und beträgt mit jeweils 50%iger Wahrscheinlichkeit entweder 80.000,- DM oder 120.000,- DM. Alternativ wird Ihnen ein Festgehalt angeboten. *Wie hoch müßte dieses Fixum sein, damit Ihnen als ADM das Fixum bzw. das unsichere Provisionseinkommen **gleichwertig** sind?*

- ☐ 85.000,- DM ☐ 90.000,- DM
- ☐ 95.000,- DM ☐ 100.000,- DM
- ☐ 105.000,- DM ☐ 110.000,- DM

*) **Mehrfachnennungen sind möglich**

Merkmale der Vertriebsorganisation und der zentralen Vertriebsleitung

1) Verkaufsgebieteeinteilung

Ist die von Ihnen betrachtete Vertriebsorganisation
- ❑ international,
- ❑ national, oder
- ❑ regional tätig?

Nach welchen Kriterien wird der Vertrieb organisiert, und zwar im gesamten Außendienst (1.Ebene), in einzelnen Verkaufsbereichen (2.Ebene) usw.?

	Key-Account und Feld parallel	Sparten/ Produkte	Kunden/ Segmente	Regionen	Funktionen (z.B. Verkauf, Beratung)
1. Ebene	❑	❑	❑	❑	❑
2. Ebene	❑	❑	❑	❑	❑
3. Ebene	❑	❑	❑	❑	❑
4. Ebene	❑	❑	❑	❑	❑

Wieviel Prozent Ihrer ADM sind überwiegend für Großkunden (Key Accounts) zuständig?

etwa ..... %

2) Organisiertes Berichtswesen

Welche Informationen erhalten Sie von Ihren ADM?*)
- ❑ Anzahl der Verkaufsgespräche
- ❑ Anzahl von Verkäufen und Umsatzhöhe
- ❑ Angaben über Verkaufsförderungsmaßnahmen
- ❑ Angaben über Reisezeiten und andere (non-selling) Tätigkeiten
- ❑ Informationen über Konkurrenzaktivitäten

Wie oft treffen sich die ADM mit der nächsthöheren Ebene des Verkaufsmanagement?
- ❑ monatlich oder seltener
- ❑ zweimal monatlich
- ❑ wöchentlich
- ❑ zwei- bis viermal die Woche
- ❑ einmal täglich oder häufiger

Wonach beurteilen Sie die Leistung Ihrer ADM? *)
- ❑ Anzahl Kundenbesuche
- ❑ Merchandising, Service u.ä.
- ❑ Erfolg (z.B. Umsatz, Quotenerfüllung, Aufträge)
- ❑ Qualitative Leistung (z.B. Kundenzufriedenheit)
- ❑ Sonstiges: .....

3) Kontrollspanne / Hierarchieebenen

Wieviele ADM sind üblicherweise einem Vertriebsleiter der untersten Managementebene direkt unterstellt?

..... ADM

Wieviele Hierarchieebenen umfaßt Ihr Außendienst von der Vertriebsdirektion bis zu den ADM (inkl.)?

..... Hierarchieebenen

*) **Mehrfachnennungen sind möglich**

4) Verkaufssituation

Ihre ADM verhandeln pro Gespräch (im Schnitt) mit

etwa ..... Person(en)

Die generelle Kompetenz Ihrer ADM, über Preise bzw. Rabatte zu verhandeln, ist
- ❑ umfangreich (ADM handelt autonom)
- ❑ begrenzt (ADM hat Kompetenzspielraum)
- ❑ nicht gegeben (Preise / Rabatte werden ausschließlich zentral festgelegt)

Ist die Rabattkompetenz von Key-Accounts-ADM
❑ restriktiver ❑ gleich groß ❑ umfangreicher?

5) Verwendung der Arbeitszeit

Ihre ADM verwenden von ihrer gesamten Arbeitszeit

..... % für Reisetätigkeit und Wartezeiten
..... % für Besuchsvor- und -nachbereitung
..... % für Merchandising, Service, Auftragsannahme
..... % für das eigentliche Verkaufsgespräch
..... % Sonstiges: .....
100 %

Wieviel Zeit erfordert es durchschnittlich, um von einem Kunden zum nächsten zu fahren?

etwa ..... Minuten

Wie häufig müssen Ihre ADM im Rahmen Ihrer Verkaufstätigkeit in Hotels übernachten?

etwa ..... mal im Monat

6) Merkmale der Kunden und der Produkte

Von der Gesprächszeit Ihrer ADM entfallen

..... % auf Industrieunternehmen,
..... % auf den Großhandel,
..... % auf den Einzelhandel,
..... % auf Konsumenten
..... % auf Sonstige: .....
100 %

Bei den angebotenen Produkten handelt es sich zu

..... % um Investitionsgüter, davon zu
.....% um Großanlagen, große Anlagegüter
.....% um mittelgroße oder kleine Anlagegüter
.....% um Zubehör, Teile oder Halbfabrikate
.....% um Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
100%

..... % um Konsumgüter, davon zu
.....% um langlebige Produkte
.....% um andere Konsumgüter
100%

100%

Fragen zur Umwelt- und Marktsituation und allgemeine Unternehmensdaten

1) Unternehmensgröße

Gesamtzahl der Beschäftigten des Unternehmens, in dem Ihre Vertriebsorganisation tätig ist

- ☐ unter 100
- ☐ 100 - 499
- ☐ 500 - 999
- ☐ 1000 - 5000
- ☐ mehr als 5000

Wieviele separate, unternehmenseigene Vertriebsorganisationen gibt es in Ihrem Unternehmen?

..... Vertriebsorganisation(en)

2) Wieviele ADM (Reisende und Handelsvertreter) sind überwiegend für Ihre Vertriebsorganisation tätig (ohne Vertriebsmanagement)?

..... ADM

Lassen Sie bei diesen Fragen bitte den Einfluß der fünf neuen Bundesländer außer Acht!

3) Unsicherheit der Umwelt

Wie häufig werden konkurrenzfähige Neuprodukte von Ihnen/Ihren Wettbewerbern im Markt eingeführt?

selten ☐☐☐☐☐☐☐ häufig

Wie schnell ändert sich Ihre Unternehmensumwelt (z.B. Technologie, Wettbewerbsintensität)?

langsam ☐☐☐☐☐☐☐ schnell

Wie stark variiert das Marktvolumen Ihrer Branche von Jahr zu Jahr (Durchschnitt letzte 5 Jahre)?

☐±0-5% ☐±5-10% ☐±10-15% ☐±15-20% ☐>±20%

Wie stark variieren die Umsätze Ihres gesamten Außendienstes (Durchschnitt letzte 5 Jahre)?

☐±0-5% ☐±5-10% ☐±10-15% ☐±15-20% ☐>±20%

Wie stark weichen die tatsächlich erzielten Gesamtumsätze von den von Ihnen erwarteten Umsätzen ab?

☐±0-5% ☐±5-10% ☐±10-15% ☐±15-20% ☐>±20%

Wie empfinden Sie die Wettbewerbsintensität auf dem von Ihnen bedienten Markt (-segment) ?

niedrig ☐☐☐☐☐☐☐ hoch

Für wie groß schätzen Sie das Risiko ein, daß Sie oder ein Wettbewerber aus dem Markt ausscheiden (z.B. durch Konkurs, Fusion, freiwilliger Marktaustritt)?

niedrig ☐☐☐☐☐☐☐ hoch

4) Jahresumsatz Ihrer Vertriebsorganisation (in DM)

- ☐ unter 5 Mio.
- ☐ 5 Mio. - < 15 Mio.
- ☐ 15 Mio. - < 25 Mio.
- ☐ 25 Mio. - < 100 Mio.
- ☐ 100 Mio. - < 200 Mio.
- ☐ 200 Mio. - < 500 Mio.
- ☐ 500 Mio. und mehr

5) Effektivität der Besuchszeit

Stellen Sie sich vor, die ADM Ihrer Vertriebsorganisation würden ihre Besuchszeit um 10% steigern. Wie hoch schätzen Sie die resultierende Umsatzsteigerung ein?

etwa ..... % mehr Umsatz

Wie würde sich der Umsatz verändern, wenn Ihre ADM die Besuchszeit um 10% senken?

etwa ..... % weniger Umsatz

6) Messung des Verkaufsergebnisses

Wieviel Zeit vergeht bei Erstkäufen durchschnittlich zwischen dem ersten Kundengespräch und dem Verkaufsabschluß (ohne Probebestellungen!)?

etwa ..... Wochen

Wieviele Kundenbesuche sind bei Erstkäufen notwendig, um einen Verkaufsabschluß zu tätigen?

etwa ..... Besuche

Wie häufig ist der Einsatz eines Teams notwendig, um erfolgreich zu verkaufen?

selten ☐☐☐☐☐☐☐ häufig

Wenn Sie Ergebnismaße (z. B. Umsatz) verwenden, wie gut geben diese den Einsatz der ADM wieder?

ungenau ☐☐☐☐☐☐☐ genau

Wie genau können Sie aus den Ergebnismaßen auf die Höhe der individuellen Verkaufsanstrengungen rückschließen?

völlig ☐☐☐☐☐☐☐ gar nicht

Die Kosten der Verkaufsergebnismessung sind

sehr hoch ☐☐☐☐☐☐☐ sehr niedrig

Wie genau sind die Berichte bzw. Statistiken, die Sie über die Verkaufsergebnisse Ihrer ADM führen?

ungenau ☐☐☐☐☐☐☐ genau

Wieviele Faktoren, die außerhalb der Kontrolle des ADM liegen, beeinflussen das Verkaufsergebnis?

wenige ☐☐☐☐☐☐☐ viele

7) Produktkomplexität, Ersetzbarkeit von ADM, Messung der Verkaufsanstrengungen

trifft völlig zu | | | unentschieden | | | trifft gar nicht zu

Nehmen Sie bitte Stellung zu folgenden Aussagen:

☐☐☐☐☐☐☐ Als Vertriebsdirektor kann ich Gebietspotentiale besser schätzen als die jeweiligen ADM.

☐☐☐☐☐☐☐ Wenn gute ADM kündigen, können wir leicht Ersatz bekommen.

☐☐☐☐☐☐☐ Unsere Produkte sind gegenüber den Kunden leicht zu erklären, so daß ein ADM schon nach kurzer Einarbeitungszeit alle unsere Produkte verkaufen könnte.

☐☐☐☐☐☐☐ Die Kundentreue ist in erster Linie an die Person des ADM gebunden.

☐☐☐☐☐☐☐ Viele der Produkte, die unsere ADM anbieten, sind substitutiv, d.h. die Umsätze eines Produktes können die Umsätze anderer Produkte verringern.

☐☐☐☐☐☐☐ Es bereitet uns große Schwierigkeiten, gute ADM anzuwerben.

☐☐☐☐☐☐☐ Unsere Produkte sind so einzigartig, daß Umsätze eines Produktes üblicherweise nicht die Umsätze anderer Produkte berühren.

☐☐☐☐☐☐☐ Die von unserem Außendienst angebotenen Produkte sind sehr verschiedenartig.

☐☐☐☐☐☐☐ Es ist unmöglich, unsere ADM genau zu überwachen.

☐☐☐☐☐☐☐ Es ist schwer abzuschätzen, welchen Einsatz unsere ADM für ihre Arbeit wirklich leisten.

☐☐☐☐☐☐☐ Wir haben exakte Tätigkeitsberichte über alle ADM.

☐☐☐☐☐☐☐ Viele Faktoren können den Verkaufserfolg beeinflussen. Als Vertriebsdirektor weiß ich mehr über diese Faktoren als meine ADM.

☐☐☐☐☐☐☐ Die Bewertung der Verkaufsanstrengungen unserer ADM basiert auf sehr genauen Informationen.

☐☐☐☐☐☐☐ Unsere ADM reisen so viel, daß eine direkte Überwachung unmöglich ist.

☐☐☐☐☐☐☐ Es wäre unseren ADM leicht möglich, geschönte Besuchsberichte vorzulegen, wenn Sie es nur wollen.

☐☐☐☐☐☐☐ Die von unseren ADM vertretenen Produkte sind komplex.

☐☐☐☐☐☐☐ Über die Situation unserer Kunden weiß ich mehr als meine ADM.

8) Kundenzahl je ADM

Ein ADM betreut durchschnittlich

etwa ..... Kunden

9) Vertriebsbudget Ihres Verkaufsaußendienstes

Wie groß ist das Vertriebsbudget (Personal- und Reisekosten) im Verhältnis zum Deckungsbeitrag (vor Marketing-Aufwendungen)?

Vertriebsbudget = ...% vom Deckungsbeitrag

10) Fluktuationsrate der ADM

Wieviele ADM verlassen jährlich Ihr Unternehmen?

☐ 0 - < 5 % ☐ 5 - < 10 %
☐ 10 - < 15 % ☐ 15 - < 20%
☐ 20 - < 25 % ☐ 25 % und mehr

11) Risikohaltung der Vertriebsleitung

An dieser Stelle möchten wir Ihre persönliche Risikoeinstellung als Vertriebsleiter erfragen. Folgende Situation sei gegeben: Ihr Außendienst soll statt der bisher von Ihnen vertriebenen, veralteten Produkte zukünftig ein innovatives Produkt verkaufen, das je nach Eintreten zweier gleich wahrscheinlicher Situationen Umsätze von 600.000,- DM oder 900.000,- DM erbringen soll. Alternativ bietet Ihnen die Geschäftsleitung an, ein gut eingeführtes Produkt mit sicheren Umsätzen zu vertreiben - *ab welchem sicheren Umsatz wären Ihnen das etablierte und das innovative Produkt* ***gleichwertig****?*

☐ 600.000,- DM ☐ 650.000,- DM
☐ 700.000,- DM ☐ 750.000,- DM
☐ 800.000,- DM ☐ 850.000,- DM

Persönliche Merkmale der Außendienstmitarbeiter

Bitte geben Sie im folgenden an, wieviele Ihrer ADM (in Prozent) einzelne Merkmale erfüllen. Es ist nicht notwendig, exakte Daten anzugeben, sondern völlig ausreichend, **die ungefähre Struktur des Außendienstes** zu kennen. Die Prozentwerte der Strukturfragen sollten sich jeweils zu 100% ergänzen.

1) **Alter**
..... % unter 25 Jahre
..... % 25 — < 35 Jahre
..... % 35 — < 45 Jahre
..... % 45 — < 55 Jahre
..... % 55 Jahre und älter

2) **Arbeitsdauer als ADM in Ihrem Unternehmen**

Nennen Sie bitte die Anteile der ADM, die in Ihrer Vertriebsorganisation
..... % kürzer als ein Jahr,
..... % ein bis weniger als drei Jahre,
..... % drei bis weniger als fünf Jahre,
..... % fünf bis weniger als zehn Jahre, bzw.
..... % zehn Jahre und länger arbeiten!

3) **Wieviele Ihrer ADM führen einen**
..... % Einzelhaushalt,
..... % Zwei-Personen-Haushalt, bzw. einen
..... % Mehr-Personen-Haushalt (Kinder!)?

4) **Ausbildung der ADM**
Wieviele Ihrer ADM haben als höchsten Abschluß
..... % Hauptschulabschluß,
..... % Mittlere Reife,
..... % Abitur bzw. Hochschulreife,
..... % Fachhochschule, bzw.
..... % Universität?

5) **Geschlecht**
Wieviele Ihrer ADM sind
Frauen ..... %
Männer ..... %

6) **Frühere Erfahrung Ihrer ADM im Außendienst**

Wieviele Ihrer ADM hatten **vor** ihrer Tätigkeit in Ihrem Unternehmen
- weniger als drei Jahre ..... %
- drei bis sieben Jahre ..... %
- mehr als sieben Jahre ..... %

Erfahrung im Außendienst? 100 %

7) **Leistungsunterschiede der ADM**

Bitte nennen Sie im folgenden, wie stark die monatlichen Leistungen von Spitzen- bzw. leistungsschwachen Verkäufern vom Durchschnittsverkäufer abweichen und wieviel Prozent Ihrer ADM den drei Gruppen zuzuordnen sind!

	mtl. Leistung	Anteil
Spitzenverkäufer	+ .....%	.....%
Durchschnittsverkäufer	100 %	.....%
Leistungsschwache ADM	- .....%	.....%
		100 %

8) **Freizeitpräferenz der ADM**
Wenn Sie sich einmal in die Lage eines typischen ADM versetzen, um wieviel Prozent müßte Ihr Einkommen steigen, damit Sie bereit wären, Ihre Arbeitszeit dauerhaft um 10% zu erhöhen?

etwa ..... % mehr Einkommen

9) **Anzahl der in Ihrer Vertriebsorganisation tätigen Handelsvertreter lt. HGB**
0 ☐ 1 - 19 ☐ 20 - 49 ☐ 50 - 99 ☐ 100 - 499 ☐ 500 - 999 ☐ 1000 und mehr ☐

10) **Einarbeitung und Schulung von ADM**

Wie lange dauert es durchschnittlich, einen ADM einzuarbeiten?

etwa ..... Wochen

Wie hoch sind die gesamten Kosten (Schulung, Einkommen des ADM) für diese Einarbeitung?

etwa ..... DM pro ADM

Wie groß ist der Anteil an der Einarbeitungszeit für
.....% **kunden**spezifische Kenntnisse,
.....% **produkt**spezifische Kenntnisse,
.....% **unternehmens**spezifische Kenntnisse,
.....% Vermittlung genereller Verkaufstechniken,
.....% Sonstiges: .....?

Wieviel investieren Sie laufend in Schulung und Training eines ADM?

etwa ..... DM pro Jahr

Abschließende Angaben

Wer hat in Ihrem Unternehmen die Kompetenz, über die Verwendung und Ausgestaltung folgender Steuerungsinstrumente zu bestimmen?

Verkaufsgebieteeinteilung: .....
Intensität Berichtswesen: .....
Verkaufswettbewerbe: .....
Vorgabe von Quoten: .....
Entlohnung (fix/variabel): .....
Nebenleistungen: .....

Welche Position bekleiden Sie im befragten Unternehmen?

.....

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Literaturverzeichnis:

Albers, S.: [Entscheidungshilfen] für den Persönlichen Verkauf, Berlin: Duncker & Humblot, 1989 (Schriften zum Marketing; 26)

Anderson, E., Oliver, R.: Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based [Salesforce Control Systems], in: Journal of Marketing, Vol. 51 (October 1987), S. 76 - 88.

Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., Staelin, R.: Salesforce [Compensation Plans]: An Agency Theoretic Perspective, in: Marketing Science, Vol. 4 (1985), S. 267 - 291

Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C.: [Sales Force Management]: Planning, Implementation and Control, Homewood, IL: Irwin, 1990.

Frese, E. (Hrsg.): [Handwörterbuch der Organisation], 3. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992.

Hanser, P.: [Mehr Umsatz- oder Kundenorientierung?], in: Absatzwirtschaft, 35. Jg. (1992), Heft 1, S. 30 - 39.

Hanser, P.: [Die 100 großen] Vertriebsorganisationen - Kräfte freigesetzt, in: Absatzwirtschaft, 35. Jg. (1992), Heft 10, S. 30 - 39.

John, G., Weitz, B. A.: [Salesforce Compensation]: An Empirical Investigation of Factors Related to Use of Salary Versus Incentive Compensation, Journal of Marketing Research, Vol. 26 (1989), S. 1 - 14.

Kotler, P., Bliemel, W.: [Marketing-Management]: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7. Auflage, Stuttgart: Poeschel, 1992.

Staehle, W. H.: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Auflage, München: Vahlen, 1990.

o.V.: [Neue Chancen] für ein besseres Gehalt, in: Absatzwirtschaft, 35. Jg. (1992), Heft 7, S. 26 - 29.