

# Neue Aspekte zum Einsatz und zur Steuerung des Marketinginstrumentes "Außendienst"

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	3
1.1. Begriffliche Grundlagen	3
1.1.1. Der Begriff Marketinginstrument	3
1.1.2. Der Begriff Außendienst	5
1.2. Problemstellung	6
2. Aufgabe und Bedeutung des Außendienstes	9
2.1. Kundenakquisition und Kundenpflege	11
2.2. Absatzplanung und Auftragsabwicklung	17
2.2.1. Die Absatzplanung	17
2.2.1.1. Die Ermittlung der zu erwartenden Verkaufssituation	17
2.2.1.2. Die Besuchsplanung des Außendienstmitarbeiters	18
2.2.1.3. Die Planung des Verkaufsgesprächs	23
2.2.2. Die Kontrolle der Auftragsabwicklung	24
2.3. Die Aufgabe der Informationsbeschaffung und -weiterleitung	25
2.3.1. Informationsbeschaffung über Absatzmöglichkeiten	26
2.3.2. Informationsbeschaffung über Konkurrenten	30
2.3.3. Informationsbeschaffung über das eigene Unternehmen	32
3. Verkaufsbezirksaufteilung	33
3.1. Die Berechnung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter	33
3.2. Die Aufteilung der Verkaufsbezirke auf die Außendienstmitarbeiter	38
3.2.1. Die Verkaufsgebietsaufteilung nach geographischen Aspekten	38
3.2.2. Die Verkaufsgebietseinteilung nach Kundentypen	41
3.2.3. Die Verkaufsgebietsaufteilung nach Produkten	42
3.2.4. Das Key Account-Management	43
4. Tourenplanung	45
4.1. Vorteile der individuellen Tourenplanung	46
4.2. Tourenplanungsmethoden in der Praxis	47
4.2.1. Rundreisetouren	47
4.2.2. Kleeblattförmige Touren	48
4.2.3. Übernachtungstouren	49
4.3. Die Kontrolle über die Tourenplanung im Unternehmen	50
5. Entlohnungssysteme für den Verkaufsaußendienst	52
5.1. Prinzipielle Entlohnungsarten	52
5.1.1. Die feste Entlohnung	52
5.1.2. Die variable Entlohnung	53
5.1.3. Die kombinierte Entlohnung	54
5.2. Das prinzipielle Problem der Entlohnung	55
5.3. Entlohnungsarten in der Praxis	58

5.3.1.	Prämie oder Provision ?	58
5.3.2.	Der Prämienplan	58
5.3.3.	Beispiele für Prämienarten	61
5.3.3.1.	Die Umsatzprämie	61
5.3.3.2.	Die Deckungsbeitragsprämie	61
5.3.3.3.	Stückprämien	64
5.3.3.4.	Sonstige Prämien	64
6.	Die EDV-unterstützte Außendienst- und Verkaufstätigkeit	65
6.1.	Beispiel einer Datenerfassung mittels Barcode-Leser	66
6.2.	Beispiel eines mobilen Außendienstinformationssystemes	67
6.2.1	Die Problematik der Informationsvielfalt im Unternehmen	68
6.2.2.	Die technischen Voraussetzungen für die Installation von AD-INFO	70
6.2.3.	Die Akzeptanz durch die Außendienstmitarbeiter	72
6.2.4.	Das Konzept für AD-INFO	74
6.2.5.	Die Wahl der Programmiersprache	76
6.2.6.	Die Hardwareanforderungen an AD-INFO	76
6.2.7.	Die Integration von AD-INFO in den Außendienst	77
6.3.	Was man heute oder in naher Zukunft besser machen kann	82
	Literaturverzeichnis:	85
	Stichwortverzeichnis:	89
	Anhang:	90

## **1. Einleitung**

### **1.1. Begriffliche Grundlagen**

#### **1.1.1. Der Begriff Marketinginstrument**

In den fünfziger Jahren wurde die allgemeine Marktsituation durch einen Verkäufermarkt bestimmt. Von einem Verkäufermarkt spricht man im allgemeinen dann, wenn die Nachfrage seitens der Verbraucher größer ist als das Angebot der Verkäufer. Der Verkäufer besitzt hier eine gewisse Sicherheit, daß die von ihm produzierten oder angebotenen Waren auch wirklich einen Käufer finden. Diese Sicherheit läßt ihm wiederum einen größeren Spielraum in der Gestaltung der Preise oder Eigenschaften seiner Produkte. In den folgenden Jahren kam es zu einer Umwandlung von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt, der durch eine Nachfragemacht der Verbraucher bestimmt ist. Auf dem Käufermarkt ist das Angebot der Verkäufer größer als die Nachfrage der Verbraucher. Der Verkäufer kann nicht mehr sicher sein, daß seine Produkte von den Verbrauchern gekauft werden, wenn diese sich nicht in irgendeiner Eigenschaft von Konkurrenzprodukten positiv unterscheiden. Der Verbraucher konnte nunmehr die Produkte auswählen, die seine Bedürfnisse und Wünsche am besten befriedigten, und brauchte keine Kompromisse mehr einzugehen, um überhaupt ein Produkt dieser Art zu bekommen. Die Entwicklung von Produkten, die den Wünschen der Verbraucher entsprachen, stand nun im Vordergrund. Daraus entstand nun das heutige Marketing, das in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur aber keine einheitliche Definition besitzt.

*"Marketing ist ein Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen."*<sup>1</sup>

Marketing besteht aus mehreren Bereichen, die sich im wesentlichen aus der Produkt- und Sortimentspolitik, der Kommunikationspolitik, der Distributionspolitik und der Kontrahierungspolitik zusammensetzen<sup>2</sup>. Die Summe der Aktivitäten aller Bereiche stellen den Marketing-Mix dar. Die Aktivitäten in einem Bereich bezeichnet man als Sub-Mix. Es gibt also einen Produkt-Mix, einen Kontrahierungs-Mix, einen Kommunikations-Mix und

---

<sup>1</sup> Kotler, Seite 6

<sup>2</sup> Vgl. Meffert, Seite 82

einen Distributions-Mix. Die Gewichtung der separaten Sub-Mixe und ihr Anteil am Marketing-Mix muß nicht für jeden Sub-Mix gleich sein. Bei dieser feinen Untergliederung des Marketing-Mix besitzt je nach branchenspezifischen Gegebenheiten der eine oder andere Sub-Mix nur geringe oder keine Bedeutung für ein Unternehmen. Jeder Sub-Mix besitzt seine eigenen Instrumente. Die Marketing-Instrumente. Eine allgemeinere Untergliederung der Marketing-Instrumente, die über alle Wirtschaftsbereiche gleichermaßen gelten soll, steht dieser feinen Untergliederung der Marketing-Instrumente gegenüber. Bei der allgemeineren Untergliederung werden die Marketing-Instrumente in zwei Bereiche unterteilt, zum einen in den Bereich der Instrumente der Absatzforschung (Instrumente der Marktforschung und marketingrelevante Instrumente der Informationsgewinnung) und zum anderen in den Bereich der Instrumente der Absatzbeeinflussung (Absatzpolitische Instrumente und andere relevante unternehmenspolitische Instrumente) <sup>3</sup>. Betrachtet man beide Modelle der Marketing-Instrumente, so kann man sagen, daß die Marketing-Instrumente der Sub-Mix-Bereiche den Bereich der absatzpolitischen Instrumente der allgemeineren Untergliederung ausfüllen. Für diese Arbeit sind nur die Marketing-Instrumente der Sub-Mix-Bereiche des Modells nach Meffert relevant <sup>4</sup>. Der Außendienst kann hierbei sowohl ein Instrument der Kommunikationspolitik als auch der Distributionspolitik sein <sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Vgl. Marketing Enzyklopädie, Seite 529 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Abbildung "Instrumente in den Submixbereichen", Meffert, Seite 82

<sup>5</sup> Ein technischer Außendienst, der mit Wartungs- oder Reparaturarbeiten bei Kunden beschäftigt ist, könnte man auch als Instrument der Produkt- und Sortimentspolitik ansehen.

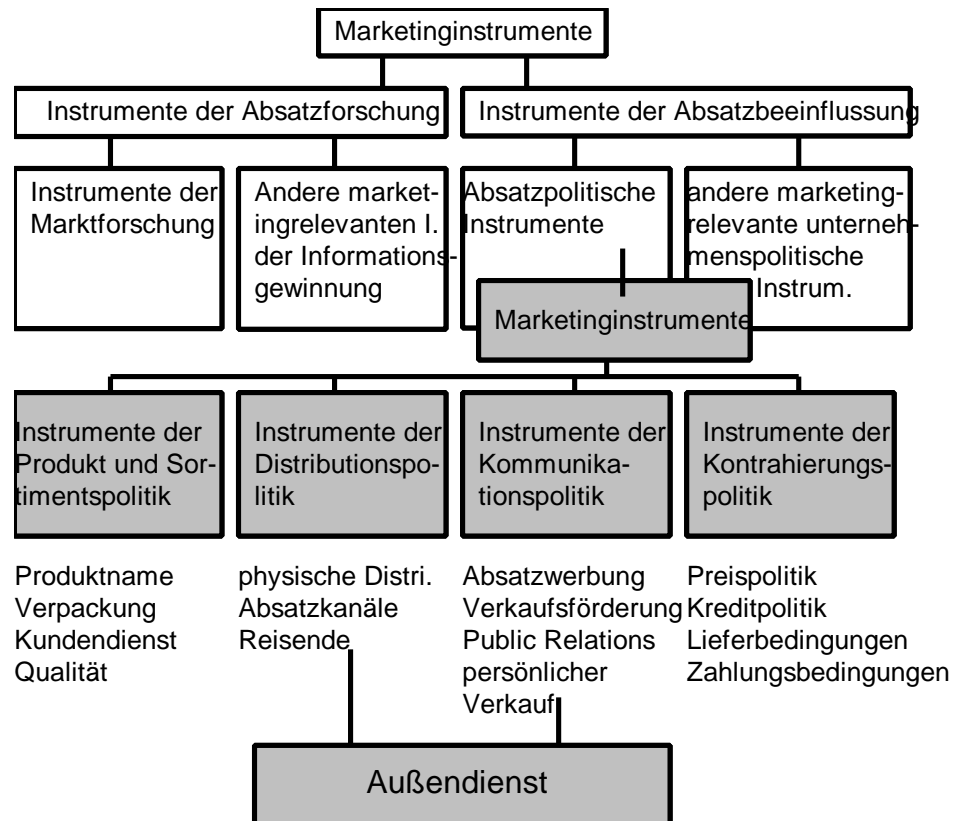


Abbildung 1: Oberer Teil Marketinginstrumente allgemein nach Marketing-Enzyklopädie. Dunkel hinterlegt Marketinginstrumente nach Meffert. Meffert beschränkt sich mit seiner Definition der Marketinginstrumente auf den absatzpolitischen Aspekt. Sie stellen somit praktisch einen Teil der "Instrumente der Absatzbeeinflussung" dar. Der Außendienst kann in seiner Definition sowohl ein Instrument der Kommunikationspolitik als auch der Distributionspolitik sein.

### 1.1.2. Der Begriff Außendienst

Der Begriff Außendienst beinhaltet im wesentlichen den Dienst für ein Unternehmen außerhalb des Unternehmens. Ein Außendienstmitarbeiter kann also ebenso ein Verkäufer, ein Servicetechniker oder ein Finanzprüfer sein. Im Sprachgebrauch hat sich der Begriff Außendienst aber eher für den Bereich des Verkaufsaußendienstes und des technischen Außendienstes durchgesetzt. Die Außendienstmitarbeiter suchen außerhalb des Unternehmens Kunden auf, um Verkaufsgespräche zu führen oder Wartungsarbeiten auszuführen. Betrachtet man den Verkaufsaußendienst, so gibt es hier zwei unterschiedliche Typen von Außendienstverkäufern, den rechtlich selbstständigen Handelsvertreter und den angestellten Reisenden.

Die rechtlichen Grundlagen des Handelsvertreters sind im HGB im siebenten Abschnitt des ersten Buches, welches den Handelsstand gesetzlich fundiert, in den Paragraphen 84 bis 92c definiert. Handelsvertreter ist nach §84, wer als selbstständiger Gewerbetreibender für einen anderen Unternehmer

dauerhaft beauftragt ist, Geschäfte für diesen zu vermitteln oder abzuschließen. Der Unternehmer, der für sich selbst Geschäfte abschließt, kann rechtlich ebenfalls als Handelsvertreter betrachtet werden. Angestellte Reisende, die weitläufig auch als "Vertreter" bezeichnet werden, sind im rechtlichen Sinne keine Handelsvertreter, sondern Angestellte eines Handelsvertreters. Für sie gelten die allgemeinen Bestimmungen des Arbeitsrechts. Der selbstständige Handelsvertreter erhält als Entgelt für seine Tätigkeit eine Provision<sup>6</sup>, die sich im wesentlichen am Umsatz orientiert. Soweit nicht anders zwischen Handelsvertreter und Unternehmer vereinbart, hat der Handelsvertreter nach Abschluß eines Geschäftes, das durch ihn vermittelt wurde, ein Anrecht auf eine Provision, dessen Fälligkeit und Höhe im HGB geregelt ist. Der angestellte Reisende bekommt dagegen ein festes Gehalt, was sich meist aus einem Fixgehalt und einer Prämie zusammensetzt. Im Gegensatz zu dem Handelsvertreter bekommt der Reisende zumindest sein Fixgehalt auch dann, wenn er keinerlei Erfolge nachweisen kann. Betreibt der Unternehmer ein Reisegewerbe nach §55 der Gewerbeordnung<sup>7</sup>, so ist eventuell eine Reisegewerbekarte erforderlich, wenn der Handelsvertreter Privatpersonen aufsucht und Waren anbietet. Dieses gilt für Unternehmer, die ihre gewerbliche Niederlassung außerhalb des Geltungsbereiches der Gewerbeordnung haben (also außerhalb der Bundesrepublik Deutschland) und über die Landesgrenzen hinweg Privatpersonen aufsuchen. Ein selbstständiger Handelsvertreter, der ein ausländisches Unternehmen vertritt, fällt bedingt durch seine inländische Gewerbeniederlassung also nicht darunter.

## **1.2. Problemstellung**

In den siebziger Jahren kam es zu einer Wandlung in der Außendienststruktur vieler Unternehmen. Bedingt durch eine scheinbar ständig steigende Nachfrage der Kunden ging man davon aus, daß allein die Anzahl der Verkaufsgespräche über die Umsatzentwicklung entscheidet. Es wurde also eine direkte Proportionalität zwischen Kundenkontakten und Auftragsquantität unterstellt. Die individuellen Fähigkeiten, die ein Außendienstverkäufer aufweisen mußte, um Einfluß auf die Auftragsabwicklung beim Kunden zu haben, beschränkte man auf die richtige Umgangsform mit diesen Kunden. Dem Kunden wurde unterstellt, daß er ohnehin kaufen wird, um seinen Bedarf zu befriedigen. Ein Außendienstmitarbeiter, der zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist, wird, wenn

---

<sup>6</sup> Vgl. Handelsgesetzbuch, §§87 bis 87c, Erstes Buch. Handelsstand

<sup>7</sup> Vgl. Gewerbeordnung Titel III. Reisegewerbe §§55 bis 55d

er nicht unangenehm auffällt, beinahe automatisch zu einem Verkaufsabschluß gelangen. Unterstellt man eine gleichbleibende Umsatzsteigerungsmöglichkeit, so ist die Beschäftigung eines Außendienstes, der sich aus freien Handelsvertretern zusammensetzt, teurer als ein vergleichbarer angestellter Außendienst. Die Entlohnung der Handelsvertreter setzt sich überwiegend aus variablen, zur Umsatzentwicklung proportionalen Prämien zusammen. Das Unternehmen geht bei dieser Art der Entlohnung kein Risiko ein, bei einem Umsatzrückgang zusätzlich noch hohe Fixkosten für einen wenig erfolgreichen Außendienststamm zu haben. Ist dieses Risiko nicht vorhanden oder vernachlässigbar klein, so ist die Beschäftigung eines angestellten Außendienstes die kostengünstigere Alternative. Der Ansatz, daß die Persönlichkeit des Verkäufers in einer Zeit mit gleichbleibenden Umsatzsteigerungsmöglichkeiten einen immer geringeren Einfluß auf die Kaufentscheidung des Kunden hat, führte dazu, daß die bis in die siebziger Jahre stärker verbreiteten selbstständigen Handelsvertreter an Bedeutung verloren und in vielen Unternehmen durch einen angestellten Außendienst abgelöst wurden. Der angestellte Außendienst mußte nun aber anders gesteuert werden als selbstständige Handelsvertreter. Es wurde ein Berichts- und Kontrollwesen eingeführt. Die Steuerung des Außendienstes basierte auf der oben erwähnten Annahme, daß der Erfolg lediglich von der Zahl der Kundenbesuche abhängt. Ein Außendienstmitarbeiter, der hinter den Umsatzerwartungen blieb, mußte demnach lediglich seinen individuellen Arbeitsaufwand steigern. Um die Verwaltung zu erleichtern, wurden die Verkaufsbezirke nach Umsatzgrößen oder Bezirken gleichgroß gestaltet. In größeren Betrieben konnte der Außendienst erstmals durch EDV-Unterstützung bewertet werden. Durch den geringeren Arbeitsaufwand wurden die Zeitspannen, in denen der Außendienstmitarbeiter bewertet wurde, immer kürzer. Verglich man früher die Jahresergebnisse miteinander, so wurden jetzt die Umsatzzahlen viel kürzerer Zeiträume mit den vergangener Perioden verglichen. Bedingt durch hohe Besuchsvorgaben wurde der Anteil der Beratungs- und Servicefunktion des Außendienstes zugunsten reiner Verkaufsgespräche immer geringer. Der Außendienstmitarbeiter hatte ein vorgegebenes Arbeitspensum zu erfüllen. Zum einen mußte er ein Umsatzziel erreichen, zum anderen mußte er sein Besuchspensum erfüllen. Einem Außendienstverkäufer, der sein Umsatzziel mit einem geringen Besuchspensum erreichte, wurde unterstellt, daß sein Erfolg noch größer hätte sein können, wenn er das Besuchspensum erhöhte.

Diese mechanistische, tayloristische Pensumsteuerung<sup>8</sup> des Außendienstes ist bei vielen Unternehmen bis heute erhalten geblieben obwohl sich die Marktstrukturen geändert haben. Ebenso haben sich die Ansätze, wie man Personal zu führen hat, geändert. Rein monetäre Entlohnungen sind zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter nicht mehr einzig geeignet. Kommunikation, Netzwerke, Teambildung, liberales Management, die Freude an der Arbeit sind bei den Mitarbeitern stärker gefragt denn je. Die Sättigung des Marktes erfordert stärkere Anpassung der Produkte an die Kundenwünsche. Zusätzlich ergaben sich auf dem Gebiet der EDV seit Anfang der achtziger Jahre erhebliche technische Fortschritte. Die Entwicklung und Verbreitung der Personalcomputer führte dazu, daß sich heute selbst für kleinste Unternehmen ein Einsatz dieser PC als wirtschaftlich sinnvoll erweist. Der gesamte Datenbestand, der sich aus der Geschäftstätigkeit kleiner und mittelständischer Unternehmen ergibt, läßt sich heute auf Massenspeichern speichern, die nicht größer als eine Zigarettenschachtel sind. Tragbare PC's, die sogenannten "Notebook's" oder "Palmtop's"<sup>9</sup>, mit netzunabhängiger Stromversorgung für mehrere Stunden Betriebsdauer sind heute günstiger zu haben als hochwertige Schreibmaschinen.

In dieser Arbeit soll nun betrachtet werden, welchen Einfluß die Änderung der Marktstruktur, die neuen technischen Möglichkeiten, sowie die neuen Aspekte des liberalen Managements auf die Außendienstarbeit und die Steuerung des Außendienstes bereits gehabt haben oder haben können. Ist es sinnvoll, althergebrachte, in den letzten Jahrzehnten durchaus erfolgreiche Erkenntnisse durch neue zu ersetzen? Die Betrachtung der EDV-technischen Möglichkeiten, die die Arbeit des Außendienstmitarbeiters sowie die Außendienststeuerung unterstützen, soll dabei einen Schwerpunkt bilden.

Die rechtliche Unterscheidung zwischen selbstständigen Vertreter und angestellten Reisenden soll für die weitere Arbeit unerheblich sein. Prinzipiell kann man davon ausgehen, daß alle Instrumente der Außendienststeuerung

---

<sup>8</sup> Vgl. Weißbach u.a. , Seite 75 ff.

<sup>9</sup> Mitte der achtziger Jahre wurden tragbare PC auf die Größe von Reiseschreibmaschinen verkleinert. Dies waren die sogenannten "Laptop's". Sie wogen noch etwa 8 bis 10 Kg und wurden zu Beginn der 90er Jahre durch die "Notebook's" abgelöst, die etwa 3 Kg wiegen, die Größe einer DIN-A4-Seite haben und etwa 3 cm hoch sind. Diese bekommt man heute mit Speicherkapazitäten bis zu 240 MegaByte Festplattenkapazität, welches etwa 50.000 dichtbeschriebenen DIN-A4-Seiten entspricht. Dieser Papierstapel wäre ca. 5 m hoch und hintereinandergelegt etwa 15 Km lang. Inzwischen gibt es sogenannte "Palmtop's" in DIN-A5-Größe mit ca. 1,5 Kg Gewicht und Speicherkapazitäten von etwa 40 Megabyte.



sowohl für den selbstständigen Handelsvertreter als auch für den angestellten Reisenden gleichermaßen anzuwenden sind. Jedoch in der Praxis werden sich einige der folgenden Aspekte nicht gleichermaßen auf beide Typen von Außendienstmitarbeitern anwenden lassen. Daher befaßt sich diese Diplomarbeit im wesentlichen mit der Steuerung eines Verkaufs-Außendienstes, der sich aus angestellten Mitarbeitern zusammensetzt und gewerbliche Kunden besucht. Im folgenden wird nicht mehr gesondert darauf hingewiesen. Sollten einige Aspekte auch oder nur für einen Außendienst, der sich aus selbstständigen Handelsvertretern zusammensetzt oder einen Außendienst, der überwiegend Privatkunden aufsucht, bestimmt sein, so wird dieses gesondert erwähnt. Ebenso verhält es sich mit dem technischen Kundendienst im Außendienst. Die Bedeutung des technischen Außendienstes wird unter dem Aspekt der Kommunikationspolitik zu einem späteren Zeitpunkt erläutert.

## **2. Aufgabe und Bedeutung des Außendienstes**

*"Der persönliche Verkauf beruht auf dem unmittelbaren Kontakt zwischen Verkäufer und Käufer beim Absatz von Waren und Diensten."*<sup>10</sup>

Man unterscheidet beim persönlichen Verkauf zwischen Telefonverkauf und dem "Face-to-Face-Selling"<sup>11</sup>. Beide Verkaufstypen kann man aber auch gemeinsam einsetzen. Der Telefonverkauf kann hierbei als Ziel einen Verkaufsabschluß ebenso beinhalten wie das Akquirieren von Kunden für einen Besuch eines Außendienstmitarbeiters oder die Nachbearbeitung nach einem Außendienstbesuch. Die wesentlichen Vorteile des persönlichen Verkaufs stützen sich auf die Flexibilität des Verkäufers, sich in die Problematik des Kunden hineinzudenken und mit Lösungen aufzuwarten. Die Qualifikation des Verkäufers sowohl auf dem sachlich relevanten Gebiet als auch in der Technik des Verkaufens, die Situation des Verkaufsgespräches, der Vertrauensvorschuß, sowie die Sympathie, die ein Kunde dem Verkäufer entgegenbringt, und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens entscheiden über den Erfolg des Gesprächs. Unterscheiden sich konkurrierende Unternehmen nicht wesentlich in ihrer Leistungsfähigkeit, so können die Parameter Verkaufstechnik und Sympathie Übergewicht zu einer Entscheidung für das eine oder andere Produkt, bzw. für den einen oder anderen Verkäufer führen. Der Einsatz eines Außendienstes erweist sich für ein Unternehmen aus produktpolitischen Aspekten dann als sinnvoll, wenn a)

---

<sup>10</sup> Tietz, Seite 1137

<sup>11</sup> Vgl. Tietz, Seite 1137

die Produkte hinsichtlich ihrer Verwendung beratungsintensiv sind, b) die Produkte oder Dienstleistungen vom Preis gegenüber dem Wettbewerb eher höher angesiedelt sind, c) die Produkte bisher eine geringe Bekanntheit, sowie Erfahrung in der Zielgruppe besitzen, d) die Kunden das Produkt nur gelegentlich kaufen und dabei eventuell jedesmal neu ihr Evoked Set zusammenstellen, e) die Produkte in eine neue oder andere Käuferschicht eingeführt werden sollen. Daher kann man den Außendienst auch als Instrument von Unternehmen ansehen, die sich wettbewerbsstrategisch eher von Ihren Konkurrenten differenzieren, als eine umfassende Kostenführerschaft anstreben<sup>12</sup>. Für mittelständische Unternehmen in Deutschland ist der Außendienst neben dem Direct-Mailing das bedeutendste Kommunikationsinstrument<sup>13</sup>.

Insgesamt kann man drei Situationen eines Verkaufsgesprächs beschreiben. Das Verkaufsgespräch in den Verkaufsräumen des Unternehmens des Verkäufers, das telefonische Verkaufsgespräch und das Verkaufsgespräch im Unternehmen des Käufers. Das Verkaufsgespräch innerhalb des eigenen Unternehmens dürfte die größten Aussichten hinsichtlich eines Verkaufsabschlusses haben. Einem Kunden, der bereit ist, ein anderes Unternehmen für ein Einkaufsgespräch aufzusuchen, kann man ein höheres Involvement<sup>14</sup> unterstellen als einem Kunden, der durch den Außendienst aufgesucht oder durch einen Telefonverkäufer angerufen wurde. Zusätzlich zum High-Involvement des Kunden hat der Innendienstverkäufer sämtliche Verkaufsvorteile auf seiner Seite. Er hat mehr potentielle Produkte zur Präsentation und mehr Werbematerial zur Verfügung, als ein Außendienstverkäufer. Wenn der Kunde zusätzliche Informationen wünscht, kann der Innendienstverkäufer diese sofort bei Technikern oder Einkäufern abrufen. Er kann Aussagen über Liefertermine oder Produktionskapazitäten machen. Er hat Zugang zur EDV und kann sich zurückliegende Geschäftsvorgänge dieses Kunden oder Geschäftsvorgänge anderer Kunden in gleichen Verkaufssituationen anzeigen lassen. Der Verkauf im eigenen Unternehmen ist für den Verkäufer die angenehmste, für den Kunden aber die aufwendigste Methode, einen Verkauf oder Kauf zu tätigen. Der Telefonverkäufer kann bis auf die direkte Präsentation von

---

<sup>12</sup> Michael E. Porter, Seite 62 ff., verschiedene Wettbewerbsstrategien

<sup>13</sup> Vgl. Kotler, Seite 807

<sup>14</sup> Vgl. Trommsdorf, Seite 33: Involvement kann man als *"Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zum objektgerichteten Informationserwerb und zur Informationsverarbeitung"* verstehen. Die Involvementtheorie ist eigentlich ein Teil der Konsumtheorie kann aber auch für gewerbliches Kunden angewandt werden. Vgl. Axel Bänsch, Seite 207 ff: Er befaßt sich hierbei näher mit dem Involvement bei gewerblichen Verbrauchern.

Waren immerhin Aussagen über die Lieferverfügbarkeit und den Liefertermin machen und gegebenenfalls zusätzliche Erkundigungen über das Produkt bei einem Lieferanten einholen und weitergeben. Ebenso kann er sich zurückliegende oder ähnliche Geschäftsvorgänge mittels EDV ansehen. Im Optimalfall erkundigt sich der Telefonverkäufer bei den entsprechenden Abteilungen oder Lieferanten und ruft den anfragenden Kunden nach Erhalt aller Informationen zurück und läßt diesen nicht am Telefon warten. Der Außendienstmitarbeiter hat dagegen die geringsten Möglichkeiten, zusätzlich benötigte Informationen direkt einzuholen. Braucht er während eines Kundenbesuches sofort Informationen, über die er außerhalb der Firma nicht verfügen kann, so muß er die Informationsbeschaffung an einen Innendienstmitarbeiter delegieren. Dieses muß dann zwangsläufig per Telefon vom Kunden aus geschehen. Der Außendienstmitarbeiter hat keine Möglichkeit seinem Innendienstmitarbeiter diskrete Informationen zuzuspielen. Im Extremfall kann der Kunde sogar bei einer Lautsprecheinrichtung seines Telefons die Antworten des Innendienstmitarbeiters mithören. Die Kommunikation zwischen Außendienst und Innendienst ist hierbei also auf das Wesentliche beschränkt. Eine Auskunft über Lieferverfügbarkeit eines Produktes stellt hier weniger das Problem dar. Hört der Kunde aber die Auskunft vom Verkaufsleiter über einen maximalen Rabatt, den man in einer bestimmten Verkaufssituation gewähren kann, mit, hat der Außendienstverkäufer in der Preisgestaltung keinen Handlungsspielraum mehr. Bei einer telefonischen Anfrage können außerdem lange Antwortzeiten entstehen, die sich zum einen für das Verkaufsgespräch als nachteilig erweisen können, zum anderen natürlich zusätzliche Kosten im Innendienst verursachen. Selbst bei einer optimalen Vorbereitung des Außendienstverkäufers auf das Verkaufsgespräch kommt es zu Situationen eines Informationsdefizits und sei es nur die verlässliche Zusage eines Liefertermines. Einen Ausweg aus dieser Informationsmisere kann man heute mittels mobiler EDV finden.

### **2.1. Kundenakquisition und Kundenpflege**

Zu den Aktivitätenschwerpunkten des Außendienstes zählen die Kundengewinnung, die Kundenbetreuung und die Auftragseinholung<sup>15</sup>. Bei bereits vorhandenen Kunden läßt sich das Verkaufssortiment nicht beliebig ausbauen. Zum einen bietet man nur eine begrenzte Anzahl von Artikeln an, zum anderen sind nicht alle Artikel für einen Kunden relevant. Man stößt also

---

<sup>15</sup> Vgl. Tietz, Seite 1147

zwangsläufig an eine Umsatzgrenze, die man ohne Ausweitung des Sortiments oder dem "Gewinnen" neuer Kunden nicht weiter ausbauen kann. Die Aufnahme neuer Artikel in das Sortiment ist eine übliche Forderung des Außendienstes bei stagnierendem Umsatz, um bei bestehenden Kunden zu größeren Auftragsvolumina zu gelangen<sup>16</sup>. Das Unternehmen begibt sich dabei aber in Gefahr, das eigentliche Kerngeschäft zu sehr zu verlassen, bestehende Artikelumsätze zugunsten neuer Artikel zu kannibalisieren und eine Überkomplexität im Sortiment zu erzeugen<sup>17</sup>. Ein durch Ausweitung des Sortiments herbeigeführter Umsatz kann bei erster Betrachtung zu einer Umsatzsteigerung führen. Es besteht jedoch die Gefahr, daß die zusätzlich erwirtschafteten Deckungsbeiträge durch den erhöhten Mehraufwand der Sortimentspflege wieder neutralisiert werden und darüber hinaus oftmals zu schlechteren Ergebnissen führen als bei niedrigerem Umsatz mit den bewährten Artikeln. Ob ein Unternehmen durch den Ausbau seines Sortiments gleichzeitig auch seine Wettbewerbsvorteile ausbaut, ist fraglich. Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey über 20 verschiedene Branchen<sup>18</sup> hat ergeben, daß die meisten Kunden ein erweitertes Angebot ihrer Lieferanten nicht für erforderlich halten und sogar auf viele Artikel des Randsortiments verzichten könnten. Das Problem diese Überkomplexität zu erkennen, liegt in der nicht eindeutigen Abgrenzung der zusätzlich entstehenden Kosten. Es bedarf oftmals keiner großen Investition, um zusätzliche Artikel ins Sortiment aufzunehmen. Einkäufer, die sich um Sonderbestellungen kümmern müssen, sind ohnehin im Unternehmen beschäftigt. Maschinen, die die exotischen Artikel produzieren, sind ebenfalls vorhanden. Warum also nicht neue Artikel aufnehmen oder mit kleinen Losgrößen selber produzieren? Der Versuch ist verlockend, das Ergebnis meist aber ernüchternd. Bei einem Berliner Großhandel für Reinigungsmittel und Zubehör wurde zum Beispiel die Produktlinie "Schleifmittel" von dem Unternehmen 3M neu ins Sortiment aufgenommen. Es handelte sich hierbei um Schleifmatten und Schleifscheiben aus Kunststoff mit eingearbeiteten Körnern, die das herkömmliche Schleifpapier ablösen sollten. Da man bereits Industriebetriebe und Werkstätten zu dem Kundenstamm zählte, wurde angenommen, daß sich mit diesen neuen Produkten zusätzliche Umsatzmöglichkeiten ergeben. Ein Außendienstmitarbeiter wurde speziell für diesen Bereich neu eingestellt und geschult. Nach einigen Monaten wurde erkannt, daß der erhoffte Erfolg ausblieb, da die Kunden Artikel dieser Art

---

<sup>16</sup> Vgl. Weißbach u.a., Seite 84

<sup>17</sup> Vgl. Becker, Seite 86 ff.: Bericht über Activity-Based-Coasting

<sup>18</sup> Vgl. Roever, Seite 218 ff.

lieber beim Fachhandel kaufen, wo sie andere ähnliche Artikel ohnehin einkaufen und zudem auch noch preiswerter. Letztendlich wurde die Produktlinie "Schleifmittel" eingestellt und der Außendienstmitarbeiter entlassen. Ähnlich verhielt es sich bei diesem Unternehmen mit Sonderausführungen gängiger Artikel. Diese Artikel waren in ihrem Produktkern gleich, unterschieden sich meistens in ihrer Farbe oder dem Dekor von den Artikeln im Stammsortiment. Eine Sonderbestellung verursachte großen Aufwand beim Außendienstverkäufer und im Einkauf. Der Außendienstmitarbeiter mußte zuerst im Kundengespräch die gewünschten Spezifikationen feststellen, dann mußte er sich erst beim zuständigen Einkäufer oder beim Außendienst des Lieferanten über die möglichen Produktmodifizierungen informieren, um diese wiederum an den Kunden weiterzugeben (ein vorheriges Informieren über die Modifikationsmöglichkeiten war nicht sinnvoll, da es zu viele Produkte gab, die für den Kunden in Frage kamen). Erteilte der Kunde den Auftrag, so mußte der Einkäufer eine Sonderbestellung veranlassen. Nahm der Kunde die Ware nicht ab, obwohl er sich bei Sonderbestellungen laut Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Großhändlers dazu verpflichtete, so wurde sie eingelagert und ohne Ertrag oder sogar mit Verlust verkauft oder im eigenen Unternehmen verwendet. Lediglich durch Preissteigerungen und Sortimentsausweitungen läßt sich zwar der Umsatz mit dem bisherigen Kundenstamm weiter ausbauen, der Ertrag bleibt aber gleich oder geht durch Überkomplexität zurück.

Da es sich nicht vermeiden läßt, daß ein Unternehmen Kunden durch Betriebsschließungen oder Abwanderungen zur Konkurrenz verliert, ist man ständig darauf angewiesen, neue Kunden zu gewinnen, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Kontakte zu potentiellen neuen Kunden lassen sich durch Werbung in Medien, Direct-Mailing-Aktionen, Telefonaktionen und Außendienstbesuchen herstellen. Hierbei muß man beachten, daß nicht alle Produkte gleichermaßen für alle Werbeträger geeignet sind. So wie auch in Abhängigkeit von der Art des produzierten Gutes distributionspolitisch über die Absatzwege entschieden wird, so muß auch über die Kommunikationsart und Höhe der Aufwendungen entschieden werden. Man differenziert hier zwischen direkten und indirekten Kontakt. Der indirekte Kontakt beinhaltet zum einen den Kontakt über Massenmedien, wo man Informationen über die anvisierte Zielgruppe und deren durchschnittlich zu erwartende Kontaktzahl erhält. Wieviele potentielle Kunden man über diese Medien ( Zeitungen, Zeitschriften, Rundfunk und Fernsehen ) bei einer Werbeaktion wirklich erreicht, ist jedoch ungewiß. Die

Streuung der Werbung ist sehr groß, man erreicht viele Kontakte mit Personen aus der gewünschten Zielgruppe und im Zweifelsfall noch mehr Kontakte mit Personen außerhalb der Zielgruppe. Diese Art der Werbung scheint daher nur für Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen interessant, dessen Zielgruppenspezifizierung nicht zu sehr detailliert ist und einem Großteil der Bevölkerung entspricht. Bei einem indirekten Kontakt mittels Fachzeitschriften kann man davon ausgehen, daß der Anteil der Zielgruppe an der potentiellen Leserschaft höher ist als bei Massenmedien. Eine zweite Form des indirekten Kontaktes sind Mailing-Aktionen. Die dafür benötigten Adressenbestände lassen sich für den gewerblichen Bereich getrennt nach Branchen oder für den Endverbraucherbereich nach Zielgruppen kaufen ( z.B.: Industriebetriebe in Berlin oder Segelbootbesitzer in Schleswig-Holstein ). Bei dieser Art der indirekten Kontaktaufnahme ist die Streuung wesentlich kleiner als bei einer Kontaktaufnahme über die Massenmedien. Die Marktsegmentierung ist hierbei viel stärker als bei der Massenwerbung und man kann davon ausgehen, daß man mehr interessierte Personen erreicht. Der Tausenderpreis ist um einiges höher als bei der Massenwerbung ( Beispiel: ca. 43 DM pro tausend erreichte Leser in der Zeitschrift *Stern* gegenüber ca. 1000 - 2000 DM pro tausend erreichte potentielle Kunden aus der Zielgruppe bei einer Direct-Mailing-Aktion). Je nach Aufwand der Postwurfsendung setzt sich der Preis zu einer Hälfte aus Portokosten und zur anderen Hälfte aus dem Herstellungspreis der Sendung zusammen. Bei sehr einfach gehaltenen Sendungen (z.B: Fotokopien) tendiert der Herstellungspreis gegen Null. Der Erfolg einer Direct-Mailing-Aktion läßt sich an der Rücklaufquote ebenfalls besser messen als bei der Massenwerbung. Rund die Hälfte aller auf diese Art angesprochenen Personen in Deutschland, die jemals eine Werbesendung erhielten, haben auf diese mindestens einmal reagiert. Die Bundespost verschickte 1988 mehr als 2,5 Milliarden Werbesendungen <sup>19</sup>. Daß das Direct-Mailing in den letzten Jahren immer stärker an Bedeutung gewann, hängt sicherlich direkt mit dem Bedeutungszuwachs der EDV insbesondere des Personal-Computer-Bereiches zusammen. Selbst kleine Betriebe sind nun in der Lage Werbesendungen ohne großen Aufwand zu erstellen. Da der Adressenbestand auf einem Datenträger erworben wird, lassen sich mit einer Serienbriefeinrichtung entweder komplett die Werbebriefe oder die

---

<sup>19</sup> Vgl. Kotler, Seite 921. Die Zahlen sind von 1988. Durch die Grenzöffnung 1989 kann man sicherlich davon ausgehen, daß der Anteil der Werbesendungen überproportional zur dazukommenden Haushaltszahl im Ostteil Deutschlands gestiegen ist, und inzwischen über ausreichend Adressenmaterial über die neuen Bundesländer verfügt werden kann.

Briefumschläge bedrucken. Der größte Arbeitsaufwand besteht in der Erstellung der Werbung sowie dem Eintüten der Werbebriefe. Erhält man auf eine indirekte Kontaktaufnahme einen Feedback, so kann man davon ausgehen, daß es sich um einen interessierten potentiellen Kunden handelt (eventuelle Beschwerden über die Art der Werbung einmal ausgenommen). Hierbei läßt sich dann ein direkter Kontakt einleiten. Warum bei kontaktierten Personen oder Unternehmen, die die Werbung erreicht hat und diese wahrgenommen haben, keine Aktivitäten ausgelöst werden, läßt sich mittels indirekter Kontaktaufnahme normalerweise nicht feststellen.

Die erstmalige Kontaktaufnahme mit einem potentiellen Kunden mittels direkten Kontakt geschieht meistens per Telefon oder durch einen Außendienstbesuch. Pro Kontakt ist diese Art der Kontaktaufnahme sicherlich die teuerste, insbesondere, wenn der Kontakt durch einen Außendienstmitarbeiter initiiert wird. Die durchschnittlichen Kosten für jede persönliche Kontaktaufnahme per Besuch oder Telefon kann man sehr genau bestimmen, da man eindeutige Informationen über die Anzahl der Kontakte hat. Bei der Schaltung von Werbeanzeigen in Massenmedien berechnet man die Kosten der Werbeaufwendung danach, was tausend potentielle Kontakte kosten ( Tausender-Preis )<sup>20</sup>. Die genauen Informationen zur Berechnung des Preises erhält man hierbei aus Mediaanalysen.

Bei der direkten Kontaktaufnahme ergibt sich der Preis pro Kontakt durch einen Telefonverkäufer durch folgende Beispielrechnung:

Gehalt des Verkäufers:	3.000,00
DM	
+ Personalnebenkosten 70 %	+2.100,00
DM	
+ Abschreibungen auf Computer und Technik	
+125,00 DM	
= Summe der Fixkosten	+5.225,00
DM	
/ durchschnittlich 60 Kontakte pro Tag	
durchschnittlich 21 Arbeitstage	
= Kosten pro Kontakt	4,15
DM	
+ durchschnittliche Telefonkosten pro Kontakt	+4,00
DM	
= Kontaktpreis	8,15
DM	

Ähnlich berechnet sich der Preis einer Kontaktaufnahme durch einen Außendienstmitarbeiter:

---

<sup>20</sup> Vgl. Kotler, Seite 897, 898

Gehalt des Verkäufers	3.000,00 DM
+ Personalnebenkosten 70 %	+2.100,00 DM
+ Abschreibungen auf PKW	+625,00 DM
+ Fixkosten PKW ( Versicherung + Inspektion )	
+250,00 DM	
+ Spesen	+500,00 DM
= Summe der Fixkosten	6225,00 DM
/ durchschnittlich 8 Kontakte pro Tag	
durchschnittlich 21 Arbeitstage	
= Kosten pro Kontakt	37,05 DM
+ durchschnittliche Benzinkosten pro Besuch	2,15 DM
+ durchschnittliche Telefonkosten für Besuchs- avisierung	1,00 DM
= Kontaktpreis	40,20 DM <sup>21</sup>

Der Preis eines Kundenkontaktes mittels eines Außendienstmitarbeiters ist von den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten am höchsten. Zur Ermittlung der genauen Kontaktpreise für Telefon- und Außendienstverkauf lassen sich mehrere Ansatzmöglichkeiten finden. So werden Prämienzahlungen bei diesem Berechnungsbeispiel nicht berücksichtigt. Eventuell benutzt der Außendienstmitarbeiter einen eigenen PKW und bekommt Kilometergeld von der Firma erstattet, oder er ist nicht jeden Arbeitstag unterwegs, sondern hat noch einen Bürotag in der Woche. Um die Kosten der Kundenakquirierung zu minimieren, erscheint hier eine Kombination der Kontaktaufnahmearten sinnvoll. Ein Außendienstmitarbeiter, der auf Verdacht zu einem potentiellen Kunden fährt, um diesen zu akquirieren, und feststellt, daß er dort auf kein Interesse seitens des Kunden stößt, hat kostbare Arbeitszeit verschenkt. Insbesondere wenn man bedenkt, daß ein erheblicher Teil der Arbeitszeit des Außendienstmitarbeiters für reine Fahrzeit zwischen den Besuchen verloren geht. Kommt der Außendienstverkäufer zwischen zwei geplanten Besuchen an einen zu akquirierenden Kunden vorbei oder liegt dieser Kunde räumlich in der Nähe eines zu besuchenden Kunden, so liegt der Zeitaufwand für diesen Besuch, je nach Parkplatzsituation, kaum höher als der vergleichbare Akquirierungsaufwand des Innendienstmitarbeiters per Telefon. Die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten um neue Kunden zu akquirieren kann man auch kombiniert einsetzen. Um die Kosten für die Akquirierung gering zu halten, käme zum Beispiel folgender Ablauf in Frage:

1. Die Zielgruppe wird spezifiziert und es werden Adressbestände entsprechend der Zielgruppe eingekauft.
2. Es wird ein Werbebrief entworfen, der inhaltlich das Unternehmen vorstellt, auf die Produkte hinweist und interessierte Kunden zu einem

<sup>21</sup> Eigene Berechnungsbeispiele für den Preis der Kontaktaufnahme durch Telefon- und Außendienstverkäufer



telefonischen Informationsgespräch animiert. Der Brief wird per Serienbriefausdruck vervielfältigt und an die Kunden versandt.

3. Es werden Anrufe von interessierten Kunden entgegengenommen, erste Informationsgespräche geführt und gegebenenfalls Besuchstermine für die Außendienstmitarbeiter vereinbart. Die anrufenden Kunden werden datentechnisch erfaßt, um sie später von den Kunden unterscheiden zu können, die nicht auf den Serienbrief reagiert haben.
4. Die Außendienstmitarbeiter besuchen interessierte Kunden.
5. Die Kunden, die nach einem vorgegebenen Zeitablauf nicht auf den Serienbrief reagiert haben, werden angerufen, um zu erfahren, ob der Werbebrief die entscheidende Person erreicht hat und wenn ja, warum kein Interesse besteht. Der Erfolg, einen Termin für den Außendienstmitarbeiter zu vereinbaren, wird in dieser Phase sicherlich geringer sein als in Phase 3. Es wird jedoch vermieden, daß potentielle Kunden durch Zufälle verloren gehen.<sup>22</sup>

Nach der erfolgreichen Akquisition von Kunden geht es um den Erhalt des Kontaktes zu diesen Kunden. Der Außendienstmitarbeiter führt hierzu regelmäßige Kundenbesuche durch. Die Besuchsfrequenz sollte hierbei proportional zur wirtschaftlichen Bedeutung des Kunden sein. Es kommt oftmals dazu, daß gerade unkomplizierten oder sympathischen Kunden, die wirtschaftlich aber nicht so bedeutend sind, ein überproportionaler Aufwand seitens des Außendienstmitarbeiters zugestanden wird. Eine Abgrenzung, was Servicebesessenheit gegenüber den scheinbar bevorzugten Kunden und was überflüssiger, kein zu rechtfertigender Aufwand ist, läßt sich nur schwer vornehmen. Ob es sich für ein Unternehmen lohnt, daß ein Verkäufer während eines Unwetters persönlich einen Karton Kartoffelchips an einen Kunden liefert<sup>23</sup>, weil diese ihm vielleicht gerade ausgegangen sind, ist sicherlich nicht mit Hilfe der Kostenrechnung zu beantworten.

Solange andere Kunden in ihrer Betreuung nicht darunter zu leiden haben oder die Neuakquirierung von Kunden nicht vernachlässigt wird, kann man dieses sicherlich hinnehmen. Der Besuch sollte aber als Hintergrund die Sicherung oder den Ausbau des Umsatzes oder des Deckungsbeitrages haben.

## **2.2. Absatzplanung und Auftragsabwicklung**

---

<sup>22</sup> Eigenes Beispiel für den Ablauf einer Kundenakquirierung

<sup>23</sup> Vgl. Peters u. Waterman, Seite 198, "Servicebesessenheit" der Frito-Außendienstverkäufer

### **2.2.1. Die Absatzplanung**

Die Absatzplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Außendiensttätigkeit. Folgende Aufteilung in drei Blöcke ist möglich.

#### **2.2.1.1. Die Ermittlung der zu erwartenden Verkaufssituation**

Für jeden Kunden ergibt sich eine individuelle Verkaufssituation, die Einfluß auf den Erfolg oder Mißerfolg eines Verkaufsgespräches oder einer Akquirierung hat. Die Verkaufssituation wird im wesentlichen von den Personen bestimmt, die während des Verkaufsgespräches anwesend sind. Die Interessen dieser kaufentscheidenden und kaufbeeinflussenden Personen müssen nicht immer kongruent sein, da sie in ihrem Unternehmen nach verschiedenen Kriterien bewertet werden. Der Einkäufer, den man im allgemeinen als kaufentscheidende Person ansehen kann, wird möglichst geringe Einkaufspreise erzielen wollen. Die Kostenersparnis durch günstiges Einkaufen ist sein Ziel. Der Produkthanwender, der eine kaufbeeinflussende Person sein kann, fordert dagegen eine möglichst hohe Qualität. Eine reibungslose Produktion ist sein Ziel. Zusätzlich kommen noch andere situationsbestimmende Faktoren, die nicht von den Gesprächspartnern abhängig sind, dazu. Baulärm kann ein Verkaufsgespräch ebenso beeinträchtigen wie das ständige Klingeln des Telefons oder das Stören durch andere Mitarbeiter. Der Außendienstverkäufer muß sich auf die ihn erwartende Situation einstellen und möglichst vor dem Gespräch wissen, wer die verkaufsbeeinflussenden und verkaufsentscheidenden Personen sind und wie diese zu seinen Produkten stehen, sowie was an anderen störenden Einflüssen zu erwarten ist. Der Zufall, daß ein Außendienstmitarbeiter in eine nicht vorhersehbare Situation kommt, läßt sich natürlich nicht ausschalten.

#### **2.2.1.2. Die Besuchsplanung des Außendienstmitarbeiters**

Ein Außendienstmitarbeiter besitzt in der Regel einen festen Kundenstamm, dessen Kunden zyklisch besucht werden müssen, sich in ihrer Bedeutung aber unterscheiden und zudem auch noch räumlich getrennt voneinander liegen. Der Außendienstmitarbeiter muß hierbei zwei gegenläufige Interessen zu einem Kompromiß verbinden. Zum einen soll die Strecke, die der Außendienstverkäufer zwischen den Kunden zurücklegen muß, möglichst klein sein, damit nicht unnötig Arbeitszeit im Wagen verschwendet wird, zum anderen möchte er seine Kunden unabhängig von der räumlichen Lage bedarfsgerecht besuchen. Eine Tourenplanung, die sich ausschließlich an kurzen Wegstrecken orientiert, schließt im allgemeinen ein bedarfsgerechtes

Besuchen der Kunden ebenso aus, wie die Tourenplanung nach bedarfsgerechten Besuchen kürzeste Wegstrecken ausschließt. Der Außendienstler muß hier also einen günstigen Kompromiß finden und seine Besuchstouren planen. Kommt hierbei noch die Auslieferung von Kunden dringend benötigter Ware hinzu, so wird eine vernünftige Planung noch weiter erschwert. Grundsätzlich ist die zur Verfügung stehende Arbeitszeit eines Außendienstverkäufers durch seine eigene Leistungsfähigkeit und vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten begrenzt. Von der insgesamt zur Verfügung stehenden Arbeitszeit gehen Vor- und Nachbereitungszeiten von Verkaufsgesprächen, Aufenthaltszeiten im eigenen Unternehmen für Besprechungen, Schulungen u.a. ab. Von der verbleibenden Arbeitszeit, die der Außendienstverkäufer dann letztendlich im Außendienst verbringt, geht dann ein nicht unerheblicher Teil für reine Fahrzeiten zu den Kunden verloren. Dieser Anteil ist im wesentlichen von der Größe und der Verkehrssituation des Verkaufsbezirkes abhängig. In Ballungsgebieten sind die Entfernungen zwischen den Kunden meistens geringer als in ländlichen Gegenden, dafür beansprucht die Parkplatzsuche aber einen größeren Zeitaufwand. Beim Kunden kann es ebenfalls zu Wartezeiten kommen. Die Zeit, die letztendlich für Verkaufsgespräche verwendet wird, ist in der Regel nur noch ein Bruchteil der Gesamtarbeitszeit. Zusätzlich muß der Außendienstverkäufer beachten, daß es in Abhängigkeit von der Branche und den Gepflogenheiten des Kunden unterschiedlich günstige oder ungünstige Besuchszeiten gibt <sup>24</sup>, die für den Erfolg eines Verkaufsgesprächs entscheidend sein können. Die erfolgsversprechende Besuchszeit bei den Kunden reduziert sich objektiv betrachtet erneut, selbst wenn der Außendienstverkäufer seine Arbeitszeit seinen Kunden anpaßt. Ein Außendienstmitarbeiter, der Industriekunden betreut, kann diese sicherlich in der Zeit von acht bis vierzehn Uhr besuchen und hat damit sechs Stunden (abzüglich der Fahrzeit) für effektive Verkaufsgespräche. Der Versicherungsaußendienstmitarbeiter, der Lebensversicherungen an Privatkunden verkauft, muß die Besuchszeiten dagegen auf den späten Nachmittag legen, da dann seine Kunden zuhause sind. Im Gegensatz zu seinem Kollegen, der Industriekunden betreut, verbleiben ihm hierbei aber keine sechs Stunden für Kundengespräche. Bei gleicher unterstellter Gesprächsdauer kann dieser weniger Kunden pro Arbeitstag besuchen. Für den Außendienstmitarbeiter ergibt sich somit ein Besuchszeiten-

---

<sup>24</sup> Meine eigene Erfahrung im Außendienst war, daß man Einkäufer von Industriebetrieben und Banken besser vormittags, Inhaber von Gastronomiebetrieben besser abends besuchen kann.

Allokationsproblem <sup>25</sup> , wenn dieser die Besuchsplanung selber durchführt. Ansonsten liegt dieses Allokationsproblem beim Unternehmen, was aber eher selten anzutreffen ist. Wird der Außendienst nach den mechanistischen Gesichtspunkten der sechziger und siebziger Jahre gesteuert <sup>26</sup> , so wird dem Außendienstmitarbeiter meist eine Mindestanzahl an Kundenbesuchen pro Tag vorgegeben. Der Außendienstmitarbeiter muß dann bei seiner Besuchsplanung zusätzlich berücksichtigen, daß er (wenigstens an den meisten Arbeitstagen) diese Mindestbesuchsanzahl erreicht. Dauert ein Verkaufsgespräch länger, so müssen die nachfolgenden Gespräche entsprechend kürzer sein. Eine denkbare Folge solch einer Vorgabe wäre zum Beispiel, daß der Außendienstmitarbeiter zwei oder drei Kundenbesuche pro Tag ernsthaft vorbereitet und avisiert. Zwischen den vorbereiteten Besuchen werden dann Kunden spontan, gewissermaßen "auf Verdacht" besucht. Sollte ein geplantes Gespräch länger dauern, so braucht der Außendienstverkäufer keine nachfolgenden Termine abzusagen und erreicht dennoch sein Besuchspensum. Die Besuchsplanung hinsichtlich eines Verkaufserfolges bei den spontanen Besuchen findet hierbei nicht statt.

Bei einem Kieler Großhandelsunternehmen wurde den Außendienstmitarbeitern eine tägliche Zahl von zwölf bis fünfzehn Kundenbesuchen pro Tag auferlegt. Bei fünfzehn Besuchen pro Tag dürfte die durchschnittliche Gesprächsdauer bei einer unterstellten achtstündigen Besuchszeit (ohne Vor- und Nachbereitung der Besuche) abzüglich Fahr- und Wartezeiten ca. 20 Minuten betragen. Befinden sich unter diesen Besuchen drei vorbereitete Besuche, die jeweils eine Stunde benötigen, so verringert sich die Zeit für die restlichen zwölf Besuche auf durchschnittlich zehn Minuten Gesprächszeit. Die Außendienstmitarbeiter mußten vorbereitete Tagesberichtsformulare ausfüllen, in denen sie unter anderem Angaben über die besuchten Kunden gemacht haben. Wurde das vorgegebene Besuchspensum durch die Außendienstverkäufer unterschritten, so mußten diese, sofern es öfters vorkam, dazu Stellung beziehen. Zusätzlich mußten die Außendienstmitarbeiter möglichst viele, beim Kunden persönlich aufgenommene Aufträge einreichen, was bei einigen Mitarbeitern zu folgendem Arbeitsverhalten führte:

Obwohl die Firma über eine Telefonverkaufsabteilung mit mehreren Mitarbeitern verfügte, wurden die Kunden durch die Außendienstmitarbeiter

---

<sup>25</sup> Vgl. Albers, Seite 88 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Kapitel 1.2 Problemstellung

so "erzogen", daß sie die Aufträge zurückhielten und mit der Auftragsvergabe warteten, bis sie wieder vom Reisenden besucht wurden. Teilweise kam es bei diesen Besuchen zu keinerlei Verkaufsgesprächen, da die Aufträge oftmals hinterlegt wurden und der Außendienstverkäufer diese nur "einsammelte". Mußte der Kunde nicht sofort über das gesamte Auftragsvolumen verfügen, wurden große Aufträge in mehrere kleine zerstückelt und dann zeitversetzt eingereicht. Der Mehraufwand in Verwaltung und Logistik war dem Außendienstmitarbeiter verständlicherweise gleichgültig <sup>27</sup>.

Die Besuchsplanung der Außendienstmitarbeiter wurde in diesem Fall im wesentlichen nach drei Kriterien ausgerichtet. Erstens, einen Erfolg bei den Kunden zu erreichen, dessen Besuch vernünftigt geplant wurde, zweitens mit geringem Aufwand weitere Kunden aufzusuchen, um das Besuchspensum zu erfüllen, und drittens dabei möglichst viele Aufträge "einzusammeln". Diese starre Vorgabe des Besuchspensums mit hoher Besuchsrate unterstellt im Prinzip eine gleichlange Gesprächsdauer bei allen Kunden unabhängig von ihrer bestehenden Umsatzbedeutung und den zukünftigen Umsatzpotentialen und entspricht im wesentlichen der ersten von Albers angeführten Besuchszeiten-Planungsmethode <sup>28</sup>. Er unterscheidet hierbei vier verschiedene Planungsmethoden, die in der Praxis relevant sind.

Bei der ersten Methode wird allen Kunden unabhängig von der Verkaufssituation unterstellt, daß gleiche Besuchszeiten notwendig sind, um Verkaufsabschlüsse zu erzielen. In der Praxis besitzt diese Planungsmethode laut Albers keine Relevanz. Je höher das Besuchspensum des Außendienstmitarbeiters ist, desto eher wird im Prinzip aber eine Gleichbehandlung der Kunden hinsichtlich der Gesprächsdauer forciert. Hält sich der Außendienstverkäufer starr an die Vorgaben und umgeht diese nicht wie im zuvor genannten Beispiel, so wird dieser in der wirklich notwendigen Planung der Besuchszeiten bei wichtigen Kunden so stark eingeschränkt, daß er diesen nicht gebührend bevorzugen kann, ohne die Erfüllung seines Besuchspensums zu gefährden. Bei einer Befragung wird sicherlich jeder Verkaufsleiter zustimmen, daß einem Kunden mit größerem Umsatzpotential

---

<sup>27</sup> Diesen Sachverhalt erfuhr ich während eines Schulungsaufenthaltes in einer Diskussion mit anderen Reisenden, er galt aber nicht für alle Außendienstmitarbeiter dieses Unternehmens. Einige genossen bei der Unternehmensleitung scheinbar gewisse "Freiheitsgrade" und konnten sich über diese Vorgaben hinwegsetzen. In dem Unternehmen, wo ich beschäftigt war, wurden persönlich geschriebene Aufträge zusätzlich prämiert. Durch die Anschaffung eines Telefaxgerätes und die "Umerziehung" der Kunden hinsichtlich ihrer Bestellgewohnheiten hätten hier zusätzliche Prämienmöglichkeiten entstehen können.

<sup>28</sup> Vgl. Albers, Seite 93 f.

eine höhere Besuchsfrequenz und längere Besuchsgespräche zugestanden werden müssen als vergleichsweise "kleineren" Kunden. Hier ergibt sich allerdings die Frage inwiefern die offiziell zugestandene Bevorzugung durch zu hohe Besuchspensen wieder zurückgenommen wird und zu einer indirekten Gleichbehandlung oder einer nicht genügenden Differenzierung der Kunden führt. Unter diesem Aspekt betrachtet, dürfte die Planungsmethode der Gleichbehandlung oder ungenügenden Differenzierung der Kunden in der Praxis eine wesentlich höhere Bedeutung haben als allgemein zugegeben wird. Zumindest würde dies gelten, wenn sich die Außendienstmitarbeiter an die offiziellen Besuchsvorgaben hielten, ohne ihre eigene Rationalität zu entwickeln.

Als zweite Methode führt Albers an, die Besuchszeiten proportional zu bestehenden Umsätzen zu planen. Das heißt "großen" Kunden werden häufige Besuche und lange Besuchszeiten gewidmet, "kleineren" Kunden werden entsprechend geringere Besuchszeiten und geringere Besuchsfrequenzen eingeräumt. Diese Methode hätte als Ergebnis, daß umsatzbedeutende Kunden noch bedeutender werden, bei "kleinen" Kunden eventuell vorhandene Umsatzsteigerungspotentiale aber nicht genutzt werden. Werden die Besuchszeiten nach diesem Modell geplant und bleiben zukünftige Umsatzpotentiale unberücksichtigt, so dauert der Ausbau eines "kleinen" Kunden mit großem zusätzlichem Potential zu einem "großen" Kunden mit erschöpften, ausgenutzten Umsatzpotential unverhältnismäßig lange, da man aufgrund des geringen Engagements bei diesem Kunden keine Umsatzsprünge erwarten kann.

Die dritte Methode berücksichtigt bei der Besuchsplanung dagegen einzig das Umsatzsteigerungspotential des Kunden. Das heißt, daß ein Kunde mit bestehendem hohem Umsatz, dessen Umsatzsteigerungspotential aber erschöpft ist, seltener besucht wird als ein Kunde mit geringem bestehenden Umsatz und einem hohen Umsatzsteigerungspotential. Diese Verhaltensweise birgt sicherlich die Gefahr, daß der Kunde von der Konkurrenz, die in ihm vielleicht ein Umsatzsteigerungspotential erkennt und deshalb diesen Kunden öfters besucht, abgeworben wird.

Die vierte Methode berücksichtigt bei der Besuchsplanung eine Kombination mehrerer Kriterien. Die Besuchsplanung erfolgt hier unter Einbeziehung bestehender Umsätze in Kombination mit bestehenden Umsatzsteigerungsmöglichkeiten. Diese Methode erscheint als die vernünftigste, wenn die Umsätze mit bestehenden Kunden stark unterschiedlich sind und diese Kunden wiederholt kaufen. Bei den relevanten Methoden der

Besuchsplanung (die erste Methode wird ja eher unbewußt angewendet) läßt sich aber erkennen, daß dem Umsatz oder dem Umsatzsteigerungspotential eines Kunden erhebliche Bedeutung zugemessen wird. Es wird somit implizit unterstellt, daß sich der Deckungsbeitrag eines Kunden direkt proportional zum Umsatz verhält. Normalerweise wächst der Deckungsbeitrag aber nicht gleichermaßen, da der höhere Umsatz meist mit dem Zugestehen höherer Rabatte erreicht wird. Eine Umsatzsteigerung bei kleineren Kunden, bzw. der Ausbau vorhandenen Umsatzsteigerungspotentials, führt daher bei gleicher absoluter Umsatzsteigerung zu einem höheren Deckungsbeitrag als bei großen Kunden. Zur Frage steht ob der Aufwand, d.h. die Anzahl der Besuche multipliziert mit der Länge der Besuchszeiten, bei bereits umsatzstarken Kunden größer ist als bei umsatzschwachen Kunden mit großem Potential, oder es sich genau andersherum verhält. Bei den großen Kunden lassen sich die eher geringen Umsatzsteigerungspotentiale schwerer ausbauen als bei kleineren Kunden mit hohen Steigerungspotentialen. Dafür müssen die kleinen Kunden für das gleiche Ergebnis häufiger besucht werden. Sind beide Möglichkeiten vom Aufwand her gleich einzuschätzen und ist die gleiche Umsatzsteigerung zu erwarten, so erscheint hier eine Besuchsplanung nach dem Deckungsbeitrag sinnvoll. Hierzu benötigt der Außendienstmitarbeiter aber Informationen, welche Deckungsbeitragsbedeutung seine Kunden haben, was zur Zeit in der Regel noch unüblich ist <sup>29</sup>.

### **2.2.1.3. Die Planung des Verkaufsgespräches**

Zur Planung des Verkaufsgespräches gehört die Gesprächsvorbereitung. Hierbei muß der Außendienstverkäufer möglichst aktuelle und komplette Informationen über die wirtschaftlichen Vorgänge, die diesen Kunden betreffen, haben. Dieses gilt insbesondere für die Kundenkonditionen, wenn der Außendienstmitarbeiter diese nicht ausschließlich mit dem Kunden vereinbaren darf, und der Umsatzentwicklung des Kunden, wenn der Kunde auch schriftlich oder über den Telefonverkauf Ware bestellen kann. Ist der Außendienstverkäufer schlecht informiert, so kann es zu peinlichen Situationen kommen, wenn der Gesprächspartner ihn zum Beispiel darüber aufklärt, welche Produkte er von dem Unternehmen des Außendienstverkäufers überhaupt kauft. In der Praxis werden diese Informationen meist nur in festen Zeiträumen von der EDV zur Verfügung gestellt. Werden zum Beispiel dem Außendienst die Statistiken über die von

---

<sup>29</sup> Vgl. Deutsch, Seite 46 ff.

den Kunden gekauften Artikel nur monatlich zur Verfügung gestellt, so kann es bei Kunden mit höherer Kauffrequenz zu Informationsdefiziten kommen. Ein Außendienstmitarbeiter, der einen Kunden jede Woche besucht und dessen Besuchsrhythmus durch die mindestens ebenso hohe Bestellfrequenz des Kunden gerechtfertigt ist, verbringt über 75 % seiner Arbeitszeit bei diesem Kunden mit veralteten Informationen, wenn dieser Kunde zusätzlich schriftlich oder telefonisch bestellt. Hierbei besteht die Gefahr Anschlußgeschäfte zu verpassen, die sich aus den spezifischen Gegebenheiten des Kunden ergeben können.

Ebenso wichtig wie das Vorhandensein aktueller Informationen während des Verkaufsgesprächs ist die Vorbereitung auf die zu beabsichtigende Verkaufsargumentation. Die zurechtgelegte Argumentation muß in sich überzeugend sein und darf sich an keiner Stelle widersprechen. Der Außendienstmitarbeiter sollte auf mögliche Gegenargumente des Kunden vorbereitet sein und einen Überblick haben, was die Konkurrenz als äquivalentes Produkt und zu welchen Konditionen anbietet. Die Verkaufsargumentation sollte flexibel gestaltet sein. Einen Techniker kann man nicht immer mit den gleichen Argumenten überzeugen wie einen Einkäufer. Die Wahl der Verkaufsgesprächstaktik und Rhetorik, sowie das äußere Erscheinungsbild gehören ebenfalls zur Gesprächsvorbereitung. Je nach Kundenbranche kann die äußere Erscheinung über die entgegengebrachte Sympathie oder den ersten Eindruck entscheiden. Ein Außendienstverkäufer, der im Nadelstreifenanzug in der Produktionsabteilung des Kunden in erster Linie damit beschäftigt ist, darauf zu achten, seinen Anzug nicht zu verschmutzen, wird wohl auf wenig Verständnis bei einem Techniker stoßen. Andererseits können in konservativen Branchen eine schlecht gebundene Krawatte oder ein farbiger Anzug statt eines dunklen ebenso auf Ablehnung stoßen. Je nach Produkt ergibt sich auch eine mehr oder weniger günstige Verkaufsgesprächstaktik. Ist das Produkt, welches der Außendienstmitarbeiter verkaufen möchte eher teurer als vergleichbare Konkurrenzprodukte, so bietet es sich sicherlich nicht an, den Preis des Produktes sofort, möglichst noch ohne Nachfrage des Kunden, zu nennen. Der Außendienstmitarbeiter muß das Gespräch so lenken, daß der Kunde zuerst von der Leistungsfähigkeit des Produktes oder des Unternehmens überzeugt wird, bevor das Gespräch letztendlich auf den Preis kommt. Zur Planung des Verkaufsgesprächs gehört auch die sinnvolle Planung des Besuchstermins. Es wird immer Kunden geben, die der Außendienstmitarbeiter zu ungünstigen Zeiten, sowohl für ihn als auch für den Kunden, bzw. für den Verlauf des Verkaufsgesprächs, besuchen muß.



Da der Verkäufer aber die Wichtigkeit des Verkaufsgesprächs und das potentielle Auftragsvolumen normalerweise einschätzen kann, sollte er wichtige Gespräche zu günstigen Zeiten vereinbaren. Welche Zeiten günstig oder ungünstig sind, hängt, wie bereits erwähnt, zum einen von der Branche, zum anderen von den Gepflogenheiten des Gesprächspartners ab.

### **2.2.2. Die Kontrolle der Auftragsabwicklung**

Je nach Organisation des Vertriebes ist mit Erteilung des Auftrages an den Außendienstverkäufer und dessen Mitteilung ans Unternehmen die Verantwortung über die weitere Auftragsabwicklung von ihm an den Vertriebsinnendienst übergegangen.

In einigen Fällen kann es notwendig sein, daß bereits vom Kunden erteilte Aufträge nachbearbeitet werden müssen. Die Nachbearbeitung von Aufträgen kann darin bestehen, den vorliegenden Kundenauftrag die richtigen Artikel zuzuordnen (weil dieser zum Beispiel bei Auftragserteilung keine Artikelnummern angegeben hat, oder die Artikel müssen in ihrer Funktion aufeinander abgestimmt werden). Ebenso hat sich der Außendienstmitarbeiter um Kundenreklamationen zu kümmern.

Die Nachbearbeitung kann aber auch darin bestehen, die Anwendung oder Plazierung der Ware beim Kunden zu überprüfen oder den Kunden in den Gebrauch der Ware einzuweisen. Beim Lebensmitteleinzelhandel ist es zum Beispiel durchaus üblich, daß die Außendienstmitarbeiter nach der Lieferung unter anderem dafür sorgen, daß diese Ware günstig in den Verkaufsräumen plaziert wird. Da zwischen dem Einzelhandel und seinen Lieferanten oftmals feste Regalplätze vereinbart (bzw. "gekauft" <sup>30</sup>) werden, gehört hierzu auch die Kontrolle ob diese Vereinbarungen eingehalten werden. Der Außendienstverkäufer sorgt dann für ein gutes Erscheinungsbild seiner Ware, um den Weiterverkauf zu forcieren und den potentiellen Käufer zu kognitiv schwach gesteuerten Impulskäufen <sup>31</sup> zu animieren, was unter anderem durch Schaffen von Griffücken oder einer Plazierung in Augenhöhe erreicht werden kann. Die Bedeutung dieser Aufgabe darf nicht unterschätzt werden, denn je mehr Produkte von den Endverbrauchern gekauft werden, desto größere Stückzahlen werden (wahrscheinlich) beim nächsten Verkaufsgespräch wieder vom Filialleiter geordert.

---

<sup>30</sup> Es ist mittlerweile üblich, daß die Hersteller sogenannte Listungsprämien an den Einzelhandel zahlen, um überhaupt im Sortiment aufgenommen zu werden. Einher mit der Listung der Produkte wird dann auch über die Größe der Regalfläche, sowie der Ort und die Griffhöhe verhandelt.

<sup>31</sup> Vgl. Kroeber-Riel, Seite 370 ff.

Eine weitere Aufgabe der Nachbearbeitung von Aufträgen durch den Außendienstverkäufer kann die Überprüfung der richtigen Anwendung der gelieferten Produkte sein. Werden die Produkte falsch angewendet und das angestrebte Ziel nicht erreicht, so wird es bei dem nächsten Verkaufsgespräch für den Reisenden sicherlich schwieriger, diese Produkte wieder zu verkaufen. Unabhängig davon, ob der Kunde eventuell selber den Fehler zu verantworten hat.

### **2.3. Die Aufgabe der Informationsbeschaffung und -weiterleitung**

Auch wenn die Aufgabe der Informationsbeschaffung bisher nicht als wesentlichste Aufgabe eines Außendienstmitarbeiters eingestuft wurde, so kann man ihr doch einen immer größeren Stellenwert zuschreiben. Bei starkem Wettbewerb, den immer stärkeren Angleichen der Produkteigenschaften und der Preise können zusätzliche Informationen über den Erfolg oder Mißerfolg eines Unternehmens entscheiden. Die Kundenbedürfnisse werden immer wichtiger. Während früher die Entwicklung neuer Produkte reine Ingenieursarbeit war, so wird heute die Entwicklung entscheidend von den Marketingfachleuten beeinflusst. Der Markt bestimmt, was entwickelt wird. Und der Verkäufer ist dem Markt am nächsten.

Der Außendienstverkäufer bekommt durch den Besuch der Kunden in ihren Unternehmen Einblicke in die Bedürfnisse dieser Kunden, die dem Innendienstverkäufer sowie der Geschäftsleitung meistens verwehrt bleiben. Voraussetzung für den Informationserhalt ist natürlich eine Sensibilität des Verkäufers für potentielle Informationen und das Bewußtsein, ungefilterte Informationen nicht immer auf einem "silbernen Tablett" serviert zu bekommen. "*Informationsbeschaffung, wo immer es nur geht*"<sup>32</sup>, kann die leitende Devise eines Unternehmens ebenso sein, wie totaler Kundenservice.

Im wesentlichen kann man die Informationsbeschaffung in drei Bereiche unterteilen<sup>33</sup>.

#### **2.3.1. Informationsbeschaffung über Absatzmöglichkeiten**

Durch Gespräche mit Einkäufern oder den Produkthanwendern kann man Informationen über zusätzliche Absatzmöglichkeiten erhalten. Je nachdem,

---

<sup>32</sup> Haruo Tsuji, Präsident des japanischen Elektronikonzerns "SHARP" in Schwarzer, Seite 84. Sharp besitzt ein System, um unternehmensinterne und externe Informationen schnell und effektiv zu bearbeiten.

<sup>33</sup> Vgl. Weis, Seite 377. Ähnliche Gliederung der Aufgaben der Informationsbeschaffung.

wie gut die Kundenkontakte sind, kann der Außendienstmitarbeiter Informationen über die zu erwartende Abnahmeentwicklung seines Kunden erhalten. Ebenso kann der Außendienstverkäufer Hinweise auf andere Unternehmen, die mit diesem Unternehmen zusammenarbeiten und gleiche Produktionsarten haben, erhalten. Ein optimaler wenn auch seltener Fall dürfte die Einsicht in das für einen bestimmten Unternehmensbereich oder für eine Abteilung für einen bestimmten Zeitraum geplante Budget sein. Insbesondere dann, wenn von dem Kunden (besser gesagt, einer Abteilung oder ein Unternehmensbereich des Kunden) zu erkennen ist, daß das Budget bis zum Ende des Geschäftsjahres nicht ausgenutzt wird, kann es zu Käufen kommen, die sehr kurzfristig getätigt werden. Hier können sich dann noch unerwartete Absatzentwicklungen ergeben. Wichtiger als die pünktliche Lieferung der Ware oder dem Erbringen der Dienstleistung ist hierbei das rechtzeitige Erstellen der Rechnung, was dann noch im alten Geschäftsjahr geschehen muß. Die Abteilung des Kunden hofft hiermit bei der Zuteilung des Budgets für das folgende Geschäftsjahr besser abzuschneiden, wenn sie ihr Budget im alten Jahr verbraucht hat.<sup>34</sup> Dieses ist sicherlich nur bei größeren Unternehmen möglich und wird bei zunehmender Dezentralisierung und Eigenverantwortlichkeit der Geschäftseinheiten der Unternehmen noch unrelevanter. Äußerst umstritten ist die selektierte Informationsvergabe bei Ausschreibungen. Sicherlich wird ein Außendienstverkäufer nicht weghören, wenn ein Einkäufer die von Lieferanten zusätzlich erwarteten, offiziell aber nicht bekanntgegeben Leistungen einer Ausschreibung mitteilt, um das eine oder andere Unternehmen zu forcieren, weil er vielleicht ein lokal ansässiges Unternehmen einem ausländischen vorzieht. Da den Zuschlag bei einer Ausschreibung nicht zwangsläufig das Unternehmen bekommt, das die Produkte am billigsten anbietet, sondern oftmals darauf geachtet wird, daß das gesamte Angebot in sich schlüssig ist und keine Diskrepanz zwischen Preis und Leistung besteht <sup>35</sup>, können Informationen über die erwarteten Nebenleistungen wie zum Beispiel verlängerte Gewährleistung und Vorortservice äußerst wichtig für die Angebotsgestaltung sein. Den Zuschlag

---

<sup>34</sup> Aus eigener Erfahrung kann ich folgende Beispiele anführen:

Bei einer Abteilung des Berliner Senats waren zum Ende eines Abrechnungszeitraumes noch einige tausend DM im Budget, die nun günstig bis auf die letzte DM verteilt werden mußten.

Bei einer Abteilung der Siemens AG mußten vor Geschäftsjahresabschluß noch einige zehntausend DM untergebracht werden. Diese wurden dann in ein Softwareentwicklungsprojekt integriert und ohne erbrachte Leistung zum Ende des Geschäftsjahres in Rechnung gestellt und bezahlt. Die Leistung des Lieferanten wurde dann im folgenden Geschäftsjahr in der Form erbracht, daß folgende Softwareprojekte niedriger dotiert wurden, als eigentlicher Entwicklungsaufwand vorhanden war.

<sup>35</sup> Kotler, Seite 325

erhält dann das Unternehmen, dessen Angebot in seinem gesamten Umfang am attraktivsten erscheint.

Bei einer besonders in größeren Unternehmen oftmals vorkommenden Aufgabenteilung des Einkaufs nach Produktarten kann man davon ausgehen, daß keiner der Einkäufer einen spontanen Gesamtüberblick über alle im Unternehmen verwendeten und einzukaufenden Produkte besitzt. Deswegen wird er während des Verkaufsgesprächs nur nach den Produkten fragen, die unmittelbar für ihn interessant sind. Die Menge der nachgefragten Produkte wird noch zusätzlich eingeschränkt, wenn der Einkäufer keine kompletten Informationen über das Sortiment des Lieferanten hat. Bei einem Verkaufsgespräch wird der Einkäufer dann nur Produkte nachfragen, die auf seiner Anforderungsliste stehen und von denen er annimmt, daß sie der Außendienstverkäufer im Sortiment hat. Der Außendienstverkäufer befindet sich in einer ähnlichen Situation. Bei einem sehr breiten Sortiment ist nicht unbedingt gewährleistet, daß der Verkäufer auch wirklich alle Artikel kennt, die er potentiell anbieten könnte. Dieses kann insbesondere dann der Fall sein, wenn der Außendienstverkäufer bei Großhandelsunternehmen beschäftigt ist, die einige tausend oder zehntausend Artikel im Sortiment haben, oder wenn er erst seit kurzem für das Unternehmen tätig ist und noch nicht über ausreichende Kenntnisse verfügt. Zusätzlich kennt der Verkäufer nicht alle Artikel, die der Kunde potentiell gebrauchen könnte. Aus den vom Einkäufer nachgefragten und vom Verkäufer angebotenen Artikeln ergibt sich dann eine kongruente Menge verhandelter Artikel, die immer kleiner ist als die Menge Artikel, die potentiell für den Kunden interessant sein könnte, aber aus Unwissenheit nicht angeboten wird.

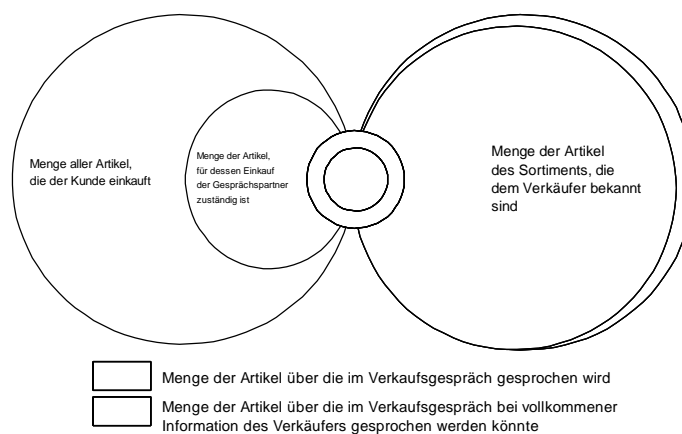


Abbildung 2: Die angebotene Menge der Artikel ist bedingt durch ein beiderseitiges Informationsdefizit kleiner als die Menge der potentiell für den Kunden interessante

Menge<sup>36</sup>

Ein Verkäufer, der in dieser Situation nur auf Nachfragen des Einkäufers reagiert statt agiert, wird hier kein zusätzliches Absatzpotential entdecken. Ein verstärktes Interesse des Außendienstverkäufers für die relevanten Betriebsabläufe des Kunden wäre hier angebracht. Wenn möglich sollte der Verkäufer direkt mit den Produktanwendern am Verwendungsort sprechen, um Hinweise auf zusätzlich benötigte Produkte zu bekommen. Das Beobachten der Betriebsabläufe des Kunden kann schon ausreichend sein, um eine Information über zusätzliche Produkte, die man anbieten kann, zu erhalten. Sollten Produkte vom Kunden abgelehnt werden, so lassen sich dort auch Hinweise auf die eigentlichen Gründe finden, sofern sie nicht aus preislichen Gründen abgelehnt wurden. Bedienungs- oder Anwendungsfehler, die der Grund für ein mangelhaftes Ergebnis bei der Produktanwendung sind und bei einem Gespräch mit dem Einkäufer nicht erwähnt werden, lassen sich nun erkennen und beheben. Zusätzlich lassen sich beim Anwender Verbesserungsvorschläge zu den Produkten einholen, die zwar nicht zum sofortigen zusätzlichen Absatz führen, diesen aber in naher Zukunft sichern können, wenn man den Aufwand betreibt und die Verbesserungsvorschläge ernsthaft auswertet und das Produkt gegebenenfalls ändert. Durch die dauerhafte Anwendung der Produkte unter verschiedenen Bedingungen besitzen die Anwender ein großes Potential an Informationen über die Vor- und Nachteile dieser Produkte. Diese Informationen lassen sich meist nur durch ein persönliches Gespräch mit dem Produktanwender in Erfahrung bringen. Nur die wenigsten Anwender würden sich über die negativen Eigenschaften eines Produktes direkt an den Lieferanten wenden, wenn sie nicht selbst angesprochen werden. Oder man erhält Informationen, welche Eigenschaften die Anwender bei den Konkurrenzprodukten besonders schätzen.

3M, die unter anderem Scheiben für Schleifmaschinen herstellen, markierten die für unterschiedliche Drehzahlen vorgesehenen Scheiben mit Prägungen auf der Rückseite der Scheiben, um Unfälle zu vermeiden, die sich bei zu hoher Drehzahl ereignen können. Die Firma, die die Schleifmaschinen herstellte, prägte ihre Maschinen entsprechend. Da die Schleifmaschinen aber oftmals in dunklen Arbeitsräumen angewendet wurden, erwies sich eine einfache Prägung als unzureichend. 3M und die Schleifmaschinenfirma IR markierten die verschiedenen Schleifscheiben und Schleifmaschinen nach Erhalt dieser Information gleichfarbig. Die Hochgeschwindigkeitsschleifma-

---

<sup>36</sup> Eigene Darstellung über den Sachverhalt, das immer weniger Artikel angeboten oder nachgefragt werden, als dies bei absoluter Information möglich wäre.

schine mit 35.000 Umdrehungen pro Minute wurde rot markiert, ebenso markierte 3M die Rückseite der entsprechenden Schleifscheiben. Die niedrig drehenden Maschinen und Scheiben wurden braun markiert. Ein Verwechseln der Maschinen und Scheiben war danach auch in dunklen Räumen nicht mehr so leicht möglich <sup>37</sup>.

Der Erhalt von Informationen dieser Art ist meist nur direkt beim Anwender möglich. Informationen müssen sich nicht zwangsläufig nur auf die Produkteigenschaften, sondern können sich auch auf andere Umstände beziehen. Zum Beispiel könnte sein, daß der Ablauf der Lieferung nicht den gewünschten Anforderungen der Mitarbeiter genügt: Die Lieferung kommt immer erst kurz vor Feierabend, so daß beim Entladen des LKW und dem Transport der Ware in das Hochregallager die offizielle Arbeitszeit überschritten wird. Ebenso kann der Außendienstmitarbeiter eventuell Produkte von Konkurrenten in der Produktion, in der Anwendung oder im Lager stehen sehen und Rückschlüsse daraus ziehen, was man noch anbieten sollte. Im Prinzip kann der Außendienstverkäufer fast alle Informationen, die er über eigene Produkte erhält, auch über Konkurrenzprodukte erhalten. Insbesondere die Handhabung und die Zufriedenheit der Anwender über Konkurrenzprodukte können hier wichtige Informationen darstellen. Der Außendienstverkäufer sollte hierbei aber beachten, daß der Einkäufer nicht unbedingt daran interessiert ist, daß direkt mit den Produktionsmitarbeitern gesprochen wird. Der Verkäufer erzeugt natürlich auch Bedürfnisse bei den Produktionsmitarbeitern, die der Einkäufer, zum Beispiel aus mangelnden Budget, einfach nicht befriedigen kann. Selbstständige Handlungen, wie das eigenmächtige Aufsuchen der Produktion seitens des Außendienstverkäufers, sollten deshalb unterbleiben, auch wenn die Situation beim Kunden es ermöglicht. Im Zweifelsfall bekommt der Außendienstverkäufer, sogar ein Verbot ausgesprochen, dieses zu tun <sup>38</sup>.

### **2.3.2. Informationsbeschaffung über Konkurrenten**

*"Die Wettbewerbsstrategie verlangt, ein Unternehmen so zu plazieren, daß es den Wert der Fähigkeiten maximiert, die es den Konkurrenten voraus hat"*

<sup>39</sup>

Den Verkaufsaußendienst, sowie den technischen Außendienst kann man hier als den Teil eines Unternehmens betrachten, der den größten Kontakt

---

<sup>37</sup> Vgl. Peters, Liberation Management, Seite 131

<sup>38</sup> Während meiner Außendiensttätigkeit betreute ich einige Kunden, die sich Verkaufsgespräche mit Produktionsmitarbeitern strikt verboten.

<sup>39</sup> Porter, Seite 78

zur Außenwelt dieses Unternehmens und somit auch das größte Informationsbeschaffungspotential besitzt. Im Wettbewerb, der eigentlich überhaupt erst die Notwendigkeit eines Außendienstes entstehen läßt, kommt es zwangsläufig dazu, daß mehrere Unternehmen sich um einen Kunden mit Produkten gleicher Spezifikation bemühen und somit auch in ihren Interessen aneinander geraten. Betreibt ein Unternehmen systematische Konkurrenzanalyse, wie sie zum Beispiel von Porter beschrieben wird, so stellt der Außendienst eine wichtige Informationsquelle dar. Die Informationen kann man dabei auf verschiedene Wege erhalten. Zum einen kann man von Angestellten des Kundenunternehmens Informationen erhalten. Je größer die vom Gesprächspartner empfundene Sympathie gegenüber dem Außendienstmitarbeiter, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß dieser durch Gespräche mit den Angestellten Informationen über Konkurrenten erhält, wenn es dem eigenen Unternehmen nicht schadet. Diese Gespräche sind dann vom eigentlichen Verkaufsgespräch unabhängig und lassen sich hinsichtlich der erwarteten Informationen nur schwer steuern. Ein ungeschicktes Ausfragen kann leicht zu Sympathieverlusten führen. Eine andere sehr direkte Art, Informationen über Konkurrenten zu erhalten, ist es, wenn der Einkäufer während des Verkaufsgesprächs Angebote von Wettbewerbern vorlegt, um auf deren Leistungsfähigkeit hinzuweisen<sup>40</sup>. In einigen Unternehmen gibt es auch deutliche Interessenskonflikte zwischen den Abteilungen. Der Einkauf möchte möglichst preiswert einkaufen, egal von welchen Lieferanten. Den Mitarbeitern der Abteilung, die die Produkte letztendlich benutzen müssen, ist der Preisunterschied gleichgültig (solange der höhere Preis das Budget nicht wesentlich belastet). Wichtig ist, daß sie die Produkte bekommen, mit denen sie die beste Erfahrung gemacht haben. Hat man hier Kontakte zu den Anwendern von Produkten, kann man nützliche Informationen erhalten, die einem die Argumentation beim Verkauf erleichtern. So kann es zu einer wie dieser Situation kommen:

Ein großes Unternehmen S in Berlin hat von der EDV-Firma M in Bremen und der Firma G in Berlin Personal-Computer (für den High-End-Bereich mit integrierter unterbrechungsfreier Stromversorgung) gleicher Spezifikation gekauft. Die Benutzer der zu liefernden Rechner (Techniker, Ingenieure und Informatiker im folgenden Techniker genannt) wollten wegen des besseren Services die Rechner von der Berliner Firma G kaufen und konnten sich

---

<sup>40</sup> Meistens werden dabei die Daten, die direkt auf den Konkurrenten hinweisen, abgedeckt. Mit etwas Erfahrung kann der Reisende aber am Layout des Schriftstückes den Konkurrenten erkennen.

gegenüber dem Einkauf durchsetzen. Die Firma G konnte zusätzlich noch mit einer Produktinnovation, die in ihrer Bedeutung aber eher gering zu bewerten war, aufwarten. Die Firma M erhielt (wahrscheinlich vom Einkauf von S) den Hinweis auf die Innovation und bemühte sich nun bei der Firma G diese einzukaufen. Die Firma G hatte wiederum von den Technikern erfahren, daß die Firma M dieses tun würde. Zusätzlich vermutet die Firma M nicht, daß die Firma G wußte, wer die Konkurrenz ist. Als die Firma M bei der Firma G anrief, um die benötigten neuen Teile einzukaufen, wurde M bewußt mit einer hohen Mindestabnahme zu einem stark überbeuerten Preis vom Kauf abgehalten. M konnte die Rechner nun nicht mehr in gleicher Spezifikation anbieten. Als es zu den Einkaufsverhandlungen zwischen S und G kam, erhielt G den Hinweis von den Technikern, daß M entgültig aus dem Rennen ist. Die Preiszugeständnisse, die G daraufhin dem Einkauf von S gewährte, waren durch diese Information viel niedriger als ursprünglich von G kalkuliert wurde, als M noch im Wettbewerb lag.

Aufgrund von Informationsvorteilen war es der Firma G gelungen, sowohl den Auftrag zu bekommen als auch die Handelsspanne möglichst hoch zu halten. Ohne Informationen hätte jedes Unternehmen sein Angebot abgegeben und es wäre dann nach einem Preis-Leistungsverhältnis entschieden worden. Informationen erhält der Außendienstmitarbeiter aber auch durch Aufmerksamkeit, das "Überkopfllesen" eines Formulars oder eines konkurrierenden Angebotes während eines Verkaufsgespräches. Bei der Informationsbeschaffung sollte man natürlich darauf achten, daß die Art, wie man die Informationen erhält, legitim ist und daß der Informationserhalt, wenn ihn dritte mitbekommen, eventuell sogar mehr schädlich als nützlich sein kann. Zum Beispiel könnte das Bekanntwerden, daß Ignacio Lopez bei seinem Wechsel von General Motors zu Volkswagen scheinbar bergeweise betriebsinterne Informationen mitgenommen hat, dem Volkswagenkonzern einen großen Imageverlust einbringen, der die erhofften Wettbewerbsvorteile zunichte macht <sup>41</sup>. Der Informationserwerb über Konkurrenten mittels des Außendienstes kann auch eine Grundlage für das im Trend liegende "Benchmarking" darstellen. Unternehmen vergleichen hierbei ihre Tätigkeit oder die Tätigkeit einzelner Abteilungen mit den Tätigkeiten ihrer Konkurrenten oder ähnlich arbeitender Betriebe, um eventuell vorhandene Rationalisierungspotentiale zu erkennen oder besser auszuschöpfen <sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Vgl. Schlote, Wirtschaftswoche Nr. 22, Seite 121,

Vgl. Schlote u. Deysson, Wirtschaftswoche Nr. 32, Seite 76 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Tödtmann, Seite 42 ff.



### **2.3.3. Informationsbeschaffung über das eigene Unternehmen**

Der Außendienstmitarbeiter hat beim Kunden die Möglichkeit, etwas über sich und sein Unternehmen zu erfahren, von dem er sonst nur vermuten könnte, daß es so sein müßte. Hier lassen sich eine Reihe von Fragen stellen, um auf die vom Kunden wahrgenommene Leistungsfähigkeit des Unternehmens Rückschlüsse zu ziehen. Stimmen die vom Kunden angebrachten Kritikpunkte, so besitzt hier das Unternehmen ein Leistungsdefizit. Stimmen die Kritikpunkte nicht, so besitzt der Kunde hier ein Informationsdefizit, das wahrscheinlich auf ein Kommunikationsdefizit des Außendienstmitarbeiters beruht. Die Informationsbeschaffung über das eigene Unternehmen stellt keine so großen Anforderungen an die Art des Informationserwerbs dar, wie die über Absatzmöglichkeiten oder Konkurrenzrenten. Die Frage nach dem, was der Kunde über einen denkt, ist sicherlich einfach zu stellen. Allerdings muß hier auch mit geschönten Antworten gerechnet werden, die einem das eigene Bild zu sehr ins rechte Licht rücken lassen. Schwerer als die Informationsaufnahme dürfte die Aufhebung der Kritikpunkte im eigenen Unternehmen sein. Wenn die Kritik des Kunden ernst genommen wird und im Unternehmen der Kritikpunkt beseitigt werden kann, so hat der Außendienstmitarbeiter zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen. Erstens ist der Kritikpunkt beseitigt, zweitens merkt der Kunde, daß der Reisende ihm zuhört und seine Anliegen beachtet, und drittens kann die Beseitigung ein Aufhänger für folgende Gespräche sein. Aber nicht nur Kritik sollte den Weg ins eigene Unternehmen finden, sondern auch positive Äußerungen von Kunden, wenn ihnen etwas besonders gefallen hat. Dieses kann die Motivation der Innendienstmitarbeiter steigern und ihnen zeigen, daß ihre Handlungen richtig waren.

## **3. Verkaufsbezirksaufteilung**

### **3.1. Die Berechnung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter**

Das Problem der Verkaufsbezirkseinteilung ergibt sich bei den meisten Unternehmen mit mehreren Außen- oder Innendienstverkäufern. Eine Ausnahme stellen hier Unternehmen dar, dessen Außendienstmitarbeiter überwiegend auf Empfehlung von Kunden oder Bekannten neue Kunden akquirieren. Hier existieren keine Verkaufsbezirke im eigentlichen Sinne <sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Zum Beispiel Versicherungsvertreter oder Tupper-Ware-Verkäufer, die überwiegend auf Empfehlung von Kunden oder Bekannten akquirieren.

Bei der Bezirkseinteilung soll die Zuständigkeit der Mitarbeiter für bestimmte Kunden festgelegt werden, die dann meist exklusiv von einem Verkäufer betreut werden. Ein Unternehmen verfügt über eine Anzahl von vorhandenen und potentiellen Kunden in einem geographischen Raum, in welchem dieses Unternehmen seine Ware absetzt. Ob sich der räumliche Absatz auf eine Stadt, ein Land oder einen Kontinent erstreckt, ist vom Prinzip der Gebietseinteilung nebensächlich. Je nach Branche ergeben sich verschiedene Verkaufsgebiete, in denen das Unternehmen seine Ware absetzt (der örtlich relevante Markt). Für einige Branchen ist die Lieferung in weiter entfernte Regionen aus logistischen Gründen nicht wirtschaftlich (z.B.: Baustoffhandel), andere Branchen brauchen bedingt durch ihr sehr spezielles Sortiment einen globalen Markt (z.B.: Flugzeugindustrie). In diesem örtlich relevanten Markt befindet sich eine Anzahl von potentiellen Kunden, die einen begrenzten Umsatz zulassen. Ziel eines Unternehmens sollte es nun sein, den Unternehmensgewinn mittels der Verkäufe in diesem Gebiet zu maximieren. Hierbei darf aber nicht unterstellt werden, daß eine Umsatzmaximierung ebenfalls eine Gewinnmaximierung bedeuten würde. Es gilt also, den potentiellen Umsatzanteil in seinem Verkaufsgebiet zu finden, wo der Unternehmensgewinn am höchsten ist. Es ergibt sich also ein Optimum an der Anzahl der Reisenden, die das gesamte Gebiet betreuen:

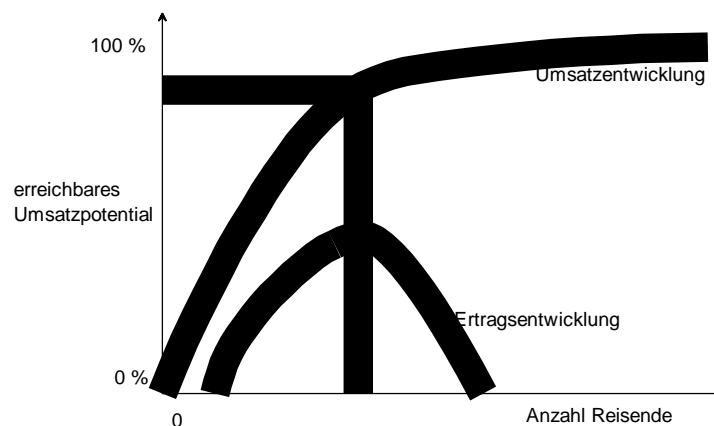


Abbildung 3: Die Ertragsentwicklung in Abhängigkeit von der Anzahl der Reisenden und der angestrebten Auslastung des Umsatzpotentials. Die Ertragsentwicklung muß hierbei nicht parabelförmig verlaufen, sie ist von der Konstellation der Fixkosten und variablen Kosten abhängig. Auch bei einem anderen Kurvenverlauf der Ertragsentwicklung wird sich jedoch zwangsläufig ein Maximum einstellen.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Eigene Darstellung des Sachverhaltes

Wie in der Abbildung erkenntlich, steigt der Umsatzzuwachs nicht proportional zu der Anzahl der Reisenden. Es ergibt sich also das Problem, die Anzahl der Reisenden zu bestimmen, wo die Ertragsentwicklung ihr Maximum besitzt <sup>45</sup>. Es gibt vom Prinzip mehrere Ansätze, die Anzahl der Außendienstmitarbeiter zu bestimmen. Ein Ansatz ist die Bestimmung der Anzahl in Abhängigkeit von der Arbeitsleistung des Außendienstes. Hat man die Anzahl der zu besuchenden Kunden und die Zahl der geplanten Besuche ermittelt, so kann man nach einer einfachen Formel die Zahl der notwendigen Außendienstmitarbeiter bestimmen <sup>46</sup>:

$$\text{Zahl ADM} = \frac{\text{Zahl der geplanten Besuche}}{\text{Zahl der möglichen Besuche je ADM}}$$

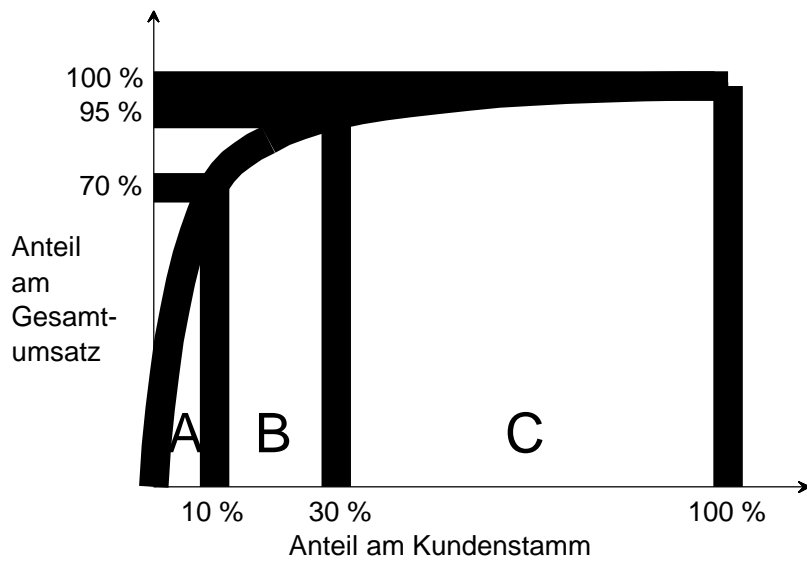
Diese Formel unterstellt aber, daß alle Besuche gleich lang dauern, unabhängig von der Intention der Verkaufsgespräche. Mit Hilfe eines Tabellenkalkulationssystems und der Verfügbarkeit entsprechender Daten kann man die Anzahl der Außendienstmitarbeiter in Abhängigkeit von der erforderlichen Anzahl der Besuche und der durchschnittlichen Gesprächsdauer ermitteln. Zuvor wird der Kundenstamm mittels einer ABC-Analyse segmentiert. Die ABC-Analyse geht grundlegend davon aus, daß ein ungleiches Verhältnis zwischen Kundenanzahl und deren Umsatzanteile existiert.

---

<sup>45</sup> Vgl. Management Enzyklopädie, Seite 52 ff.

<sup>46</sup> Eine einfache Formel zur Berechnung der Anzahl der Reisenden.

## ABC - Analyse des Kundenstammes



Mögliches Ergebnis einer ABC-Analyse: Mit 10% aller Kunden werden 70% des Umsatzes erzielt, mit 30 % der Kunden werden 95 % des Umsatzes erzielt. <sup>47</sup>

Die ABC-Analyse wurde in dem folgenden Beispiel noch weiter dahingehend verfeinert, daß der Kundenstamm insgesamt in sieben Bereiche eingeteilt wurde. Grundlegend wurde folgendes für das Berechnungsbeispiel zur Bestimmung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter angenommen:

- Die Häufigkeit der Besuche und die Gesprächsdauer sind von der Umsatzbedeutung des Kunden abhängig.
- Kunden mit hoher Umsatzbedeutung haben einen geringeren prozentualen Deckungsbeitrag.
- Kunden mit hoher Umsatzbedeutung nehmen größere Mengen pro Lieferung ab, deshalb ist der Lieferkostenanteil geringer.
- Den angestellten Außendienstmitarbeitern wird eine tägliche Arbeitszeit von durchschnittlich zehn Stunden zugemutet, wovon sie durchschnittlich fünf Stunden mit Kundengesprächen verbringen.
- Abzüglich Jahresurlaub eines Außendienstverkäufers, Feiertage, Besprechungen, Schulungen und evtl. Krankheiten verbleiben durchschnittlich 220 Arbeitstage, an denen Kunden besucht werden können.
- Das Unternehmen stellt die Fahrzeuge zur Verfügung.

<sup>47</sup> Vgl. Ziegenbein, Seite 175

- Die Kunden sind homogen über das gesamte Verkaufsgebiet verteilt und sind für jeden Reisenden in seinem Verkaufsgebiet gleichermaßen günstig zu erreichen. Es gibt keine wesentliche lokale Konzentration von bedeutenden Kunden.
- Die Reisenden sollen bei hohem vorausgesetztem Engagement überdurchschnittlich gut verdienen.

## Berechnungsbeispiel zur Bestimmung der Anzahl der AD-Verkäufer <sup>48</sup>

Kunden Typ	Anzahl der Kunden	Besuche pro Jahr	Besuchsdauer in min.	Umsatz in TDM	Handelsspanne in %	Lieferkosten v. Umsatz
A	50	52	120	10.000,00	15,00%	2,00%
B	200	26	90	10.000,00	20,00%	3,00%
C	1000	12	60	20.000,00	30,00%	5,00%
D	7000	6	40	60.000,00	35,00%	7,00%
E	7000	4	25	20.000,00	40,00%	10,00%
F	3000	1	20	5.000,00	42,00%	12,00%
G	3000	0	0	2.000,00	45,00%	15,00%

-----  
Summen 21250 127.000,00

Anzahl aller Besuche pro Jahr: 92800 Besuche pro Jahr

Gesamtlänge aller Gespräche 65.666,67 Stunden

Angenommene tägliche Arbeitszeit eines engagierten Außendienstverkäufers 10,00 Stunden

davon bei Kunden 50,00% 5,00 Stunden

x AD-Arbeitstage pro Jahr 220 1.100,00 Stunden

-> Anzahl der Außendienstverkäufer nach Arbeitsleistung: 59,70 Mitarbeiter

durchschnittliche Umsatzverantwortung 2.127.411,17 DM

zu betreuende Kunden 355,95 Kunden

= durchschnittlicher Rohgewinn 551.116,75 DM

- Handlungsgemeinkostensatz ohne Lieferkosten und AD-Gehälter vom Umsatz 17,00% 361.659,90 DM

- AD-Gehalt Fixum: 40.000,00 DM

- AD-Gehalt druchschn. Prämien in Prozent von Umsatz 2,00% 42.548,22 DM

- Personalnebenkosten Außendienst 50,00% 41.274,11 DM

- PKW-Kosten Außendienst inkl. Abschreibung 14.000,00 DM

-----  
= zu erwartender Unternehmensertrag pro Außendienstmitarbeiter 51.634,52 DM

-> zu erwartender Gesamtertrag des Unternehmens 3.082.424,24 DM

= Umsatzrendite 2,43%

Als Ergebnis erhält man bei diesem Berechnungsbeispiel die erforderliche Anzahl von 59 bis 60 benötigten Außendienstmitarbeitern, die eine durchschnittliche Umsatzverantwortung von etwa 2.1 Mio DM haben, in ihrem Gebiet 356 Kunden betreuen, von denen etwa 306 Kunden besucht werden

<sup>48</sup> Eigenes Beispiel zur Berechnung der Anzahl der Außendienstverkäufer mittels einer Framework III - Tabellenkalkulation. Prinzipiell lassen sich aber alle Tabellenkalkulationssysteme verwenden. Die Tabellenkalkulation bietet den Vorteil, verschiedene Parameterkonstellationen ohne großen Aufwand durchzurechnen.

müssen. Durchschnittlich müssen pro Arbeitstag etwa sieben Kunden besucht werden. 50 Kunden werden nicht von den Reisenden besucht, sondern z.B.: vom Telefonverkauf betreut. Durchschnittlich verdienen die Außendienstmitarbeiter rund 82.000 DM brutto jährlich. Bei den Top-50-Kunden wäre zu überlegen, ob diese von drei bis fünf Key-Account-Managern betreut werden. Aus der Verwendung eines Tabellenkalkulationssystems ergibt sich der Vorteil, daß man mit geringem Zeitaufwand mehrere Konstellationen überprüfen und diskutieren kann. Ändert man den Anteil der Kundengespräche von 50% der Arbeitszeit auf 45% der Arbeitszeit ab, so erhält man als Ergebnis, daß statt 60 nun 66 Mitarbeiter benötigt werden. Die Vergrößerung des Reisendenstammes um 10% bewirkt beim Unternehmensgewinn eine Verschlechterung um rund 491.000 DM, welches einer Differenz von knapp 16% entspricht.

### **3.2. Die Aufteilung der Verkaufsbezirke auf die Außendienstmitarbeiter**

#### **3.2.1. Die Verkaufsgebietsaufteilung nach geographischen Aspekten**

Bei der Aufteilung der Verkaufsgebiete nach geographischen Aspekten bereist jeder Außendienstmitarbeiter ein Gebiet und vertritt dort das gesamte Sortiment des Unternehmens. Diese Art der Aufteilung verspricht eine Minimierung der Reisekosten, die sich aus PKW-Kosten, Spesen und Übernachtungskosten zusammensetzen können. Die Minimierung der Reisekosten ergibt sich im wesentlichen durch die Minimierung der Fahrtstrecken und den damit verbundenen geringeren Fahrzeugkosten, sowie den geringeren bis wegfallenden Übernachtungskosten. Durch die geringeren Fahrtstrecken können mehr Kunden pro Arbeitstag besucht werden, d.h. das insgesamt weniger Reisende benötigt werden, um die Kunden zu betreuen und somit Personalkosten eingespart werden. Ein Problem dieser gebietsorientierten Verkaufsbezirksaufteilung stellt die heterogene Kundenstruktur der Gebiete dar. Die Kunden sind hinsichtlich ihrer Umsatzbedeutung, sowie ihrer geographischen Lage nicht homogen über das gesamte Verkaufsgebiet verteilt. Es ist somit meist unmöglich das Verkaufsgebiet in, von der Fläche und vom Umsatz her, gleichgroße Gebiete zu unterteilen. Werden die Verkaufsbezirke nach Umsatz verteilt, so wird es dazu kommen, daß einige Vertreter durch flächengroße Verkaufsbezirke benachteiligt werden und ihr Umsatzziel nur mit erheblichem Mehraufwand erreichen können, als die Kollegen, dessen Verkaufsbezirke Ballungsgebiete

enthalten <sup>49</sup>. Werden die Gebiete nach dem zu erwartenden Arbeitsaufwand verteilt, so werden die Reisenden mit Gebieten mit geringer Kundendichte in ihren Einkommensmöglichkeiten benachteiligt <sup>50</sup>. Das Unternehmen hätte zwar die Möglichkeit die Prämien für diese Verkaufsbezirke anzuheben, dieses bedeutet aber wieder, daß der Unternehmensgewinn künstlich verkleinert werden würde. Hierbei muß zusätzlich noch berücksichtigt werden, daß nicht nur der Außendienstmitarbeiter größeren Aufwand betreiben muß, sondern auch die Auslieferung der Ware größere Kosten verursacht als in Gebieten mit höherer Umsatzdichte <sup>51</sup>. Da es für dieses Problem scheinbar keine Lösung gibt, wird in der Praxis oftmals so verfahren, das die erfahreneren Reisenden die "besseren" Bezirke betreuen und die "schlechteren" Bezirke ohne wesentliche Anpassung der Einkommensmöglichkeiten an neue unerfahrene Mitarbeiter vergeben werden.

In der Praxis werden die Verkaufsbezirke häufig nach Postleitzahlen, Städten oder Bundesländern zusammengestellt. Diese Aufteilung der Verkaufsbezirke stellte zu Zeiten, wo es noch keine EDV-Unterstützung gab, einen geringeren Verwaltungsaufwand dar. Hierbei ist aber nicht gewährleistet, daß damit die Fahrtstrecken minimiert werden. Dieses kann theoretisch nur der Fall sein, wenn alle Verkaufsbezirke quadratisch geformt und mit einem gleichmäßigen Straßennetz versehen wären. Mittels der EDV ist man heute in der Lage die Bezirke so zu gestalten, daß sich minimale Fahrtstrecken, umsatzgleiche Bezirke oder ein Kompromiß aus beiden ergeben. In den Stammdaten eines Kunden werden hierzu die geographischen Daten ( z.B.: X- und Y-Koordinaten ), sowie die Nummer des zuständigen Vertreters erfaßt. Das EDV-Programm erstellt dann mittels der Parameter Umsatz ( oder Deckungsbeitrag ) und X-Y-Position des Kunden von Verwaltungsbezirken unabhängige Verkaufsbezirke. Je nach Komplexität des Programmes und vorhandenen Daten kann bei der Erstellung die Struktur des Straßennetzes mit berücksichtigt werden. Die Daten, die zur Erstellung der Verkaufsgebiete herangezogen werden, können gleichzeitig zur Tourenplanung der Reisenden und zur Planung der Liefertouren benutzt werden. Die Verkaufsgebiete orientieren sich nun nicht mehr an

---

<sup>49</sup> Ich betreute während meiner Außendiensttätigkeit Berliner Kunden in den Bezirken Schöneberg und Neukölln. Der Fahraufwand, inklusive Parkplatzsuche, war im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit zwar nicht gerade gering, dennoch sparte ich im Vergleich zu Kollegen, die Verkaufsbezirke in Brandenburg hatten, die von der Fläche etwa 10 bis 20 mal so groß waren, mindestens eine Stunde täglich.

<sup>50</sup> Vgl. Kotler / Bliemel, Seite 968

<sup>51</sup> Umsatzdichte kann man als Umsatz pro Verkaufsbezirksfläche beschreiben. Ebenso verhält es sich mit der Kundendichte = Anzahl der Kunden pro Verkaufsbezirksfläche.



Verwaltungsbezirken, sondern werden nach rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten erstellt und gegebenenfalls "per Hand" korrigiert, wenn es notwendig erscheint, daß bestimmte Kunden von bestimmten Reisenden betreut werden. Gründe hierfür könnten zum Beispiel Verwandtschaft oder Bekanntschaft oder sehr gute, lange vorhandene Geschäftsbeziehungen, die einen höheren Fahraufwand rechtfertigen, sein <sup>52</sup>.

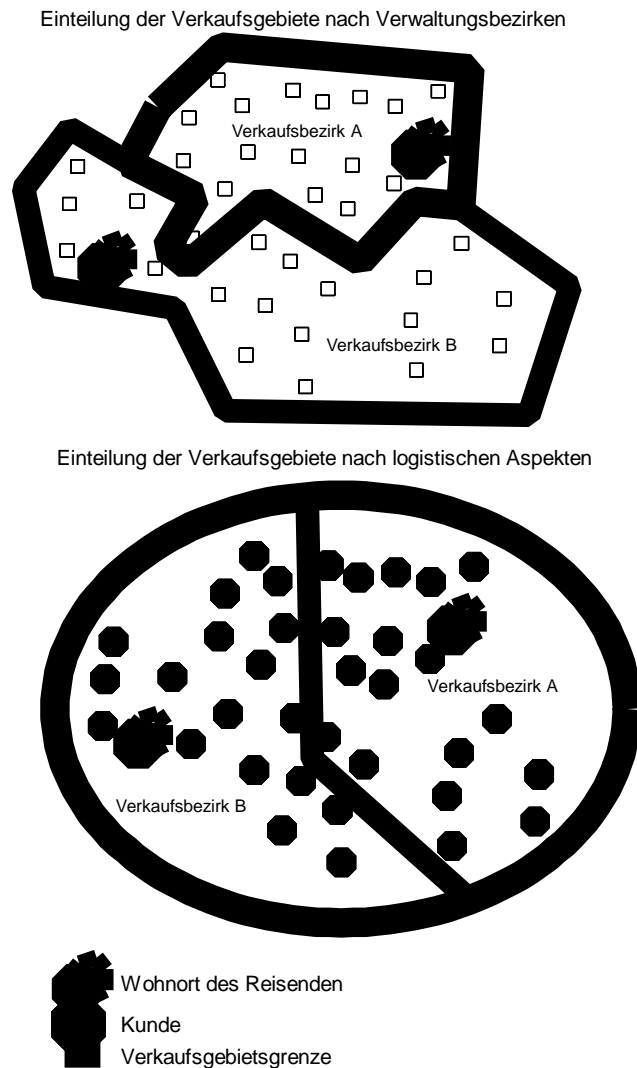


Abbildung 6: Oben die traditionelle Aufteilung der Verkaufsgebiete nach Verwaltungsbezirken, unten die Aufteilung nach logistischen Aspekten. Zur Vereinfachung wurde

<sup>52</sup> Bei einer Umverteilung bereits vorhandener Verkaufsgebiete bei Hildebrandt & Bartsch hatten fast alle "alten" Außendienstmitarbeiter Kunden außerhalb ihres eigentlichen Verkaufsgebietes, da bei diesen Kunden wirtschaftliche Nachteile erwartet wurden, wenn man sie auf neue Reisende umstellt. Die Information, bei welchen Kunden Umsatzeinbrüche wegen eines Mitarbeiterwechsels zu erwarten waren, kam allerdings von den betreuenden Mitarbeitern selbst. Dieses führte dazu, daß einige Mitarbeiter unter diesem Vorwand Kunden behielten, mit denen sie während der letzten Jahre hohe Prämien mit geringem Arbeitsaufwand verdienten, auf die sie nun nicht verzichten wollten.

allen Kunden eine gleiche Umsatzbedeutung unterstellt.<sup>53</sup>

Sind die Verkaufsgebiete in Unternehmen territorial gegliedert, so setzt sich diese Gliederung meist in den einzelnen Hierarchiestufen fort. Zum Beispiel können mehrere Reisende einer Region von einem Gebietsverkaufsleiter, mehrere Gebietsverkaufsleiter wiederum von einem Verkaufsleiter für die Großregion und dieser wieder von einem nationalen Verkaufsleiter gesteuert werden<sup>54</sup>.

### **3.2.2. Die Verkaufsgebietseinteilung nach Kundentypen**

Bei den meisten Unternehmen setzt sich der Kundenstamm aus Kunden zusammen, die verschiedenen Branchen zuzuordnen sind. Für jeden dieser Kunden ergeben sich unter Umständen sehr unterschiedliche Anforderungen an die Produkte des Lieferanten. Allgemein kann behauptet werden, daß dieses besonders auf Dienstleistungs- und Produktsysteme<sup>55</sup> zutrifft. Um EDV-Hard- und Software verkaufen zu können, müssen die Kundenanforderungen möglichst genau bekannt sein. Apotheken haben zum Beispiel andere Anforderungen an Warenwirtschaftssysteme als Handelsunternehmen. Bürocomputer müssen anders konzipiert sein als Produktionscomputer, dessen Gehäuse schon einmal stärkere Stöße aushalten oder in Rahmen eingebaut werden müssen<sup>56</sup>. Dem Außendienstverkäufer müssen diese Ansprüche des Kunden bekannt sein. Darüber hinaus ist es auch möglich, daß ein Kunde seine Ansprüche gar nicht genau formulieren kann. Bei einer Erstausrüstung des Kunden mit einer EDV-Anlage und der entsprechenden Software hat dieser Kunde eventuell keine Vorstellungen, was das System leisten muß, da er keine Erfahrung besitzt. Der Außendienstverkäufer muß sich zwangsläufig darin auskennen, was seine Produkte im allgemeinen bei seinen Kunden zu leisten haben. Dazu braucht er Kenntnisse über die branchentypische Verwendung der Produkte. Diese Kenntnisse sind oftmals dermaßen speziell, daß von dem Außendienstmitarbeiter sogar eine entsprechende Berufsausbildung erwartet wird. So ist es durchaus üblich, daß in einigen Branchen Ingenieure als Außendienstverkäufer eingesetzt werden, da nur sie die notwendige technische Ausbildung besitzen, um den Kunden optimal zu beraten. Für den Kunden ergibt sich der Vorteil, einen kompetenten Ansprechpartner zu

---

<sup>53</sup> Eigene Darstellung des Sachverhaltes.

<sup>54</sup> Vgl. Kotler, Seite 967

<sup>55</sup> Vgl. Kotler, Seite 970

<sup>56</sup> Für Industrie-PC's gibt es spezielle Gehäuse für 19 Zoll Einbaurahmen, Schmier- und Ätzstoffbeständige Tastaturummatelungen u.a. Komponenten

haben, der nicht nur seine Produkte, sondern darüber hinaus auch den Einsatz dieser Produkte in der Praxis kennt. Für das Unternehmen, das die Verkaufsbezirke nach Kundenbranchen gliedert, ergibt sich der Vorteil, daß durch fachkundige Beratung der Kunden, dem Einfühlen der Verkäufer in die Situation des Kunden die Auftragswahrscheinlichkeit größer ist als bei einer standardisierten Beratung. Zusätzlich geht der Trend dahin, daß die Kunden immer stärker "einschaltfertige" Systemlösungen von ihren Lieferanten erwarten, was Know-How bei den Verkäufern voraussetzt. Der Nachteil für die Unternehmen ist, das die Außendienstverkäufer normalerweise größere Gebiete bereisen müssen als bei einer territorialen Gebietsaufteilung. Dadurch entstehen zum einen größere Reisekosten, zum anderen können nur weniger Kunden besucht werden, was wiederum dazu führt, das insgesamt mehr Reisende beschäftigt werden müssen. Der Vorteil der kundenspezifischen Beratung dürfte diesen Nachteil aber ausgleichen.

### **3.2.3. Die Verkaufsgebietsaufteilung nach Produkten**

Die Verkaufsbezirksaufteilung nach Produkten oder Warengruppen bietet sich an, wenn die Anzahl der Produkte so groß ist, daß es unmöglich erscheint, einem Verkäufer über alle Produkte ausreichende Kenntnisse zu vermitteln. Ein weiterer Aspekt kann sein, daß die Produktpalette zwar nicht sehr umfangreich, dafür aber hinsichtlich ihrer Beratung sehr komplex ist, oder daß die Produkte sich in ihrer Art sehr unterscheiden. Zusammenfassend ist diese Art der Gebietsaufteilung dann sinnvoll, wenn der Informationsgehalt aller Produkte eines Unternehmens sehr groß ist und die Vermittlung der gesamten Information an alle Verkäufer nicht möglich oder sinnvoll erscheint. Die Anzahl der Produkte ist dabei eher unerheblich. Diese Art der Gebietsaufteilung kann Verschiedenes bewirken. Einerseits kann bei einem Kunden, der nur gleiche Produkte oder Produkte aus einer Warengruppe bezieht, eine bessere Beratung von Vorteil sein. Andererseits kann ein Kunde, der verschiedene Produkte bezieht, durch die Vielzahl der Reisenden des gleichen Lieferanten und den damit für ihn verbundenen höheren Arbeitsaufwand eher verärgert werden. Hinzu kommt, daß kein Reisender die Verantwortung für diesen Kunden allein übernimmt. Sollten Reisende diesen Kunden aus seiner Sicht nicht zufriedenstellend betreuen, so besteht die Gefahr, daß der Unmut des Kunden auf andere Außendienstmitarbeiter übertragen wird. In Abhängigkeit von der Verkaufsorganisation besteht für jeden Reisenden potentiell die Möglichkeit, Artikel seines Unternehmens zu verkaufen, die nicht seinem Aufgabenbereich zuzuordnen sind. Selbst wenn der Außendienstverkäufer

nicht die treibende Kraft ist, kann dieses auf Kundenwunsch geschehen, weil der Kunde die Ware besonders dringend braucht oder auf einen zusätzlichen Besuch verzichten möchte. Sind die Kompetenzen der Außendienstmitarbeiter nicht eindeutig geklärt, kann es in solchen Situationen zu Streitigkeiten kommen. Wer bekommt die Prämie ? Der Mitarbeiter, der die Beratungstätigkeit geleistet hat oder der Mitarbeiter, der den Auftrag aufgenommen hat. Nicht eindeutige Anweisungen bergen hierbei ein gewisses Konfliktpotential. Egal wie man mit solchen Situationen verfährt, folgendes wäre sicherlich nicht ratsam: die Auftragsannahme zu verweigern und auf den entsprechenden Kollegen zu verweisen.

Kann die Verkaufsleitung davon ausgehen, daß die Produkte sich dermaßen unterscheiden, daß jeder Kunde im Regelfall nur ein Produkt oder Produkte einer Warengruppe bezieht und somit nur von einem Reisenden besucht wird, besitzt diese Aufteilung des Verkaufsgebietes den Charakter der kundenspezifischen Gebietsaufteilung. Die kundentypischen Anforderungen werden hierbei lediglich auf die Produkte übertragen. Wie bei der kundentypischen Gebietsaufteilung existiert auch hier der Nachteil der höheren Reisekosten und des höheren Personalaufwandes.

#### **3.2.4. Das Key Account-Management**

Die Kundenstammstruktur vieler Unternehmen wird oftmals durch ein Mißverhältnis in der Umsatz- oder Deckungsbeitragsverteilung bestimmt. Wenige Kunden, die sogenannten "Key Accounts" oder "Schlüsselkunden" besitzen einen überproportionalen Anteil am Gesamtumsatz oder Deckungsbeitrag eines Unternehmens<sup>57</sup>. Unabhängig von der gewählten Verkaufsbezirktaufteilung oder organisatorischen Konzepten im Verkauf existiert das Key Account-Management ...

*"... um den Wünschen und Erwartungen der Schlüsselkunden besser und vor allem dauerhaft entsprechen zu können"<sup>58</sup>.*

Auch wenn in der Unternehmensorganisation kein Key Account-Management separat existiert, so wird es in der Praxis meist dennoch ausgeführt. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen werden bedeutende Kunden persönlich von der Geschäfts- oder Verkaufsleitung betreut. Existiert ein separates Key Account-Management so wird eine bewußte, normalerweise nicht vermeidbare Überschneidung der Aktivitäten in den Verkaufsgebieten

---

<sup>57</sup> Vgl. die ABC-Analyse oder das Berechnungsbeispiel zur Bestimmung der Anzahl der AD-Verkäufer in 3.1 "Die Berechnung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter"

<sup>58</sup> Hermans u. Prieß, Seite 35

der Key Account-Manager mit denen der Außendienstverkäufer hingenommen, um die wenigen Schlüsselkunden erwartungsgerecht betreuen zu können. Die Verkaufsgebiete der Key Account-Manager werden dabei weniger nach logistischen Gesichtspunkten als nach Kundenbedürfnissen gestaltet.

Das Key-Account-Management gibt es im Konsumgüterbereich seit etwa 15 Jahren <sup>59</sup>. Um der fortschreitenden Konzentration des Einzelhandels mit immer zunehmender Zentralisierung des Einkaufes entgegenzutreten und den mit steigender Nachfragemacht versehenen Einkäufern gleichrangige Gesprächspartner entgegenzubringen, entwickelte sich das Key-Account-Management. Der Schlüsselkunde, der sich seiner Nachfragemacht normalerweise bewußt ist, erwartet vom Key Account-Manager eine hohe Kompetenz. Die Kompetenz muß hierbei ähnlich hoch wie die der Geschäfts- oder Verkaufsleitung sein. Ist der Key Account-Manager nicht kompetent genug, so besteht die Gefahr, daß der Kunde ihn nicht als Verhandlungspartner akzeptiert <sup>60</sup>. Der Key Account-Manager braucht also Privilegien, die einem Außendienstverkäufer normalerweise nicht zugestanden werden:

- Er braucht vollständige Informationen über Einkaufspreise oder Herstellungskosten seiner Produkte, sowie über verschiedene Kosten wie Handlungsgemeinkosten oder Lieferkosten zur selbstständigen Kalkulation der Angebote.
- Er braucht Informationen über die Deckungsbeitragsbedeutung des Kunden. Der Key Account-Manager sollte in der Lage sein, die Entwicklung der Deckungsbeiträge in Abhängigkeit von den verhandelten Preisen und Lieferbedingungen mit Hilfe der EDV zu simulieren.
- Er braucht die Kompetenz, Preise oder Lieferbedingungen dem Kunden selbstständig und ohne Rückfrage an die Verkaufsleitung zuzusagen. Ein Außendienstverkäufer besitzt dagegen meist einen festen Rabattrahmen, den er ohne Rückfrage nicht überschreiten darf.

Beim Schlüsselkunden-Management steht aber nicht nur der Verkauf im Vordergrund. Ein Ziel kann auch die Verbesserung der Geschäftsbeziehungen durch konfliktfreie Gestaltung aller Berührungspunkte zum Kunden sein. Zum Beispiel kann es Kundenwunsch sein, die Ware dezentralisiert angeliefert zu bekommen, oder die Lieferscheine mit

---

<sup>59</sup> Vgl. Zumbusch, Seite 50

<sup>60</sup> Vgl. Kotler, Seite 972 über Untersuchungen im Lebensmitteleinzelhandel, die als Ergebnis hervorbrachten, daß nur ein "starkes" Key Account-Management akzeptiert wird.

hausinternen Artikelnummern zu versehen, um dessen Aufwand zu minimieren.

Bei der Verkaufsorganisation ergibt sich zusätzlich die Frage, ob parallel zum Key Account-Manager der Schlüsselkunde noch von einem oder mehreren Außendienstverkäufern betreut werden soll. Dieses könnte insbesondere der Fall sein, wenn dieser über mehrere Filialen verfügt. Die zusätzlich betreuenden Außendienstmitarbeiter besitzen hier zwar wenig oder keinen Einfluß auf Verkaufspreise der Produkte, aber auf die Positionierung der Produkte und den Warenbestand im Verkaufsregal, sowie auf das Bestellverhalten des Filialleiters.

#### **4. Tourenplanung**

Bei der Verkaufsgebietsaufteilung wird festgelegt, welcher Kunde von welchem Reisenden bezüglich welcher Produkte und welchem zeitlichen Aufwand betreut werden soll. Für den Außendienstmitarbeiter stellt sich nun das Problem, diese Kunden mit möglichst geringem logistischen Aufwand zu betreuen. In dem Berechnungsbeispiel zur Bestimmung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter in Punkt 3.1 wird deutlich, wie sensibel die Entwicklung des Unternehmensertrages von der effektiven Verkaufsgesprächszeit der Reisenden abhängig sein kann. Je mehr Zeit für die Fahrten zwischen den Kunden verwendet wird, desto weniger Zeit bleibt für die Kundenbesuche. Je größer die Anzahl der zu besuchenden Kunden ist, desto komplexer wird die Tourenplanung. Besucht ein Reisender zwei Kunden an einem Arbeitstag und kehrt danach zu seinem Ausgangspunkt (Wohnort oder Übernachtungsmöglichkeit) zurück, so ergibt sich für ihn kein Planungsproblem. Bei steigender Anzahl der zu besuchenden Kunden wird das Planungsproblem komplexer und die Durchführung der Tourenplanung (d.h. die Kundenbesuche) reagiert empfindlicher auf Störungen, die nicht eingeplant werden konnten (z.B. Stau, Baustellen, Schneefall, kurzfristig eingeschobene Besuche u.a.)<sup>61</sup>. Trennt man nun Besuchs- und Tourenplanung voneinander, so handelt es sich bei der Tourenplanung um

---

<sup>61</sup> Bei Auslieferungstouren, wo bis zu vierzig Kunden von einem Fahrer pro Tag beliefert werden mußten, konnte ich feststellen, daß Fahrer, die ihren Auslieferungsbezirk kannten und daher die Tour hinsichtlich Straßenführung, Verkehrsdichte und Gewohnheiten der Kunden besser planen konnten, wesentlich weniger Zeit für die Auslieferung benötigten als unerfahrenere Kollegen. Bei schlechter geplanten Touren ( z.B.: bei Urlaubsvertretung ) kam es häufig vor, daß die späteren Kunden nicht mehr angetroffen wurden und die Ware am nächsten Tag ein zweites Mal ausgeliefert werden mußte.

eine reine Routenplanung der in der Besuchsplanung für eine Tagestour oder Wochentour fixierten Kunden.

#### **4.1. Vorteile der individuellen Tourenplanung**

In der Praxis gibt es verschiedene Tourenplanungsalgorithmen, die aber im wesentlichen auf der Annahme basieren, daß eine Anzahl von Kunden mit X- und Y-Koordinaten, die den Standort im Verkaufsbezirk darstellen, mit möglichst geringer Fahrtstrecke ohne Überschneidungen erreicht werden sollen. Die Luftlinienentfernung zwischen zwei Kunden wird mathematisch ermittelt (z.B.: mittels Pythagoras oder Vektorenrechnung) und mit einem Faktor (Erfahrungswert) multipliziert, um einen annähernden Wert der reellen Straßenkilometer zu erhalten <sup>62</sup>. Wenn die X- und Y- Koordinaten im Kundenstamm vorhanden sind, könnte theoretisch eine zentrale, EDV-gestützte Tourenplanung im Unternehmen stattfinden. Eine Reihe von Parametern, die Einfluß auf die Tourengestaltung haben sollten, würden hierbei aber nicht berücksichtigt:

- Die Führung des Straßennetzes, sowie größere Hindernisse wie Seen oder Berge können zu Überschneidungen der Fahrwege oder einer größeren Abweichung zwischen Luftlinie und reeller Fahrtstrecke führen. Erst in neueren Tourenplanungsprogrammen wird eine Straßenführung mit den durchschnittlich zu erreichenden Stundenkilometern berücksichtigt <sup>63</sup>.
- Je nach Tageszeit kann auf den gleichen Wegen unterschiedlicher Verkehr in verschiedenen Richtungen sein. Es bietet sich daher an, den Berufsverkehr zu berücksichtigen und die Tour so zu planen, daß die Fahrtrichtungen möglichst entgegen den Berufsverkehr liegen. Der Außendienstmitarbeiter wird hier eigene Erfahrungen sammeln, welche Strecken zu welchen Tageszeiten zu bevorzugen sind.

---

<sup>62</sup> Vgl. Albers, Seite 78 f. und Domschke, Seite 56 ff.

<sup>63</sup> z.B.: Für IBM-PC's gibt es seit einiger Zeit Programme zum Planen von einfachen Fahrtstrecken und Touren in Deutschland und Europa. Hierzu werden Startort und der oder die Zielorte eingegeben. Das Programm plant dann eine optimale Fahrtstrecke, unter Berücksichtigung des Vorankommens auf den verschiedenen Straßenarten und den beabsichtigten Pausenzeiten. Insbesondere bei größeren Strecken kann man die benötigte Zeit genauer einschätzen und die Besuchstermine enger zusammenlegen. Das Programm arbeitet nach meiner Erfahrung zuverlässig. Je länger die Fahrtstrecke ist, desto geringer ist die prozentuale Abweichung zwischen Soll- und Istwerten.

- Die optimalen Besuchszeiten bei den Kunden werden bei der Planung nicht berücksichtigt.
- Vereinbarte und kurzfristig zugesagte Termine mit Kunden werden nicht berücksichtigt. Es kann vorkommen, daß die Termine mit den Kunden so vereinbart werden müssen, daß Überschneidungen der Fahrtstrecke nicht vermeidbar sind. Dies kann insbesondere der Fall sein, wenn die Verkaufsbezirke klein sind und der zusätzliche Fahrtaufwand eher gering ist.

Die oben erwähnte Kritik läßt eine zentrale Tourenplanung nicht sinnvoll erscheinen. Zumindest gilt dieses für Reisende, die einen festen Kundenstamm betreuen und dessen Kunden regelmäßig unter Berücksichtigung optimaler Besuchszeiten und Terminabsprachen besucht werden müssen. Für Reisende, die Privatkunden oder Firmen ohne Bestellung und nur einmalig aufsuchen und akquirieren, muß dieses sicherlich nicht gelten. Hier kann eine zentrale Tourenplanung durchaus sinnvoll sein, da das Unternehmen über entsprechende Daten <sup>64</sup> verfügen kann, um die Mitarbeiter möglichst effektiv zu lenken.

## **4.2. Tourenplanungsmethoden in der Praxis**

### **4.2.1. Rundreisetouren**

Bei den Rundreisetouren wird davon ausgegangen, daß der Reisende am Ende jedes Arbeitstages zu seinem Wohnort zurückkehrt und täglich neue Touren plant. Die Kunden werden dabei so gelegt, daß es keine Überschneidungen der Fahrtstrecke gibt und ein Außenring abgefahren wird. Je stumpfer die Winkel zwischen den nachfolgenden Strecken sind, desto geringer ist die Fahrtstrecke. Befindet sich der Ausgangsort am Rand einer Tour, so ist die Form der Tour eher kreisförmig. Befindet er sich in der Mitte der Tour, so ist die Tour eher herzförmig.

---

<sup>64</sup> Solche Daten können zum Beispiel nach Zielgruppen sortiert erworben werden. Das Unternehmen vermeidet hierbei eine zu große Streuung der Aktivitäten und Verpuffung der Aufwendungen.



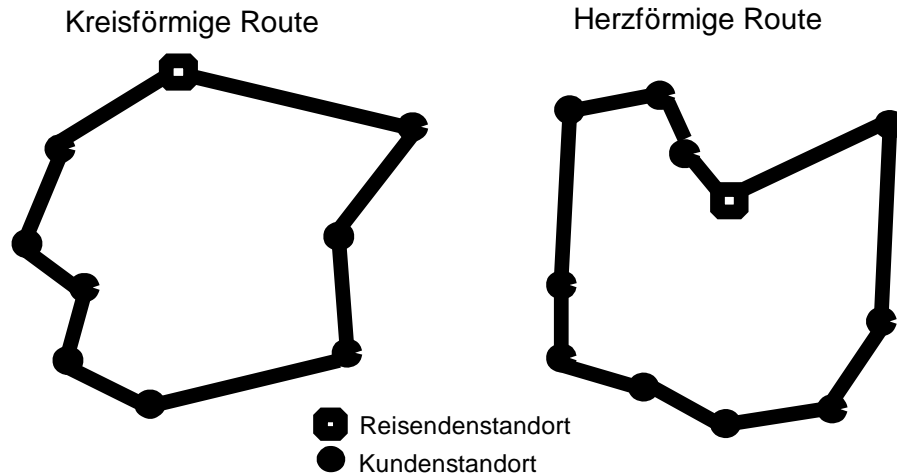


Abbildung 7: Kreis- und Herzförmige Touren nach Albers <sup>65</sup>

#### 4.2.2. Kleeblattförmige Touren

Befindet sich der Wohnort oder Standort des Reisenden etwa in der Mitte des Verkaufsgebietes, so kann die kleeblattförmige Tourenplanung angewendet werden.

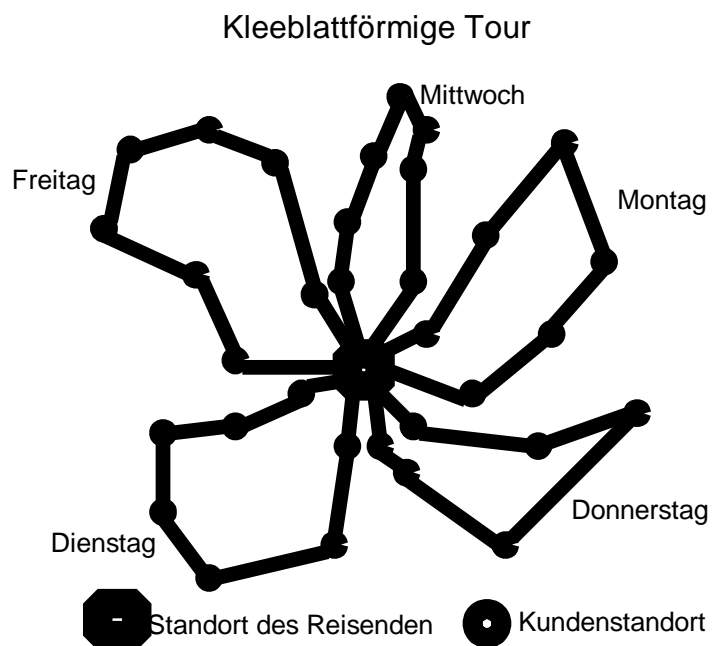


Abbildung 8: Kleeblattförmige Tour nach Albers um Wochentage ergänzt <sup>66</sup>

Bei der kleeblattförmigen Tour bietet es sich an, die einzelnen Tagestouren versetzt zu legen. Ist ein kurzfristiger Besuch bei einem Kunden notwendig,

<sup>65</sup> Vgl. Albers, Seite 71

<sup>66</sup> Vgl. Albers, Seite 73

der eigentlich in eine andere Tagestour fällt, so kann man diesen mit weniger Aufwand "zwichenschieben". Ein Kunde, der normalerweise freitags besucht werden soll, kann an einem Dienstag oder Mittwoch vorgezogen werden. Daraus ergibt sich, daß man einen dringenden Kunden spätestens am nächsten Arbeitstag ohne großen Aufwand besuchen kann. Der Außendienstmitarbeiter muß dann lediglich in den benachbarten, statt in den gegenüberliegenden Tourenraum fahren <sup>67</sup>. Die einzelnen Tagestouren stellen wiederum Rundreisetouren dar, deren Strecken sich ebenfalls nicht überschneiden dürfen.

#### 4.2.3. Übernachtungstouren

Bei großen Verkaufsgebieten bieten sich Übernachtungstouren an, da sonst ein zu großer Teil der Arbeitszeit für Fahrzeit verwendet wird. Die Übernachtungstour kann ebenfalls einen Rundreisecharakter besitzen mit dem Unterschied, daß der Planungszeitraum sich ( meist ) auf eine Woche bezieht. Es können, je nach Verteilung der Kunden über das Verkaufsgebiet, auch Mischformen sinnvoll sein.

Beispiel einer Tourenplanung mit Übernachtungen

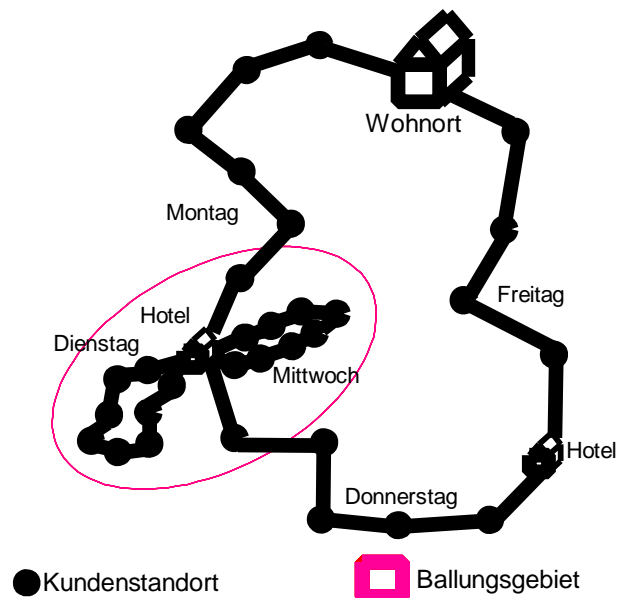


Abbildung 9: Tourenplanung mit Übernachtungen <sup>68</sup>

<sup>67</sup> Tip von Dozent O.E.Haase auf einer Außendienstverkäuferschulung im Elertsen Institut Hamburg

<sup>68</sup> Eigene Darstellung eines Beispiels einer Übernachtungstour.

### 4.3. Die Kontrolle über die Tourenplanung im Unternehmen

In die Besuchs- und Tourenplanung fließen hauptsächlich drei gegensätzliche Interessen ein: möglichst kurze Fahrtstrecken, optimale Besuchstermine bezüglich des erhofften Verkaufserfolges und optimale Einhaltung des Besuchsrythmus. Diese drei divergierenden Interessen lassen als Ergebnis der Tourenplanung lediglich einen Kompromiß zu, der keine optimale Lösung hinsichtlich der Wahrnehmung aller Interessen sein kann.

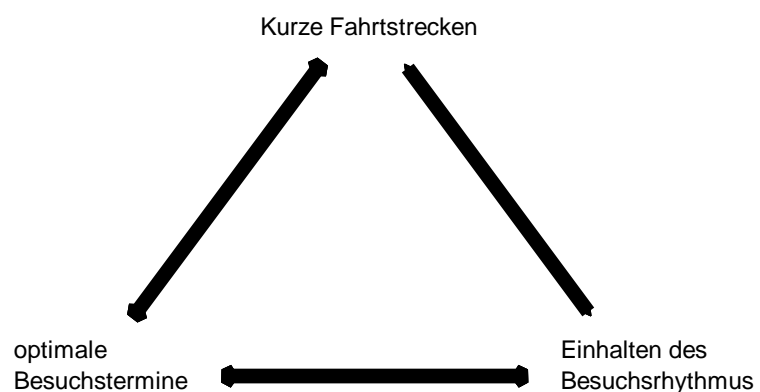


Abbildung 10: Divergierende Interessen bei der Besuchs- und Tourenplanung <sup>69</sup>

Es können nicht alle Besuchstermine optimal hinsichtlich des erwarteten Verkaufserfolges gelegt werden. Legt der Reisende Wert auf optimale Besuchstermine, so kann es dazu kommen, daß die zugesagten Termine außerhalb des Besuchsrythmus liegen. Oder der Besuchsrythmus läßt sich nur einhalten, wenn ungünstige Fahrtstrecken in Kauf genommen werden. Oder das Wahrnehmen von günstigen Besuchsterminen führt zu ungünstigen Fahrtstrecken. Eine Tourenplanung, in der alle Anforderungen optimiert sind, ist daher eher unwahrscheinlich.

Werden von den Reisenden Tagesberichte erstellt, in denen unter anderem Auskunft über die einzelnen Kundenbesuche gegeben wird, so ist es möglich, die Tagesrouten nachzuvollziehen. Voraussetzung hierfür ist aber, daß im Kundenstamm die entsprechenden Kundenstandortkoordinaten vorhanden sind. Die Tagesberichte müssen hierzu erfaßt und in Datenbanken gespeichert werden. Mittels des in 4.1. erwähnten Verfahrens, dem Ermitteln der Luftentfernungskilometer, kann man eine Tourenplanung mit

<sup>69</sup> Eigene Darstellung des Sachverhaltes

EDV-Unterstützung nach rein logistischen Gesichtspunkten für die einzelnen Tage erstellen und diese mit den Routen vergleichen, wie sie tatsächlich von den Reisenden zurückgelegt und in den Tagesberichten dokumentiert wurden. Die ermittelten Luftkilometer werden mit einem Erfahrungsfaktor <sup>70</sup> multipliziert und mit den Kilometerangaben auf den Tagesberichten verglichen. Entwickelt sich über einen längeren Zeitraum eine größere Abweichung zwischen den theoretisch und praktisch ermittelten Entfernungsangaben oder werden überdurchschnittlich viele Wegüberschneidungen festgestellt, so muß die Kompetenz des Reisenden, individuelle Touren zu planen, in Frage gestellt werden. Allerdings kann erst ein Vergleich mit anderen Reisenden, die unter ähnlichen Bedingungen ihre Touren planen (gleiche Verkaufsgebietsgröße, Kundendichte, Kundenbranche u.a.) Aufschluß darüber geben, ob dieser Verdacht angebracht ist. Ergibt sich bei mehr oder weniger allen Reisenden eine gravierende Abweichung zwischen der theoretischen und praktischen Tourenplanung, so sollte man dieses Phänomen eher als branchentypisch und nicht als individuelles Problem einzelner Reisender charakterisieren. Die Grundannahme ist hierbei allerdings, daß es eher unwahrscheinlich ist, daß alle Außendienstverkäufer den gleichen Fehler begehen, was aber auch nicht mit absoluter Sicherheit auszuschließen ist. Wird bei erfolgreichen Reisenden eine nicht optimale Tourenplanung festgestellt, so ergibt sich natürlich die Frage, ob dieser Erfolg letztendlich nicht sogar mit diesem Phänomen gekoppelt ist. Vielleicht reagiert der Reisende sehr schnell und flexibel auf Kundenwünsche und nimmt sogar bewußt die längeren Wege und Wegüberschneidungen in Kauf, um bei seinen Kunden möglichst schnell präsent zu sein. Und genau dieses macht seinen Erfolg aus. Wird im Unternehmen darüber nachgedacht, ob der Außendienst weiter ausgebaut wird, weil die bestehende Anzahl der Reisenden scheinbar nicht ausreicht, die Kunden rhythmusgerecht zu besuchen, so könnte eine Analyse der Tagestouren als Ergebnis haben, daß bei besserer Planung der Touren mehr Kunden besucht werden könnten und die Aufstockung des Außendienstes nicht notwendig ist. Zusätzlich erhält man bei einer Auswertung der Tagesberichte über einen längeren Zeitraum die Möglichkeit, prinzipiell andere Tourenplanungsmodelle der Reisenden zu simulieren. Das Überprüfen einzelner Tagestouren ergibt ja nur, ob diese Tagestouren in sich logistisch sinnvoll gestaltet wurden, nicht aber, wie sich der logistische

---

<sup>70</sup> Der Erfahrungsfaktor kann von der Struktur des Verkaufsgebietes abhängig sein. Befinden sich die Kunden eines Reisenden in einer Stadt, der man unterstellt, daß alle Straßen parallel oder in rechten Winkeln zueinander verlaufen, so könnte man hier den Faktor 1,414 ( Wurzel aus 2 ) als Ausgangsfaktor annehmen und ihn im Laufe der Zeit anpassen.

Gesamtaufwand eines längeren Zeitraums entwickelt hätte, wenn die Kundenbesuche anders auf die Besuchstage verteilt würden.

## **5. Entlohnungssysteme für den Verkaufsaußendienst**

### **5.1. Prinzipielle Entlohnungsarten**

#### **5.1.1. Die feste Entlohnung**

Bei der festen Entlohnung bekommt ein Arbeitnehmer für eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ein vertraglich vereinbartes Gehalt oder Lohn. Diese Entlohnung findet üblicherweise bei allen angestellten oder gewerblichen Arbeitnehmern statt. Bedingt durch einen gesetzlichen Mindestlohn, der gezahlt werden muß, besteht die Entlohnung eines Arbeitnehmers wenigstens zum Teil aus einer festen Entlohnung. Die folgend angeführten Vor- und Nachteile einer festen Entlohnung beziehen sich überwiegend auf die Entlohnung von Verkäufern, wobei eine Unterscheidung zwischen Außen- und Innendienstverkäufern nicht zwingend notwendig ist. Für ein Unternehmen, daß seine Verkäufer mit einem festen Gehalt entlohnt, ergeben sich folgende Vorteile:

- Die Abrechnung der Gehälter bereitet einen geringeren organisatorischen Aufwand, da keine Prämien für die Mitarbeiter ermittelt werden müssen <sup>71</sup>.
- Eine Umstrukturierung der Verkaufsgebiete oder der Aufgaben einzelner Mitarbeiter stößt auf weniger Widerstand, da niemand Einkommenseinbußen befürchten muß.
- Die Kosten für den Vertrieb lassen sich eindeutig budgetieren und sind nicht vom Umsatz abhängig.
- Die fixe Entlohnung ist für den einzelnen Mitarbeiter leichter zu verstehen und bietet ihm eine größere soziale Sicherheit und ein über das Jahr gleichmäßig verteiltes Einkommen.

Die fixe Entlohnung bietet überwiegend organisatorische Vorteile für ein Unternehmen, aber auch folgende Nachteile:

- Die Mitarbeiter erhalten keinen Antrieb, um sie zu überdurchschnittlichen Leistungen zu bewegen. Da keine zusätzlichen Gratifikationen zu

---

<sup>71</sup> Obwohl die Prämien direkt beim Fakturieren ermittelt und gespeichert wurden, wurden bei der Firma Hildebrandt & Bartsch diese monatlich für etwa 25 Außendienstmitarbeiter manuell überprüft und ergänzt.

erwarten sind, endet das Engagement oftmals mit dem Erreichen der durchschnittlich erwarteten Leistung oder dem Ende der offiziellen Arbeitszeit. In der Produktion kann dieses dazu führen, daß wichtige Produktions- oder Produktinnovationen ausbleiben <sup>72</sup>. Im Verkauf kann dieses zu geringerer Servicebereitschaft oder mangelndem Interesse an den Kunden führen. Im Prinzip ist dieses der gravierendste Nachteil einer rein fixen Entlohnung.

- Die fixe Entlohnung bedeutet in Zeiten schlechter Konjunktur eine größere, nicht flexible Kostenbelastung für das Unternehmen.
- Einsatzbereite Mitarbeiter, die für ihre überdurchschnittliche Dynamik nicht entsprechend entlohnt werden, lassen sich nur schwer finden <sup>73</sup>.
- Diese Entlohnungsart scheidet im Prinzip für selbstständige Handlungsreisende aus, da selbstständige Unternehmer frei über ihre Arbeitszeit und den Ort ihrer Arbeit entscheiden müssen. Ansonsten kann ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis unterstellt werden.

### **5.1.2. Die variable Entlohnung**

Der Verkäufer erhält eine vertraglich vereinbarte Beteiligung am Umsatz, Deckungsbeitrag oder definierte Prämien für bestimmte Artikel und Absatzzahlen. Die rein variable Entlohnung, d.h. eine Entlohnung, die direkt proportional an die individuelle Leistung des Arbeitnehmers angepaßt wird, scheidet durch den gesetzlichen Mindestlohn für Arbeitnehmer in einem nicht selbstständigen Arbeitsverhältnis aus. Diese Entlohnungsart ist daher nur für selbstständige Handelsvertreter möglich und bietet folgenden Vorteil:

- Die Entlohnung ist ( mehr oder weniger ) proportional zur gebrachten Leistung des Handelsvertreters. Die Leistung entspricht hierbei meist dem Umsatz des Handelsvertreters mit Produkten des Unternehmens. Das Unternehmen begibt sich nicht in Gefahr, hohe Kosten für einen erfolglosen Außendienst aufbringen zu müssen. Es entstehen nur Vertriebskosten, wenn auch wirklich etwas verkauft wird.

Diesem Vorteil stehen aber auch einige Nachteile gegenüber, die je nach der Situation des Unternehmens den Vorteil der umsatzproportionalen Kosten wieder aufheben können:

---

<sup>72</sup> Vgl. Imai , Seite 37 f. , Einbeziehung der Mitarbeiter in das betriebliche Vorschlagswesen

<sup>73</sup> Vgl. Kotler, Seite 978

- Der Handelsvertreter wird bestrebt sein, kurzfristige Gewinne zu erzielen. Es besteht die Gefahr, daß der Handelsvertreter nur die Kunden, mit denen er kurzfristige, hohe Gewinne erwirtschaften kann, optimal betreut <sup>74</sup>.
- Eventuell besitzt der Handelsvertreter weitere Handelsvertretungen <sup>75</sup>. Hierbei kann das Problem auftreten, daß den Produkten, die den höchsten Gewinn versprechen, am meisten Verkaufszeit zugestanden wird. Das Unternehmen hat kaum Einfluß auf die Intention, mit der die Produkte vom Handelsvertreter verkauft werden.

### **5.1.3. Die kombinierte Entlohnung**

Die kombinierte Entlohnung besteht aus einem vertraglich vereinbarten Festgehalt ( dem Fixum ) und einer darüber hinausgehenden leistungsbezogenen Prämie. Hierbei werden die beiden vorhergehenden Entlohnungsarten als Kompromiß ihrer Vor- und Nachteile vereint:

- Die Mitarbeiter erhalten einen zusätzlichen Anreiz, über das von ihnen vorausgesetzte Maß aktiv zu werden und Verantwortung über die von ihnen betreuten Kunden zu übernehmen.
- In Zeiten guter Konjunktur werden die Mitarbeiter entsprechend ihrer Leistung entlohnt. In schlechten Zeiten erhalten sie dagegen nur das Fixum, gehen aber nicht das Risiko ein, überhaupt kein Einkommen zu haben und somit nicht sozial abgesichert zu sein.
- Die Kosten für den Vertrieb sind wenigstens zum Teil variabel an den Umsätzen angepaßt. Die Kostenbelastung bei schlechter Konjunktur ist zwar größer als bei der rein variablen Entlohnung, aber niedriger als bei der festen Entlohnung.
- Jeder Mitarbeiter besitzt die Chance, die Höhe seines Gehaltes durch überdurchschnittliche Leistungen positiv zu beeinflussen. Es lassen sich hierbei engagiertere Verkäufer finden, als dies bei der fixen Entlohnung der Fall ist.

---

<sup>74</sup> Vgl. Hoos, Seite 116 f.

<sup>75</sup> Zum Beispiel vertreiben Handelsvertreter in der Textilbranche öfters Produkte mehrerer Textilfirmen, die zwar in den gleichen Läden verkauft werden, aber bedingt durch ihre Spezifikation nicht im Wettbewerb zueinander stehen ( z.B.: Herrenoberbekleidung, Herrensocken und Unterwäsche). Zum Teil ist es von den Unternehmen sogar erwünscht, daß der Handelsvertreter mehrere branchengleiche, aber produktverschiedene Unternehmen vertritt, um Agglomerationseffekte zu erzielen, oder weil die Prämien, die der Handelsvertreter mit nur einem vertretenden Unternehmen erzielen kann, zu gering sind.

## **5.2. Das prinzipielle Problem der Entlohnung**

Bei einer variablen oder kombinierten Entlohnung der Außendienstverkäufer ergeben sich prinzipiell Probleme. Nimmt man an, daß ein Unternehmen nur über begrenzte Kapazitäten bezüglich Personal, Produktion und Vertrieb verfügt, so ergibt sich eine optimale Menge der abzusetzenden oder zu produzierenden Produkte. Bei dieser optimalen Menge liegt das Gewinnmaximum. Wird das Optimum nicht erreicht, so werden vorhandene Ressourcen nicht genutzt. Wird das Optimum überschritten, so verringern sich die Gewinne durch überproportional ansteigende Kosten. Für einen Reisenden würde ein ähnliches Optimierungsproblem bestehen, wenn dieser seine Arbeitszeit kalkulatorisch als Kosten betrachtet, die er von seinem Einkommen abzieht. Da dieses normalerweise nicht der Fall ist, besitzt der Außendienstverkäufer die Möglichkeit, mit immer stärker steigendem Aufwand seinen Umsatz ständig zu vergrößern. Der Grenznutzen, den er hierbei erzielt, wird aber immer geringer und tendiert bei ausgereiztem Umsatz gegen Null.

Zum Beispiel kann es sein, daß ein Reisender mit tendentiell steigendem Aufwand versucht, seinen Umsatz auszubauen und dabei immer kleinere Aufträge erhält. Sein Umsatz steigt, wenn auch immer geringer. Das Unternehmen besitzt aber das Problem, die Aufträge kostendeckend zu erfüllen, da es sein kann, daß allein die Anlieferung kalkulatorisch teurer ist als der Deckungsbeitrag des Auftrages. Die Lieferung mehrerer Paletten mit Ware ist oft nur unwesentlich teurer als die Lieferung eines einzelnen Kartons, da oftmals der reine Fahrzeitanteil überwiegt. Gleichermaßen verhält es sich in der Produktion. Das Einrichten der Produktionsmaschinen dauert in der Regel unabhängig von der Losgröße des Auftrages gleichlang, egal ob 100.000 oder 100 Stück gefertigt werden.

Der angestrebte Unternehmensertrag und das Einkommen des Außendienstmitarbeiters müssen so aufeinander abgestimmt sein, daß keine Seite daran interessiert ist, weitere Umsätze zu forcieren. D.h. der Umsatz, der einen maximalen Deckungsbeitrag erzeugt, muß dem Umsatz entsprechen, den der Reisende ohne überproportionalen Aufwand nicht mehr vergrößern kann <sup>76</sup>.

Wird die Provision so dimensioniert, daß der Außendienstmitarbeiter zu früh an sein Aufwands-Einkommensoptimum gelangt, so entgeht dem Unternehmen Gewinn. Dieses könnte der Fall sein, wenn der Anteil des

---

<sup>76</sup> Vgl. Deutsch, Seite 46 ff.



Fixum am Gesamteinkommen des Außendienstmitarbeiters sehr groß ist und die zu erreichenden Provisionen keinen ausreichenden Anreiz bedeuten. Oder um das Einkommen des Reisenden zu begrenzen wird eine Degression in die Umsatzprovisionierung eingearbeitet, die allerdings zu früh einsetzt.

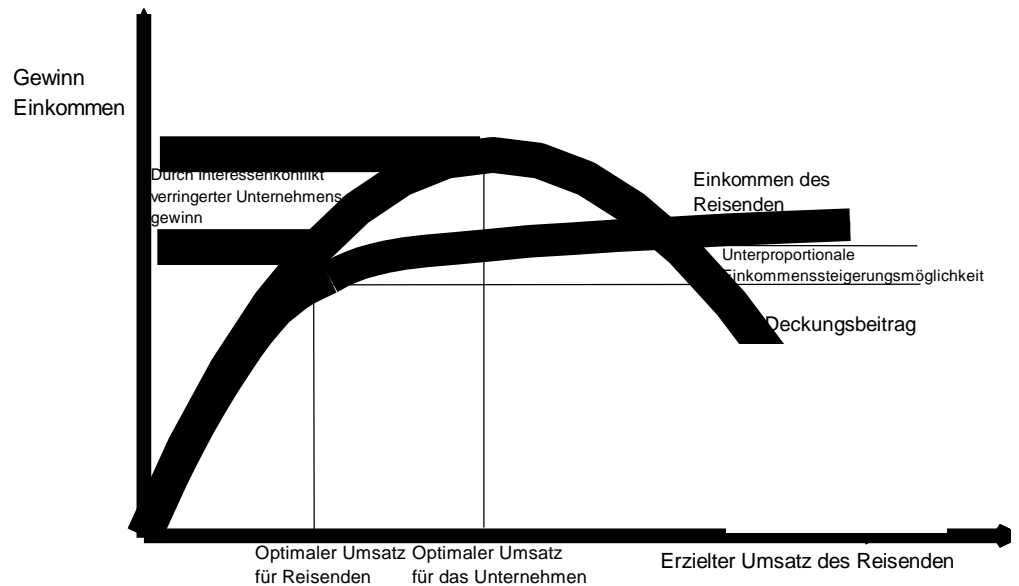


Abbildung 11: Der optimale Umsatz des Reisenden liegt unterhalb des optimalen Unternehmensumsatzes

Setzt sich das Gehalt des Reisenden überwiegend aus Provisionen zusammen, d.h. das Fixum ist im Verhältnis zum Gesamteinkommen eher gering, so kann es dazu kommen, daß der Reisende ungeachtet des Unternehmensaufwandes seinen Umsatz selbst mit kleinsten Aufträgen oder höheren Rabattzusagen über das Unternehmens-Ertragsoptimum hinaus ausbaut. Der Außendienstverkäufer gerät erst spät an sein Aufwands-Einkommensoptimum. Dem Unternehmen entstehen durch Lieferung oder Produktion kleiner Mengen deckungsbeitragsvermindernde Kosten.

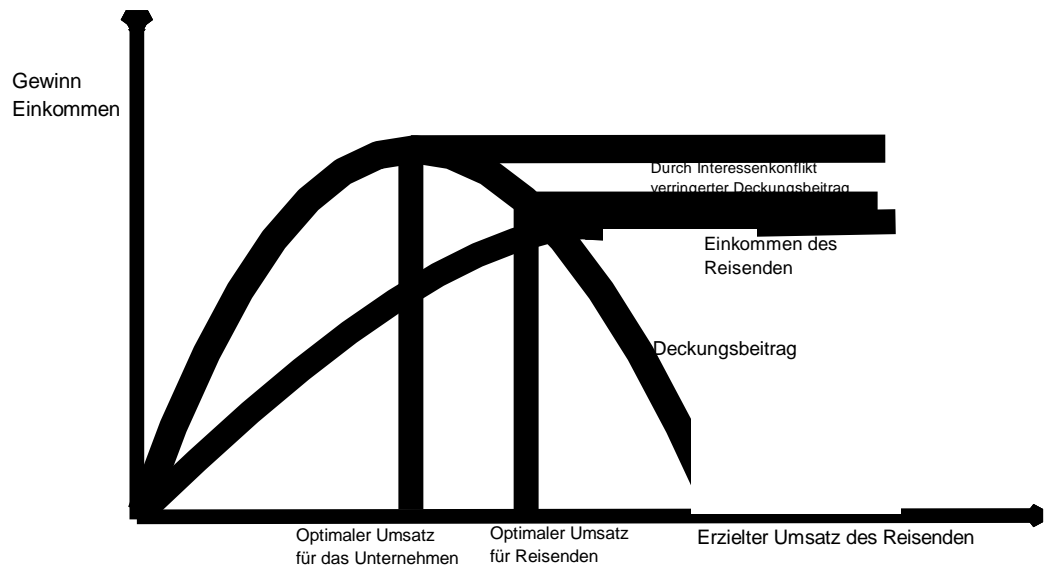


Abbildung 12: Der Reisende erreicht erst spät sein Aufwands-Einkommensoptimum. Dem Unternehmen entstehen zusätzliche Kosten durch unrentable Lieferung oder Produktion

Werden die Einkommensmöglichkeiten des Außendienstverkäufers so gestaltet, daß sich sein persönliches Einkommens-Aufwandsoptimum umsatzgleich mit dem Unternehmensoptimum einstellt, so ist der Deckungsbeitrag des Unternehmens am größten.

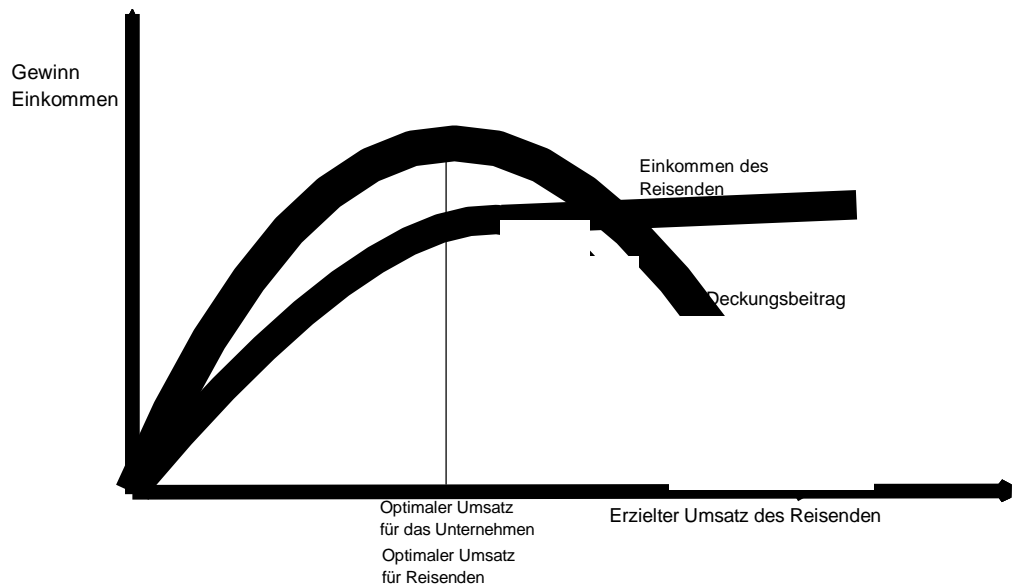


Abbildung 13: Die Optimalsituation: Der Reisende erreicht umsatzgleich mit dem Unternehmen das Optimum.

Die Steuerung der Prämien nach dem Deckungsbeitrag erscheint hierbei am sinnvollsten. Die zusätzlich entstehenden Kosten bei einer Überschreitung des Optimums sind allerdings kalkulatorischer Art und lassen sich daher meist nicht genau berechnen. Wie teuer ist eine kleine Lieferung, wenn der

Kunde sowieso auf der Auslieferungstour liegt ? Sind kleine Lieferungen Service ? Entstehen aus den kleinen Aufträgen deckungsbeitragsgerechte große Folgeaufträge ?

### **5.3. Entlohnungsarten in der Praxis**

#### **5.3.1. Prämie oder Provision ?**

Den Begriffen Prämie und Provision wird oftmals eine gleiche Bedeutung unterstellt. Rechtlich gesehen gibt es aber Unterschiede. Wird ein selbständiger Handelsvertreter mit der Vertretung eines Unternehmens beauftragt, so stehen ihm bei erfolgreicher Arbeit Provisionen zu, selbst wenn die Höhe der Provision nicht vertraglich geregelt wurde <sup>77</sup>. Ein angestellter Reisender bekommt dagegen ein vertraglich zugesichertes Grundgehalt. Die Einkommensmöglichkeiten, die sich für den Reisenden aus Prämienzahlungen ergeben können, werden ( normalerweise ) nicht im Arbeitsvertrag geregelt. *"Das Problem bei Prämien ist, daß sie nach Ermessen des Managements festgelegt werden und die Gerechtigkeit der Prämienzuteilungen von Verkäuferseite in Frage gestellt werden kann."* <sup>78</sup> Ein Reisender, der überdurchschnittlichen Erfolg hatte, hat keinen rechtlichen Anspruch auf eine Prämie zur Gratifikation seiner Leistung <sup>79</sup>.

#### **5.3.2. Der Prämienplan**

Werden Prämien ausgesprochen, um bestimmte Leistungen zu forcieren, so ist es notwendig, daß alle potentiell dafür in Frage kommenden Mitarbeiter über diese Prämienmöglichkeiten informiert werden. Ist dieses nicht der Fall, so erfüllen diese Prämien keinen Sinn. Wird der Absatz der Produkte mittels verschiedener Prämien gefördert, so bietet es sich an, einen Prämienplan zu erstellen, in dem die Prämien erläutert werden. Prinzipiell können Prämien von vielen Parametern abhängig sein. Grundsätzlich besteht eine Prämie aber aus einem angestrebten Ziel und einer an den Mitarbeiter gerichteten

---

<sup>77</sup> Vgl. Handelsgesetzbuch, Erstes Buch Handelsstand, § 87

<sup>78</sup> Kotler, Seite 979

<sup>79</sup> Bei einer Verkaufsaktion von Toilettenraum-Hygieneartikeln, dessen Verkauf mit einer Stückprämie pro Artikel prämiert wurde, hatte ein Außendienstmitarbeiter besonderen Erfolg. Er konnte einen Auftrag plazieren, wo bei einer bedeutenden Berliner Bank in jeder ! Filiale sämtliche Toilettenräume mit entsprechenden Artikeln ausgestattet wurden. Der Reisende lag mit seinen Verkaufszahlen um ein vielfaches über denen seiner Kollegen. Nach Abwicklung des von der Geschäftsleitung unerwartet hohen Auftrages wurde ihm aber nicht die Prämie zugestanden, die er normalerweise zu erwarten hatte. Da für diesen Mitarbeiter gerade ein neuer Firmenwagen vorgesehen war, wurde ihm "angeboten", diesen doch mit einer Sonderausstattung zu versehen, deren Gegenwert aber nur einen Teil der eigentlich zu zahlenden Prämie ausmachte.

Leistung bei Erreichung dieses Zieles. Eine Prämie muß keinesfalls immer aus Geldzahlungen bestehen. Spezielle Urlaubsreisen (sogenannte Incentive-Reisen) oder höherwertigere Dienstwagen können oftmals eine reizvolle Alternative zum rein monetären Anreiz sein und sind in der Praxis durchaus üblich<sup>80</sup>. Besonders wenn die Außendienstmitarbeiter ohnehin ein gutes Einkommen haben, bietet diese Prämienart einen größeren Anreiz als zusätzlich zu versteuerndes Einkommen<sup>81</sup>. Da ausgesprochene Prämien einen Anreiz für überdurchschnittliche Leistungen darstellen sollen, ist es notwendig, daß alle Prämien bekannt sind. Wird der Prämienplan zu umfangreich oder die Prämienmöglichkeiten zu komplex gestaltet, so besteht die Gefahr, daß die Möglichkeiten ignoriert werden, da niemand mehr "durchblickt". Die Prämien werden dann als Bestandteil des Gehaltes angenommen, der sich zufällig ergibt<sup>82</sup>. Im Prinzip kann der Prämienplan als Instrument betrachtet werden, den Verkauf hinsichtlich der Vertriebsziele zu steuern. Zur Ermittlung der Prämien gibt es verschiedene Alternativen. Der Außendienstverkäufer kann seinen "Prämienanspruch" selbst anmelden. Hierzu kann er bei Einreichung eines schriftlichen Auftrages die Prämie auf dem Auftragsformular vermerken oder diese bei telefonischer Auftragsvergabe übermitteln. Die Prämie wird dann vom Innendienst erfaßt. Hierbei können bei der Berechnung durch den Reisenden oder bei der Bearbeitung durch den Innendienst Fehler auftreten. Die telefonische Vermittlung des Auftrages direkt vom Kunden ließe Angaben über zustehende Prämien nicht zu. Ein zusätzlicher negativer Aspekt ist, daß die Mitarbeiter im Innendienst, die die Aufträge weiter bearbeiten, Einblick in das Einkommen der Außendienstkollegen erhalten. Da der Außendienst in vielen Unternehmen deutlich mehr als der Innendienst verdient, könnte hier Konfliktpotential geschaffen werden<sup>83</sup>. Es bietet sich hier an, die Berechnung

---

<sup>80</sup> Vgl. Schumacher, Seite 46 ff.: Eine Incentive-Reise mit Reinhold Messner. Vgl. Lorenz, Manager Magazin, Nr. 1, Seite 158 ff. Ein besserer Dienstwagen statt einer Gehaltserhöhung für Vertriebsmitarbeiter.

<sup>81</sup> Bei der Firma Hildebrandt & Bartsch wurde bei Erreichung des Jahresumsatzzieles eine zusätzliche Prämie in Form einer einwöchigen Reise nach Irland ausgesprochen. Als die versprochene Reise doch nicht stattfand, wurde das veranschlagte Reisebudget an die Reisenden ausgezahlt. Einige Außendienstmitarbeiter waren darüber verärgert, weil sie statt des zusätzlich zu versteuernden Einkommens lieber die Reise wahrgenommen hätten. Wäre statt der Reise der nun ausgezahlte Betrag von vorneherein als Prämie ausgesprochen worden, so hätte dieses einen geringeren Anreiz bedeutet.

<sup>82</sup> Vgl. Weißbach u.a., Seite 104

<sup>83</sup> Vgl. Lorenz, Manager Magazin Nr. 1, Seite 160 f. und Lorenz, Manager Magazin Nr. 3, Seite 204 f.: Studie über die durchschnittlichen Einkommen der Mitarbeiter verschiedener Abteilungen: Bezieht man den Dienstwagen mit ein, verdienen Außendienstverkäufer etwa so viel wie Produktionsleiter.

der Prämien so zu gestalten, daß möglichst wenige Berechnungsfehler auftreten können und möglichst wenige Mitarbeiter über die Prämieinkommen ihrer Außendienstkollegen in Kenntnis gesetzt werden. Werden die Rechnungen im Unternehmen mit EDV erstellt, so können hier in Verbindung mit einer Prämienplan-Datenbank die Prämien automatisch ermittelt werden:

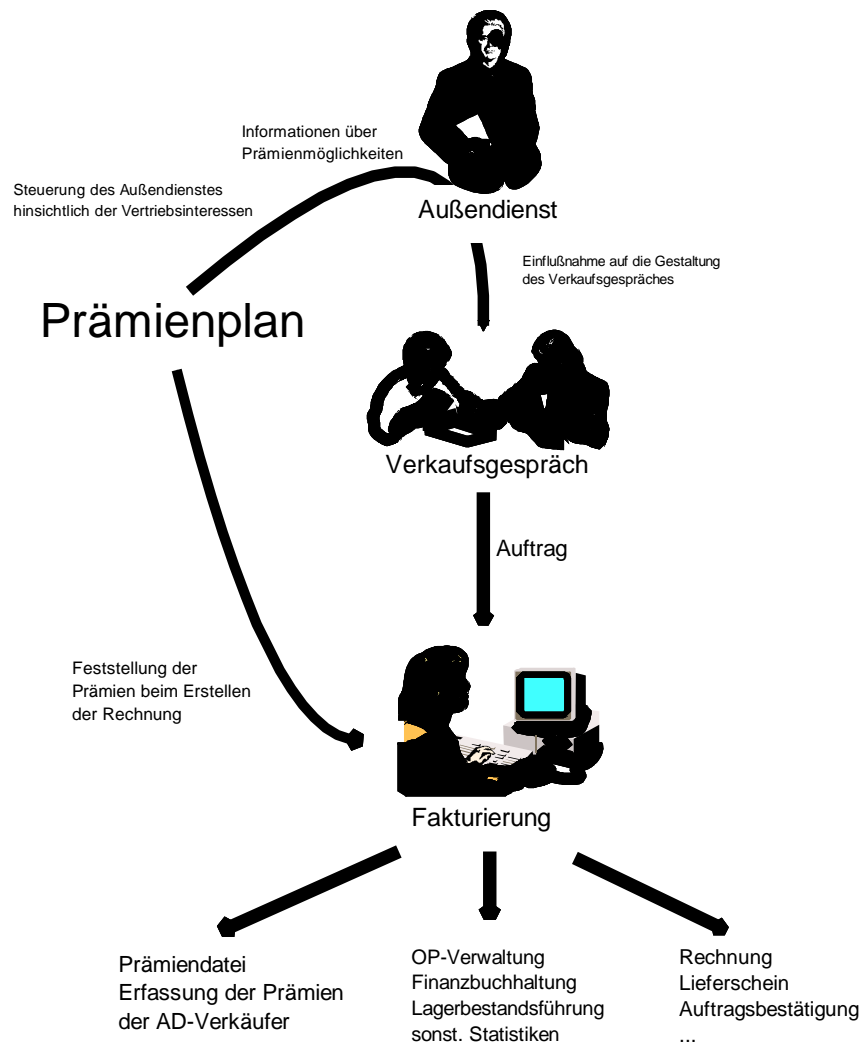


Abbildung 14: Der Prämienplan in der Verkaufsorganisation. Die Prämien werden beim Erstellen der Rechnung ermittelt. Voraussetzung ist hierbei eine entsprechende EDV-Unterstützung.

Bei Hildebrandt & Bartsch verdienten durchschnittlich erfolgreiche Außendienstverkäufer mehr als die meisten Innendienstabteilungsleiter. Weitere Nachfragen bei Reisenden anderer Branchen bestätigten mir, daß dieses keinesfalls unüblich sei.

### **5.3.3. Beispiele für Prämienarten**

#### **5.3.3.1. Die Umsatzprämie**

Die pauschale Prämierung des erreichten Gesamtumsatzes des Reisenden kann wohl als die am meisten gebräuchliche Prämierungsart angesehen werden. Der Reisende erhält hierbei eine Prämie, die sich prozentual am Nettoumsatz, der sich aus dem Bruttoumsatz abzüglich Rabatte und Boni ergibt, orientiert. Variationen sind möglich. Zum Beispiel kann die Prämierung in Abhängigkeit vom Umsatz gestaffelt werden. D.h.: je höher der Umsatz, desto höher ist die prozentuale Prämie des Außendienstverkäufers. Oder die Umsatzsteigerung zum Vorjahr wird extra prämiert, wenn man davon ausgeht, daß sich der Vorjahresumsatz einfacher erneut erreichen läßt als eine Umsatzsteigerung. Die Prämierung des Umsatzes hat einen wesentlichen Vorteil. Sowohl der Außendienstverkäufer als auch der Innendienstsachbearbeiter können sehr einfach die Höhe der Prämien ermitteln, unabhängig, ob eine EDV-Unterstützung vorhanden ist oder nicht. Der Nachteil bei dieser Prämierung ist, daß der Außendienstmitarbeiter in erster Linie bestrebt ist, den Umsatz zu forcieren. Der erwirtschaftete Deckungsbeitrag besitzt für ihn keinerlei Bedeutung. Selbst wenn er die Ware zum Einkaufspreis verkaufen würde, erhält er immer noch eine Prämie. Der in Punkt 5.3 angesprochene Aspekt der Interessenkonflikte zwischen Reisenden und Unternehmen greift hier. Es ist nicht unwahrscheinlich, daß nach Abzug eines Kundenrabattes, Kundenkonto, einer Außendienstprämie und den eigenen Lieferkosten ein negativer Deckungsbeitrag für diesen Auftrag entsteht. Die Frage ist, ob ein Unternehmen diesen Deckungsfehlbetrag überhaupt erkennt. Einem wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen können durch falsche Provisionierung zusätzliche Gewinne entgehen, was im Zweifelsfall keiner bemerkt, weil Aufgrund des Erfolges niemand danach sucht.

#### **5.3.3.2. Die Deckungsbeitragsprämie**

Bei dieser Prämierung erhält der Außendienstmitarbeiter eine prozentuale Prämie, dessen Basis nicht der Umsatz, sondern der Deckungsbeitrag der jeweiligen Aufträge ist. Der Deckungsbeitrag ergibt sich aus dem Nettoumsatz, abzüglich des Einkaufs- oder Herstellungspreises und abzüglich des kalkulatorischen Kostenanteiles für Auftragsbearbeitung,

Lieferung, Zahlungseingang u.a.. Vergibt der Reisende Rabatte bei seinen Aufträgen, so sinkt die Deckungsbeitragsprämie mit zunehmender Rabatthöhe deutlich schneller als bei der Umsatzprämierung. Bei einem angenommenen Umsatz von 1000 DM wird ein Deckungsbeitrag von 400 DM erwirtschaftet, wenn die Artikel zu Listenpreisen verkauft werden. Ein Außendienstmitarbeiter erhält 10 % Umsatzprämie, ein anderer 25 % Deckungsbeitragsprämie. Beide erhalten eine Prämie von 100 DM. Wird ein Auftrag nicht zu Listenpreisen abgeschlossen, sondern der Kunde erhält 20 % Rabatt, sinkt der Umsatz zwar "nur" um 20% auf 800 DM, der Deckungsbeitrag aber (bei einer unterstellten Linearität) um 50% auf 200 DM. Der Außendienstmitarbeiter, der am Umsatz gemessen prämiert wird, erhält 80 DM Prämie, derjenige, der am Deckungsbeitrag prämiert wird, dagegen nur 50 DM Prämie. Die Prämienentwicklung bei der Deckungsbeitragsprämierung tendiert schneller gegen Null als bei der Umsatzprämierung. Die Verantwortung des Reisenden beschränkt sich bei der Deckungsbeitragsprämierung nicht nur auf das unbedingte Erreichen des Umsatzes. Vielmehr wird hierbei von ihm ein gewisses unternehmerisches Denken erwartet, wobei er entscheidet, ob der Abschluß bestimmter Aufträge für das Unternehmen und letztlich auch für ihn wirtschaftlich sinnvoll ist. Die Prämierung nach Deckungsbeiträgen ist aber nicht so unkompliziert zu vollziehen wie die Prämierung nach Umsätzen. Der Unternehmer muß hierbei bereit sein, in gewisser Weise "die Karten auf den Tisch" zu legen, da die Prämierungsgrundlage auf dem Unternehmensgewinn basiert. Der Kreis der Personen, die Informationen über Einkaufspreise, Herstellungskosten u.a. erhalten, ist dadurch wesentlich vergrößert, wodurch die Gefahr steigt, daß diese Informationen auch Mitbewerber erhalten können ( z.B.: durch Mitarbeiterwechsel ). Zusätzlich erhält der Außendienstmitarbeiter direkte Hinweise, wieviel das Unternehmen durch seine Aktivitäten verdient. Werden die Deckungsbeiträge, um dieses zu verschleiern, geringer als realistisch angesetzt, so besteht die Gefahr, daß dem Unternehmen Gewinne entgehen, weil der Außendienstmitarbeiter scheinbar unattraktive Aufträge ablehnt. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen Überschaubarkeit der Prämierung und ausreichender Geheimhaltung der Daten. Ein Ausweg aus dieser Situation könnte ein Punktesystem<sup>84</sup> sein. Bestimmten Produkten oder Produktgruppen werden Punkte zugeordnet, die eine Relation zum Deckungsbeitrag aufweisen. Produkte mit hohem Deckungsbeitrag erhalten mehr Punkte als Produkte mit niedrigem Deckungsbeitrag. Der Außendienstmitarbeiter erhält somit einen Überblick, welche Produkte welche

---

<sup>84</sup> Vgl. Weißbach u.a., Seite 108 ff.

Prämien erwarten lassen, ohne einen genauen Einblick in die wirklichen Deckungsbeiträge zu erhalten. Der Reisende erhält eine Prämie, die sich wie folgt zusammensetzt:

$$\text{Prämie} = \text{Nettoumsatz} \times \text{Punkte} \times \text{fixen Prozentsatz}$$

Erzielt der Reisende zum Beispiel einen Umsatz von 1000 DM, ohne einen Rabatt zu geben, mit einem Produkt, das vier Punkte hat, so erhält er bei einem angenommenen Prozentsatz von 2,5% eine Prämie von 100 DM. Gibt der Reisende einen Rabatt von (bis zu) 10%, so wird ihm ein Punkt abgezogen. Er erhält dann nur noch eine Prämie von  $900 \times 3 \times 2,5\% = 67,50$  DM. Gibt er einen Rabatt von 11 - 20%, so werden ihm zwei Punkte abgezogen. Er erhält dann eine Prämie von  $800 \times 2 \times 2,5\% = 40$  DM ( bei 20% Rabatt = 800 DM Nettoumsatz). Gibt er einen Rabatt von 21 - 30% werden ihm drei Punkte abgezogen ... . Die Punktvergabe bei diesem Beispiel ist relativ grob gestuft. Dieses hat den Vorteil, daß die Prämienmöglichkeiten deutlich zu erkennen und leicht zu berechnen sind. Für den Außendienstmitarbeiter ergibt sich aber der Nachteil, daß er, wenn er Rabatte gewähren muß, welche nur gering in die schlechter prämierte Punktzone hineinfallen, überproportional an Prämie verliert. Hier besteht wieder die Gefahr, daß das System umgangen wird. Der Außendienstverkäufer könnte die Rabattvergabe auf mehrere Auftragspositionen so verteilen, daß die günstigste Punktzahl erreicht wird. Das heißt, die Rabatte werden bei Auftragspositionen, die sich sowieso in einer schlechteren Punktzone befinden, so weit ausgenutzt, bis die Rabattgrenze für den nächsten Punktabzug erreicht ist. Andere Positionen werden dagegen nicht mit Rabatten belegt und erhalten volle Punktzahl. Der Verkäufer optimiert hier seine Prämie. Die Verkaufsauswertungen werden dann aber vollkommen verzerrt. Sinnvoller scheint es hier zu sein, eine feine Abstufung der Punkte durchzuführen oder auch halbe und viertel Punkte zu vergeben. Ein weiterer großer Nachteil einer reinen Prämierung nach Deckungsbeiträgen ergibt sich für innovative Produktionsunternehmen. Eine Neuentwicklung erwirtschaftet normalerweise einen schlechteren Deckungsbeitrag als bestehende Produkte. Werden die Punkte ausschließlich nach dem Deckungsbeitrag vergeben, so besteht hier die Gefahr, daß alte Produkte von den Verkäufern zu lange forciert angeboten werden, da sie mit diesen mehr Prämie verdienen können. Dieses Verhalten führt dazu, daß sich Neuentwicklungen schlechter verkaufen und das Sortiment langsam veraltet. Die Punktvergabe kann also als Instrument zur Steuerung des Außendienstes hinsichtlich der anzubietenden Produkte genutzt werden. Je größer die Anzahl der vertriebenen Artikel ist, desto



größer wird der Aufwand der Prämienberechnung. Der EDV-Einsatz scheint hier zwingend notwendig, um die Masse der Daten zu bewältigen. Für Handelsbetriebe kann sich eine vereinfachte Lösung anbieten, indem statt der Deckungsbeiträge die Rohgewinne, die sich aus der Differenz der Einkaufs- und Verkaufspreise ergeben, zur Prämierung herangezogen werden.

Bei der Firma Schultheis in Weißenthurm bei Koblenz wurde eine deckungsbeitragsorientierte Außendienststeuerung eingeführt. Die Reisenden erhalten Kundenstatistiken, auf denen der Deckungsbeitrag jedes Kunden ausgewiesen ist. Allerdings wird der Deckungsbeitrag in der Form verschlüsselt, das der wirklich existierende Deckungsbeitrag durch den Faktor vier geteilt wird. Dies stellt unter anderem eine Vorsichtsmaßnahme dar, falls der Kunde während eines Verkaufsgesprächs Einblick in die Unterlagen des Außendienstverkäufers erhält <sup>85</sup>.

#### **5.3.3.3. Stückprämien**

Bei der Stückprämie erhält der Außendienstverkäufer eine feststehende Prämie für den Verkauf eines Artikels oder Artikel aus einer Artikelgruppe (meist bei Erreichen eines Mindestverkaufspreises). Der Umsatz, der hierbei erreicht wird, steht für die Prämierung nicht im Vordergrund. Bei der Vergabe von Stückprämien ergibt sich der Vorteil einer guten Überschaubarkeit der Prämienmöglichkeiten, sowie einer leichten Ermittlung zustehender Prämien. Da sich die Prämien nicht prozentual am Umsatz oder dem Deckungsbeitrag orientieren, sondern fix sind, muß theoretisch für jeden Artikel eine eigene Stückprämie geschaffen werden (es können Artikel zusammengefaßt werden, dessen Deckungsbeitrag in etwa gleich ist). Wird diese Prämie auf viele Artikel gezahlt, so ergibt sich ein hoher Verwaltungsaufwand für die Pflege des Prämienplanes, sowie für die Abrechnung der Prämien. Der Vorteil der Überschaubarkeit für den Außendienst wird dann ebenfalls vertan. Es kann sich dann der Effekt einstellen, daß die Prämien als Bestandteil des Gehaltes hingenommen werden, der sich eher zufällig ergibt.

#### **5.3.3.4. Sonstige Prämien**

Theoretisch sind in der Praxis noch eine Vielzahl weiterer Prämienarten denkbar, die zum einem aus Kombinationen der vorher genannten Prämienysteme bestehen, zum anderen aber auch abgewandelte Systeme sein können:

---

<sup>85</sup> Vgl. Deutsch, Seite 46 ff.

- zeitlich begrenzte Prämien für Produktneueinführungen.
- Prämien auf die verkaufte Sortimentsbreite.
- Prämien auf die Mindestauftragsgröße.
- Prämien auf bestimmte Kennziffern. z.B.: durchschnittlicher Umsatz pro Kunde, durchschnittliche Anzahl der Auftragspositionen, durchschnittliche Auftragsgröße,
- Prämien für den Verkauf von Ladenhütern
- Prämien für neu akquirierte Kunden, bzw. Erstaufträge
- u.a. Kombinationen

Sehr umstrittene Vertriebs- und Außendienststeuerungssysteme stellen auch die sogenannten "Schneeballsysteme" dar. Außendienstverkäufer werden zusätzlich zum Verkauf der eigentlichen Produkte zum Werben von neuen Verkäufern angehalten. Kann ein Verkäufer neue Verkäufer werben, so erhält er zu seinen Verkaufsprämien weitere Prämien für die getätigten Verkäufe der von ihm geworbenen Mitarbeiter, und steigt in der Verkäufer-Hierarchie auf. Diese Prämiensysteme werden meistens von Unternehmen genutzt, die einen zweifelhaften Ruf bezüglich ihrer Seriösität haben <sup>86</sup>.

## **6. Die EDV-unterstützte Außendienst- und Verkaufstätigkeit**

Seit die EDV Einzug in die meisten Unternehmen gehalten hat und auf den EDV-Anlagen unternehmensspezifische Warenwirtschaftssysteme <sup>87</sup> arbeiten, ist es technisch möglich, die aus der täglichen Arbeit gewonnenen Daten so aufzubereiten, daß sie wieder verwendet werden können, um die tägliche Arbeit zu erleichtern. Im Bezug auf die Verkaufsarbeit bedeutet dieses, daß sich Daten aus der Auftragsbearbeitung, den Tagesberichten der

---

<sup>86</sup> Vgl. Müller, Seite 33 f.: Bericht über Methoden des Staubsaugerherstellers und Direktvertriebers "Kirby".

Vgl. Stimpel, Seite 87 f: Bericht über Methoden des Putzmittelherstellers und Direktvertriebers "Amway".

<sup>87</sup> Vgl. Steinbuch, Seite 79 ff.

Ein Warenwirtschaftssystem verbindet im wesentlichen die einzelnen Prozesse verschiedener Abteilungen eines Unternehmens in einem komplexen Gesamtapparat. Wird bei einem Handelsbetrieb zum Beispiel eine Rechnung geschrieben, so wird der Lagerbestand abgebucht, das Kundenkonto belastet, das Mehrwertsteuerkonto belastet, eine Auslieferungstour bestimmt, der Einkauf erhält eine Information wenn gegebenenfalls Ware nachbestellt werden muß, eine Ladeliste mit den Gewichten der Artikel wird gedruckt, der Außendienstverkäufer erhält eine Information usw.. Die Komplexität muß nicht zwangsläufig bei jedem System so groß sein. Bei Produktionsbetrieben kann auch eine Produktionsplanung enthalten sein.

Verkäufer, Kundenanfragen und der OP-Verwaltung<sup>88</sup> ergeben. Für den Außendienstverkäufer können zum einen Informationen über das Kaufverhalten aber auch über die derzeitige Kredithöhe des Kunden wichtig sein. Das wesentliche Problem dieser Informationen liegt darin, daß sie nur begrenzt für den Außendienstverkäufer zur Verfügung stehen, da er außerhalb des Unternehmens keinen Zugriff auf sie hat. Es gibt zwar die Möglichkeit, die wesentlichen notwendigen Informationen auszudrucken (was von den meisten Unternehmen wohl als gängigste Methode angewendet wird), jedoch hat der Reisende nicht die Möglichkeit diese ohne erheblichen Arbeitsaufwand miteinander zu kombinieren. Um allen eventuell anfallenden Informationsbedürfnissen der Außendienstverkäufer gerecht zu werden, gibt es theoretisch zwei Möglichkeiten. Die erste stellt einen permanenten Kontakt zur unternehmenszentralen EDV-Anlage dar. Dieses läßt sich aber nur für Telefonverkäufer im Unternehmen, die an Terminals (z.B. bei mittlerer Datentechnik) oder Stationen (z.B. bei PC-Netzen) arbeiten, realisieren. Für Außendienstverkäufer ist dieses während der Außendiensttätigkeit technisch bisher nicht möglich (erst die Einführung von D-Netz-Modemen in tragbaren Rechnern wird in naher Zukunft einen Funkkontakt zur unternehmenszentralen EDV-Anlage ermöglichen<sup>89</sup>). Die zweite Möglichkeit stellt eine dezentralisierte Verteilung der Daten auf mobile EDV-Geräte dar, und soll in den folgenden Abschnitten näher geschildert werden.

### **6.1. Beispiel einer Datenerfassung mittels Barcode-Leser**

Bei diesem System handelt es sich um eine Erfassung von Artikeldaten mittels Barcodeleser<sup>90</sup>. Der Außendienstmitarbeiter liest mit einem Barcodeleser Daten aus einem auf den Produkten abgedruckten Barcode in einen tragbaren Rechner ein (teilweise bilden Rechner und Barcodeleser eine Einheit) und ergänzt diese durch die Auftragsmenge und

---

<sup>88</sup> OP-Verwaltung: Die Verwaltung offener Rechnungsposten und Prüfung, welche Rechnungen von den Kunden bezahlt wurden, und welche gegebenenfalls angemahnt werden müssen.

<sup>89</sup> Zum Beispiel mittels Modacom, einen Funkdienstservice der deutschen Telekom.

Vgl. Preisner-Polte, Seite 188 ff. und vgl. Sobull-Heimberg, Seite 102 f.

Vgl. Buck, Seite 200 f. : Mobile Rechner mit eingebautem Fax-Modem oder Funktelefonmodem z.B.: von Hewlett-Packard

Vgl. Manager Magazin (kein Hinweis auf Autor) Nr. 8, 1993, Seite 94 f. und vgl. Berke, Seite 46 ff.: Betrachtet man die Voraussagen, welche Entwicklungen der Datenübertragungsgeschwindigkeiten und Speicherkapazitäten für die nahe Zukunft erwartet werden, so wird ein permanenter Kontakt des Reisenden mit der Unternehmens-EDV-Anlage technisch immer realisierbarer.

<sup>90</sup> Vgl. Hermanns u. Prieß, Seite 41 ff.

(gegebenenfalls) den Preis. Anschließend stellt er per Akustikkoppler<sup>91</sup> vom Kunden oder von seinem Wohnsitz aus Kontakt zur Unternehmenszentralen EDV-Anlage her und übermittelt die Daten. Im Unternehmen werden die Daten dann weiterverarbeitet. In der Praxis eignet sich dieses System zum Erfassen von Auftragsmengen im Einzelhandel am Verkaufsregal. Der Reisende braucht die Auftragsmengen nicht schriftlich zu notieren und keine Artikelnummern zuzuordnen. Er scannt den Barcode von vorhandenen Produkten oder aus einer Liste und gibt die zu liefernde Menge am Gerät ein. Sind die Preise Bestandteil einer festen Vereinbarung zwischen Hersteller und Einzelhändler, so brauchen diese nicht eingegeben zu werden, sondern werden im Unternehmen bei der Auftragsverarbeitung zugeordnet. Der Reisende erhält in gewissen Zyklen im Rahmen der Verkaufsberichterstattung gedruckte Listen.

Hierbei handelt es sich um ein System, daß lediglich dazu geeignet ist, Aufträge entgegenzunehmen und der unternehmenszentralen EDV-Anlage per Datenfernübertragung zu übermitteln. Der Außendienstmitarbeiter wird nicht mit Informationen, die das Verkaufsgespräch unterstützen können, vom mobilen Rechner versorgt. Das Außendienstinformationssystem ergibt sich als System erst durch Erhalt von Listen, die sich aus der Verkaufstätigkeit ergeben. Dieses würde im Prinzip aber auch durch ein "normales" Warenwirtschaftssystem zu erreichen sein. Lediglich die Art der Auftragsannahme und Verarbeitung wäre hier noch manuell gestaltet.

## **6.2. Beispiel eines mobilen Außendienstinformationssystems**

Im Jahr 1991 wurde bei einem Berliner Großhandelsunternehmen ein Außendienstinformationssystem zur Unterstützung der Außendienstmitarbeiter eingeführt. Dieses System wurde unter kontinuierlicher Zusammenarbeit mit dem Außendienst unter Berücksichtigung entsprechender unternehmensspezifischer Anforderungen entwickelt. Bis heute wurden über 60 Außendienstmitarbeiter, von Großhandelsbetrieben in mehreren Bundesländern, mit tragbaren Personal-Computern, auf denen AD-INFO installiert ist, ausgerüstet. Die Problematik, die eine Einführung eines solchen Systemes als sinnvoll erschienen ließ, sowie die Arbeitsweise von AD-INFO werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

---

<sup>91</sup> Mit einem Akustikkoppler werden die zu übertragenden Daten in Töne umgewandelt und per Lautsprecher des Kopplers an einen befestigten Telefonhörer übertragen.

### **6.2.1 Die Problematik der Informationsvielfalt im Unternehmen**

Das Großhandelsunternehmen betrieb ein Warenwirtschaftssystem auf einer BULL DPS4000<sup>92</sup>. Mit diesem System wurden etwa 13.000 Kunden, sowie etwa 5.000 Artikel verwaltet. Hinzu kam, daß jeder Kunde noch über spezifische Kundenkonditionen verfügen konnte. Diese Kunden wurden von durchschnittlich 25 Außendienstmitarbeitern betreut. Aus den Verkaufstätigkeiten der Mitarbeiter entstanden Daten, die nach Erstellung einer Rechnung gespeichert wurden. In bestimmten Abständen wurden diese Daten für die Reisenden ausgedruckt und verteilt. Insgesamt erhielten die Mitarbeiter folgende Informationen zur Verkaufsunterstützung:

- Ein etwa 60-seitiges Preisbuch, in dem die Artikel nach Warengruppen sortiert wurden, sowie (auf Wunsch) eine etwa 100-seitige Preisliste, in der die Artikel nach Alphabet sortiert wurden. Da durch die Vielzahl der Artikel und Warengruppen fast täglich Preisänderungen stattfanden, wurde das Preisbuch wöchentlich komplett ausgedruckt oder einzelne Seiten ergänzt.
- Kundenstammlätter, auf denen die wichtigsten Kundeninformationen auf Kartonpapier ausgedruckt wurden. Bestanden für einzelne Kunden spezifische Kundenkonditionen, so wurden diese als Anhang an das Kundenstammlblatt ausgedruckt. Die Kundenstammlätter wurden bei der Neuanlage eines Kunden, sowie quartalsweise komplett ausgedruckt. Da durchschnittlich jeder Außendienstmitarbeiter rund 500 Kunden betreute, ergaben sich hier pro Mitarbeiter mindestens 500 DIN A5-Karteikarten, die in einem Karteikasten verwaltet wurden.
- Artikelstatistiken für jeden Kunden. Hier wurden die Artikel, die jeder Kunde im Laufe des aktuellen und des letzten Geschäftsjahres bezogen hat, ausgegeben. Pro Artikel gab es eine Position, auf der die kumulierte Anzahl des laufenden der kumulierten Anzahl des vergangenen Jahres, sowie die Umsätze des laufenden denen des vergangenen Jahres gegenübergestellt wurden. Diese Statistiken wurden quartalsweise auf DIN A4-Papier ausgedruckt und den Kundenstammlättern zugeordnet.
- Zusätzlich gab es noch mehrseitige Listen, auf denen die Kunden sortiert nach Umsatz oder sortiert nach Umsatzdifferenz ausgegeben wurden.

---

<sup>92</sup> Eine Rechneranlage der mittleren Datentechnik des französischen Staatsunternehmens HONEYWELL BULL. Bedingt durch ein eigenes Betriebssystem GCOS ist diese Anlage im wesentlichen zu keiner anderen Anlage gleichen Typs kompatibel.

Die Art, wie diese Informationen dargeboten wurden, veranlaßte folgendes individuelles oder von der Verkaufsleitung vorgegebenes Arbeitsverhalten der Außendienstmitarbeiter:

- Zur Aufbereitung dieser Informationen, d.h. dem Einsortieren der Kundenkarteikarten und der zugehörigen Artikelstatistiken, wurde jeder Mitarbeiter pro Vierteljahr einen Arbeitstag freigestellt. Dem Unternehmen kostet dieses bei einem angenommenen durchschnittlichen Monatsverdienst von 5.000 DM pro Reisenden zuzüglich Personalnebenkosten rund 40.000 DM im Jahr.
- Brauchten die Mitarbeiter Informationen darüber, von welchen Kunden bestimmte Artikel gekauft wurden (um diese zum Beispiel bei Aktionen anzubieten), so mußten sie alle ! einzelnen Kundenstatistiken durcharbeiten. Dieses führte dazu, daß bei der Durchführung von Aktionen oftmals nur Kunden gezielt besucht wurden, die die in der Aktion enthaltenen Produkte in größeren Mengen kauften.
- Bei den Kunden, die häufiger im Quartal kauften, mußte die Artikelstatistik ergänzt werden. Dies ging aber nur bei persönlich entgegengenommenen Aufträgen, was nur für etwa ein Viertel aller eingegangenen Aufträge zutraf. Die Mitarbeiter waren mit voranschreitendem Quartal immer uninformatierter. Umsatzeinbrüche von bisher kontinuierlich kaufenden, kleineren Kunden konnten auch erst am Quartalsende festgestellt werden.
- Daten über kundenspezifische Besuchsrhythmen existierten nicht. Die Kunden wurden von den Reisenden zwar entsprechend ihrer Bedeutung besucht, die Verkaufsleitung hatte aber überhaupt keine Übersicht über das Einhalten irgendwelcher Rhythmen. Wurde in einem Verkaufsbezirk der Reisende gewechselt, so mußte sich der neue Mitarbeiter selbstständig in seinem Bezirk einarbeiten. Dabei geschah es, daß einige Kunden weit über ihren eigentlichen Besuchsrhythmus hinaus nicht besucht wurden.
- Sämtliche kundenspezifischen Daten, die oftmals nicht im Datensatz des Kunden gespeichert waren, wurden von den Mitarbeitern auf den Karteikarten notiert (z.B. Geburtstage, Hobbies u.a. Informationen mit privatem Charakter). Wechselte der Mitarbeiter, so war nicht auszuschließen, daß diese Informationen verloren gingen.
- Nahmen die Außendienstmitarbeiter persönlich Aufträge entgegen, so mußten sie für die einzelnen Positionen die passende Artikelnummer aus

dem Preisbuch oder der Kundenartikelstatistik heraussuchen. Bei umfangreichen Aufträgen dauerte dieses oftmals länger als das eigentliche Verkaufsgespräch. Insbesondere bei neuen Mitarbeitern nahm dieses oft mehrere Stunden in Anspruch. Zusätzlich war die Fehlerrate hoch. Da die Aufträge beim Fakturieren nicht auf Plausibilität geprüft wurden (bzw. werden konnten), wurden Fehler erst bei oder nach der Lieferung entdeckt<sup>93</sup>.

- Da es zwischen den Produktbezeichnungen der Hersteller und den Bezeichnungen, die firmenintern benutzt wurden, häufig Unterschiede gab, war es den Reisenden oftmals nicht möglich, diese Artikel im Preisbuch zu finden. Kundenanfragen konnten daher oft nicht sofort beantwortet werden. Der Reisende mußte sich erst mit dem Verkaufsdienst in Verbindung setzen oder sich daheim die Zeit nehmen, sequentiell im Preisbuch nach diesen Artikel zu suchen und den Kunden später zurückzurufen.
- Kam es während eines Verkaufsgesprächs zu Preisauskünften, so mußten die Reisenden die Preise aus dem Preisbuch mit den eventuell bestehenden Kundenkonditionen abgleichen, d.h. die kundenspezifischen Preise mußten unter Berücksichtigung der Abnahmemenge und eines Rabattsatzes ausgerechnet werden.
- Die Reisenden erstellten detaillierte Tagesberichte und gaben diese wöchentlich ab. Da die Tagesberichte nur auf Papier vorlagen und die datentechnische Erfassung zu aufwendig war (ca. 500 bis 550 Tagesberichte pro Monat), wurden diese niemals ernsthaft ausgewertet.
- Da es mitunter sehr umfangreiche Prämienpläne gab, konnten die Mitarbeiter während der Verkaufsgespräche nicht alle Prämienmöglichkeiten ausschöpfen, da sie nicht alle Positionen des Prämienplanes auswendig kannten. Ein Teil der Prämie ergab sich daher zufällig.

### **6.2.2. Die technischen Voraussetzungen für die Installation von AD-INFO**

Arnold Hermans und Stefan Prieß räumen 1987 dem Fortbestehen portabler EDV-Geräte wenig Chancen ein. *"Bedingt durch die ungünstigen ergonomischen Merkmale (Größe, Gewicht) und die eingeschränkten Betriebsmöglichkeiten hat das Marktsegment der Portable-Personal-*

---

<sup>93</sup> Es kam mitunter vor, daß die Auslieferungsfahrer den Fehler beim Beladen entdeckten, da der Kunde niemals zuvor diese Artikel geliefert bekommen hat, oder weil diese Artikel überhaupt nicht vom Kunden zu verwenden waren.

*Computer im Bereich der mobilen Rechner stark an Bedeutung verloren."* <sup>94</sup> Mit dieser Einschätzung der zukünftigen Marktchancen portabler EDV-Geräte lagen sie vollkommen falsch <sup>95</sup>. Zwei Jahre später, 1989, erschienen die ersten Notebook-PC <sup>96</sup>. Sie hatten die Grundfläche eines DIN A4-Blattes, wogen nur noch etwa drei Kg, und hatten die technischen Voraussetzungen, die bis dahin verbreiteten größeren, acht bis zehn Kg schweren Laptop's abzulösen. Die ersten Geräte waren mit LC-Display's <sup>97</sup> ausgerüstet, hatten aber noch keine Festplatte. Aber schon 1990 erschienen dann erste Notebook's mit integrierter Festplatte <sup>98</sup>. Heute bekommt man Notebook's mit LC-Farbdisplay, mit integriertem Modem für Datenfernübertragung oder integriertem Tintenstrahldrucker <sup>99</sup>, oder Geräte, die nur noch die Größe eines DIN-A5-Blattes besitzen und weniger als 2 Kg wiegen <sup>100</sup>. Mit der Verfügbarkeit der Notebook's waren die ergonomischen Voraussetzungen für einen mobilen EDV-Einsatz im Außendienst erfüllt. Während die Vorgänger, die Laptop's, von den Reisenden aufgrund ihres hohen Gewichtes von über 8 Kg abgelehnt wurden <sup>101</sup>, fanden die neuen Geräte, die nur noch etwa 3 Kg wogen, bei einer Vorstellung positiven Anklang bei den meisten Außendienstmitarbeitern. Eine weitere technische Voraussetzung war, daß die relevanten Daten von der mittleren Datentechnik auf Personal Computer übertragbar und in die benötigten Datentypen umwandelbar waren. Auch diese Voraussetzung ließ sich erfüllen. Allerdings war es nur möglich, Daten von der BULL-Anlage auf den PC zu kopieren und dort aufzubereiten. Daten vom Notebook oder PC ließen sich zwar auf den BULL-Rechner kopieren, konnten jedoch nicht in das Warenwirtschaftssystem integriert werden. Dieses bedeutete, daß eine Einwegkommunikation stattfand, die ein automatisches Fakturieren von Aufträgen nicht zuließ.

---

<sup>94</sup> Hermans u. Prieß, Seite 59

<sup>95</sup> Vgl. Kanzler, Seite 68 f.: Notebook's werden bei Geschäftsreisenden immer beliebter.

<sup>96</sup> Zum Beispiel von Poquet oder Psion

<sup>97</sup> LCD, Liquid Cristal Display oder Flüssigkristallbildschirm

<sup>98</sup> z.B. von Zenith oder Texas Instruments. Weitere Hersteller zogen schnell nach. Heute erhält man Festplatten mit einer Kapazität über 200 MB, die kleiner als Zigarettenschachteln sind.

<sup>99</sup> Pionier ist hier die Firma CANON, die Anfang 1993 den ersten Notebook mit integrierten Drucker herausbrachte. Der Außendienstmitarbeiter besitzt damit die Möglichkeit, sofort beim Kunden Angebote oder Auftragsbestätigungen auszudrucken. Siehe Wirtschaftswoche Nr.37, 1993, Seite 65 (Werbeanzeige von Canon)

<sup>100</sup> Vgl. MC, Nr. 8, 1993, Seite 23: Zum Beispiel Das HP-Omnibook, daß nur noch 1,27 Kg wiegt

<sup>101</sup> Aus eigener Erfahrung kann ich eine Ablehnung dieser Geräte nachvollziehen. Im Anfangsstadium der Entwicklung von AD-INFO war ich mit einem ca. 8 Kg schweren Laptop unterwegs um Kunden zu besuchen. Mußten zu den Kunden noch Prospekte oder Muster mitgenommen werden, blieb der Laptop des öfteren im Wagen.



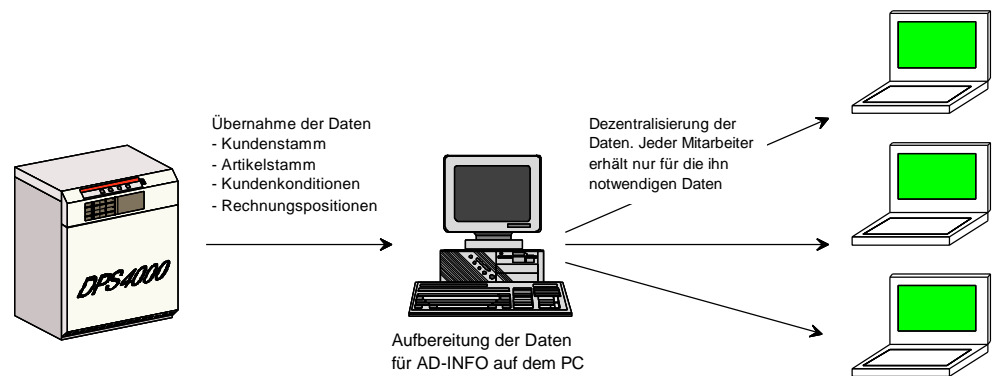


Abbildung 15: Aufbereitung der Daten für AD-INFO

### **6.2.3. Die Akzeptanz durch die Außendienstmitarbeiter**

*"Die Akzeptanz eines neuen Techniksysteams ist definiert als die Bereitschaft eines Anwenders in einer konkreten Anwendungssituation das vom Techniksysteam angebotene Nutzungspotential aufgabenbezogen abzurufen"*  
 102.

Nachdem die technischen Hürden genommen waren, mußte der Außendienst von den Vorteilen eines Außendienstinformationssystems überzeugt werden. Von dessen Akzeptanz hing letztendlich der Erfolg des Projektes ab. Bis auf einen Mitarbeiter, der seine Kunden bereits mit DBASE verwaltete, hatte keiner EDV-Erfahrung. Erschwerend kam hinzu, daß wenige Monate zuvor eine mehr oder weniger katastrophale Umstellung des EDV-Systems auf ein neues Warenwirtschaftssystem für ein negatives Image sorgte. Das Außendienstinformationssystem mußte daher gewisse Anforderungen erfüllen, um eine Akzeptanz zu erreichen. Die Definition der Anforderungen ließ sich zum einen aus dem bisherigen Verhalten der Außendienstmitarbeiter ableiten und zum anderen aus den Möglichkeiten die, solch ein EDV-System bieten kann:

- Das Sortieren von Kundenkarteikarten und Artikelstatistiken muß vollkommen wegfallen.
- Der Außendienstverkäufer muß bei Verkaufsgesprächen völlig ohne Papier auskommen. Angebote, Auftragsannahme, Notizen und Termine sollen komplett über das Außendienstinformationssystem verwaltet werden.

<sup>102</sup> Reichwald zitiert in Herrmans / Prieß, Seite 89

- Sämtliche Informationen sollen einfach und vom Außendienstmitarbeiter selbstständig zu erneuern sein.
- Die Besuchsrhythmen sollen planbar werden. Der Reisende soll einen schnellen Überblick über die letzten Besuche seiner Kunden erhalten.
- Kundenspezifische Informationen sollen nicht mehr auf Papier notiert, sondern im Kundendatensatz gespeichert werden.
- Jeder Kundenbesuch kann gespeichert werden, woraus sich dann Tagesberichte ableiten lassen, die mit geringem Arbeitsaufwand auswertbar sind.
- Die Benutzer dürfen nicht in Kontakt mit dem Betriebssystem gelangen. Das Programm muß automatisch nach Einschalten des Notebook gestartet werden.
- Kritische Daten müssen verschlüsselt gespeichert werden, um bei Verlust des Gerätes einen potentiellen Mißbrauch zu verhindern. Die Benutzer melden sich bei Programmstart mit einem individuellen Passwort beim System an. Zusätzlich muß gewährleistet sein, daß das Programm nur auf dem Notebook läuft, auf dem es installiert wurde. Ein Kopieren der Daten und Programme auf andere PC's und die Inbetriebnahme des Systems auf diesen PC's sollte vermieden werden.
- Das System muß einfach zu bedienen sein und sollte von Anfang an fehlerfrei arbeiten.
- Das System muß die Außendienstarbeit deutlich vereinfachen. Die Zugriffszeiten beim Abrufen von Informationen müssen sehr gering sein, um bei Verkaufsgesprächen keine störenden Wartezeiten entstehen zu lassen. Wird die Außendienstarbeit nur geringfügig erleichtert, so wird kein Interesse seitens der Mitarbeiter bestehen, sich in das System einzuarbeiten.
- Bei der Ermittlung von Preisen sollten eventuell vorhandene Kundenkonditionen berücksichtigt werden, um zusätzliches Rechnen überflüssig zu machen.
- Das Informationssystem muß sowohl während eines Kundengespräches als auch zur Vorbereitung von Gesprächen einsetzbar sein.

Ein Teil des Systems wurde ohne Gewißheit über die letztendliche Zustimmung des Außendienstes fertiggestellt und auf einer Tagung des Außendienstes präsentiert. Insbesondere die Möglichkeiten, Kundenumsätze spezifisch nach Artikel anzuzeigen, sowie die invertierte Darstellung von

Artikeln, die gerade im Prämienplan enthalten waren, führten zu einer Überzeugung des Außendienstes, die lediglich durch die Möglichkeit einer verstärkten Überwachung der Außendiensttätigkeit getrübt wurde.

#### **6.2.4. Das Konzept für AD-INFO**

Da der Datenfluß nur in eine Richtung ging, stand fest, daß für das Feedback des Außendienstes (seien es Aufträge, Angebote oder Änderungen im Kundenstamm) wieder Papier benötigt wurde. Das System sah daher nur vor, Aufträge auszudrucken, nicht aber mittels Datenfernübertragung zu übertragen. Die Anlage neuer Kunden im Kundenstamm durfte ebenfalls nicht im System enthalten sein, da vermieden werden mußte, daß sich zwei Kundenstämme (einer beim Reisenden, einer im Warenwirtschaftssystem) mit unterschiedlichen Informationen herausbildeten. Erzielte der Reisende Erstaufträge mit neuen Kunden, so sollte er weiterhin ein Kundenstammblatt ausfüllen und zusammen mit dem Auftrag einem Innendienstmitarbeiter geben. Mit der nächsten Erneuerung der Daten auf dem Notebook waren die neuen Kunden dann im Kundenstamm enthalten. Eine Tourenplanung war nur hinsichtlich der Einhaltung der Besuchsrhythmen möglich, da keine Koordinaten der Kundenstandorte zur Verfügung standen.

Für die tägliche Arbeit benötigte der Außendienst im wesentlichen Informationen, die von drei Punkten ausgehen. Das Außendienstinformationssystem sollte daher über drei Arbeitsplattformen verfügen:

1. Dem Kunden. Für die Verkaufsgesprächsvorbereitung, sowie für das Verkaufsgespräch mußten alle Informationen, die direkt mit einem Kunden zusammenhingen, auf "Knopfdruck" erreichbar sein. Das langwierige Durcharbeiten durch verschiedene Programmteile sollte vermieden werden.
2. Dem Artikel. Für die Besuchsplanung müssen alle Informationen über einzelne Artikel oder über Warengruppen abrufbar sein. Für die Vorbereitung von Aktionen müssen alle Kunden, die einen bestimmten Artikel oder Artikel einer Warengruppe beziehen, mit den entsprechenden Verkaufszahlen und Konditionen angezeigt werden.
3. Sonstiges. Hier werden alle Tätigkeiten zusammengefaßt, die zur Verwaltung des Systems notwendig sind. Die Tourenplanung hinsichtlich der Besuchsrhythmen ist hier ebenso enthalten wie eine Gesamtumsatzentwicklungsstatistik des Reisenden. Die einzelnen Plattformen sollten das Anwendungsfeld eingrenzen. Zum Beispiel durfte es nicht möglich sein, von der Kundenplattform eines Kunden sich Daten

anderer Kunden anzeigen zu lassen. Technisch wäre dieses ohne Probleme möglich. Da dieses System zumindest in der Branche des Großhändlers vollkommen neu war, konnte man den Kunden der Reisenden ein gewisses Interesse unterstellen. Es mußte also vermieden werden, das wenn der Kunde dem Reisenden während eines Verkaufsgespräches "über die Schulter schaut", dieser Informationen über andere Kunden erhält. Da der Außendienstmitarbeiter die Möglichkeit besitzt, Kundenkonditionen über die Artikelplattform zu vergleichen, wäre dieses durchaus möglich gewesen.

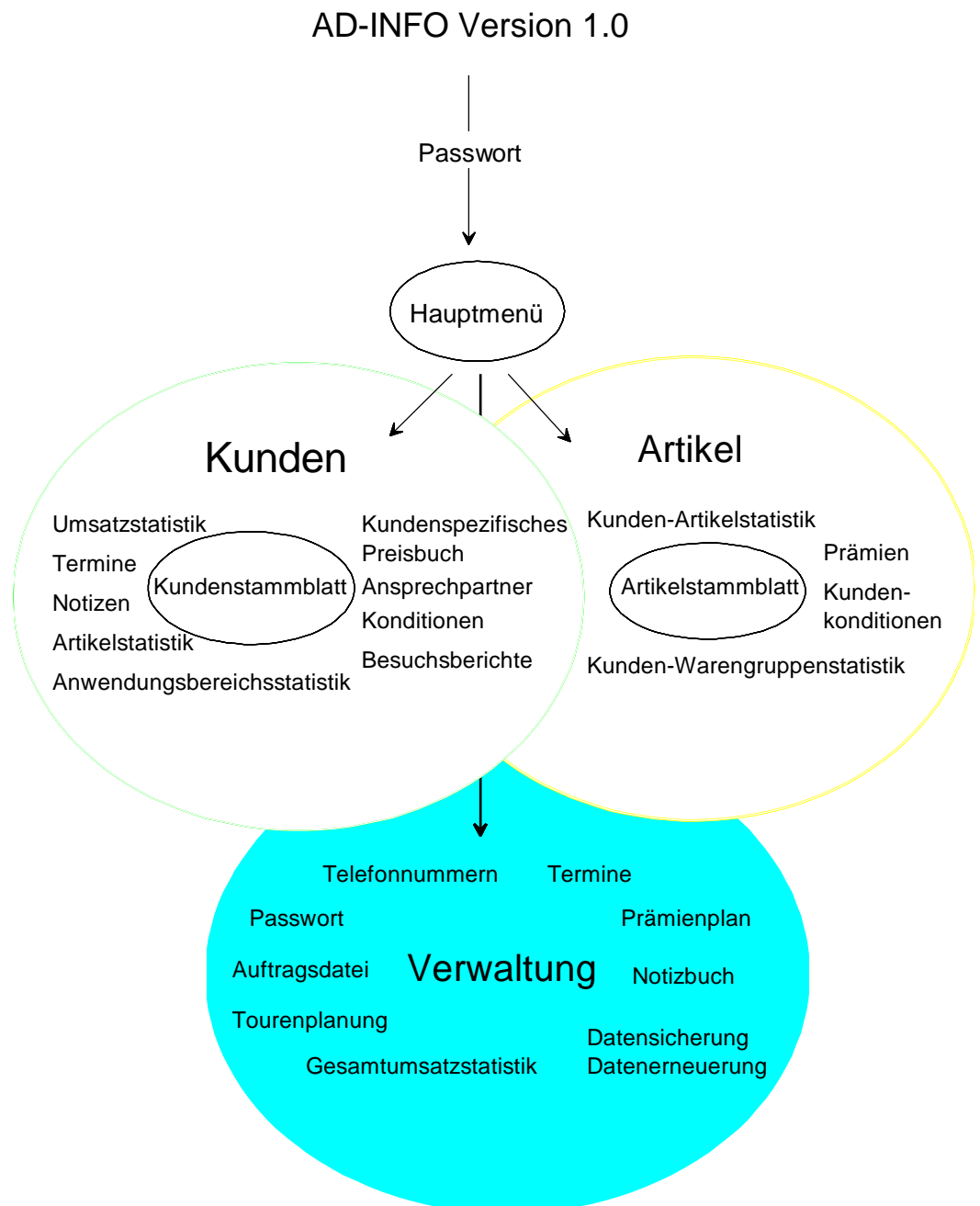


Abbildung 16: Das Konzept von AD-INFO

### **6.2.5. Die Wahl der Programmiersprache**

Grundsätzlich sollte eine der im PC-Bereich gängigen strukturierten höheren Programmiersprachen zur Kodierung herangezogen werden. Zu Projektbeginn stand noch nicht endgültig fest, welche Art von Notebook's für das Außendienstinformationssystem herangezogen werden. Zur Wahl standen ein Gerät von Psion ohne Festplatte, welches mit den damals neuen Flash-Eproms<sup>103</sup> arbeitete und ein typisches Notebook mit Festplatte. Da der Psion nur mit maximal fünf Megabyte Speicher ausgerüstet werden konnte, mußte bei der Entwicklung Speicherplatz sowohl für Daten als auch für die Programme gespart werden. Die sonst für den kaufmännischen Bereich übliche Programmiersprache COBOL oder die Datenbanksprache DBASE fielen wegen des größeren Speicherplatzbedarfs aus der Wahl. Selbst bei ausreichend zur Verfügung stehendem Speicherplatz besitzen beide die Nachteile, daß zum einem die Programmausführung zu langsam ist und zum anderen sich die Daten ohne erheblichen Aufwand kaum gegen mißbräuchliche Verwendungen schützen lassen. Die Programmierung grafischer Anwendungen war damals ebenfalls kaum möglich. Die Wahl fiel auf Turbo-Pascal 5.5 der Firma Borland. Die Datentypen, die diese Programmiersprache zur Verfügung stellt, beanspruchen insgesamt weniger Speicherplatz als vergleichbare Datentypen unter DBASE und COBOL<sup>104</sup>. Die Entwicklungszeit liegt zwar deutlich über der eines vergleichbaren DBASE-Programmes, die Geschwindigkeit übersetzter Programme ist dafür aber wesentlich größer.

### **6.2.6. Die Hardwareanforderungen an AD-INFO**

AD-INFO wurde entsprechend dem Konzept implementiert und besteht, wie aus dem Konzept ersichtlich, aus drei Programmteilen. An die Hardware und an das Betriebssystem werden nur minimale Voraussetzungen gestellt:

---

<sup>103</sup> Während normale Speicherbausteine (SIMM's oder DRAM's) beim Einschalten des Rechners einen undefinierten Speicherzustand besitzen, haben die Flash-Eproms die Möglichkeit, den Speicher auch ohne Stromversorgung (mehr oder weniger) unbegrenzt zu erhalten. Das heißt, ein Abschalten des Rechners löscht nicht den Speicher. Beim erneuten Einschalten kann der Benutzer sofort mit dem Programm an der Position weiterarbeiten, wo er den Rechner ausschaltete.

<sup>104</sup> DBASE und COBOL stellen die Daten der meisten Datentypen klar lesbar dar. Wo eine neunstellige Darstellung einer Zahl ebenso viele Bytes benötigt, benötigt Pascal nur vier Byte für den Datentyp Longinteger.

- Es muß ein IBM-PC-kompatibler Rechner mit einem Intel 80x86 oder kompatiblen Prozessor und wenigstens 640 KB Hauptspeicher sein.
- Es werden durchschnittlich etwa 2,5 Megabyte Speicherplatz pro Außendienstmitarbeiter für Daten und Programme benötigt. D.h. eine Festplatte oder eine entsprechend große RAM-Disk ist Voraussetzung.
- Eine Grafikkarte nach VGA-Standard ist wünschenswert, aber nicht notwendig. Ist eine andere Grafikkarte installiert, so wird lediglich die grafische Anzeige einiger Programmteile nicht optimal dargestellt. Diese Programmteile lassen sich aber auch im Textmodus betreiben.
- Als Betriebssystem wird MS-DOS ab Version 3.3 oder ein MS-DOS-kompatibles Betriebssystem ( z.B.: DR-DOS früher von Digital Research, heute von Novell ) vorausgesetzt.

#### **6.2.7. Die Integration von AD-INFO in den Außendienst**

AD-INFO wurde ohne größere Probleme von den Reisenden als tägliches Instrument zur Erleichterung der Außendiensttätigkeit akzeptiert. Selbst Reisende, die bei Projektstart eher eine ablehnende Haltung einnahmen, wollten nun mit diesem System ausgestattet werden. Lediglich bei der technischen Realisierung der Datenübernahme gab es geringe Probleme. So war es nicht möglich, die notwendigen Daten von der Bull-Rechneranlage auf einen PC direkt über eine Ankopplung dieses PC's zu übertragen. Der Datentransfer mußte daher (wie zuvor bei den Testdaten) über Diskette erfolgen, welches bei etwa 25 Außendienstmitarbeitern keinen unerheblichen Arbeitsaufwand darstellte. Durch den Einsatz von AD-INFO ergab sich folgendes Arbeitsverhalten bei den Außendienstmitarbeitern, die mit dem System ausgestattet wurden:

- Es wurden fast keine Listen oder Karteikarten mehr ausgedruckt. Einzig eine Liste mit Kundenumsätzen, auf der auch die Entwicklung der einzelnen Handelsspannen, die mit den Kunden erreicht wurden, wurde noch gedruckt. Da keine Einkaufs- oder Einstandspreise auf dem Notebook vorhanden sein durften, konnten diese Informationen auch nicht vom System geliefert werden.
- Die Artikelstammdaten wurden wöchentlich, Kundenstammdaten und Kundenumsätze monatlich ergänzt. Eine wöchentliche Erneuerung der Kundenumsätze mit den einzelnen Rechnungspositionen scheiterte an den großen Arbeitsaufwand des Datentransfers per Diskette. Es war

leider auch nicht möglich, nur die Daten zur transferieren, die seit der letzten Datenübernahme hinzugekommen waren <sup>105</sup>.

- Bei der Auftragsaufnahme brauchten keine Artikelnummern mehr herausgesucht werden, was die Fehlerquote falsch zugeordneter Artikelnummern deutlich senkte.
- Alle Artikel konnten innerhalb kürzester Zeit ( bei genauerer Spezifikation des Suchbegriffes innerhalb von Sekundenbruchteilen, bei allgemeinerer Spezifikation und daraus folgender sequentieller Suche innerhalb von drei bis fünf Sekunden) gefunden werden. Die Kunden brauchten nun nicht mehr "vertröstet" zu werden. Der oftmals bestehende Unterschied zwischen Lieferantenbezeichnung und hausinterner Artikelbezeichnung spielte keine Rolle mehr, wenn wenigstens geringe Teile der Artikelbezeichnung übereinstimmten.
- Bei Preisauskünften mußte nicht mehr der Taschenrechner zu Hilfe genommen werden, um aus Listenpreis und Kundenkondition den kundenspezifischen Preis auszurechnen. Falsche Preisauskünfte durch Rechenfehler waren daher ausgeschlossen.
- Da prämierte Artikel bei der Ausgabe invertiert dargestellt wurden, hatte der Außendienst einen besseren Überblick über diese Artikel. Da die meisten Artikel substituierbar waren, konnte sich der Reisende für den Artikel entscheiden, der prämiert wurde (bzw. er wurde daran erinnert, daß dieser prämiert wurde) <sup>106</sup>.
- Zusätzliche Kundeninformationen mußten nicht mehr auf der Kundenkarteikarte notiert, sondern konnten im Kundenstamm gespeichert werden. Verluste dieser Informationen waren, zumindest solange Datensicherungen durchgeführt wurden, nun nicht mehr möglich.

---

<sup>105</sup> Leider brachte die EDV-Firma, die das Warenwirtschaftssystem auf der BULL entwickelte, kein großes Engagement auf, den Datentransfer für ihre Kunden zu vereinfachen. Selbst als AD-INFO fester Bestandteil der Außendiensttätigkeit wurde und diese Firma Vertriebsrechte an dem System erwarb, geschah ironischer Weise überhaupt nichts, um den Datentransfer sichtlich zu vereinfachen. Ein EDV-Mitarbeiter war etwa zwei bis drei Arbeitstage pro Monat allein mit der Datenübernahme beschäftigt. Die Übernahme über eine Koppelung des PC hätte selbst bei geringer Datentransferrate nur wenige Stunden gedauert und wäre selbstständig im Hintergrund gelaufen.

<sup>106</sup> Ein Austauschen von Artikeln, die vom Kunden adoptiert wurden, fand aber nicht statt.

Auch bei einem Mitarbeiterwechsel blieben diese Informationen erhalten<sup>107</sup>.

- Der vierteljährliche Tag der Außendienstmitarbeiter zum Verwalten der Kundendaten wurde nicht abgeschafft, da nicht alle Reisenden mit dem System ausgestattet wurden. Da an diesem Tag meist auch eine Besprechung abgehalten wurde, mußten alle Mitarbeiter unabhängig von der Ausstattung erscheinen. Die Reisenden, die mit AD-INFO arbeiteten, nutzten ihn für andere Tätigkeiten (z.B. Gesprächsvorbereitungen) oder ließen den Arbeitstag "etwas lockerer" angehen.

Es stellten sich aber auch Verhaltensweisen heraus, die vorher nicht so eingeplant wurden:

- Der Reisende erstellte aus dem Preisbuch oder der Artikelstatistik heraus Aufträge oder Angebote. Diese Aufträge oder Angebote hätten eigentlich von den Reisenden ausgedruckt werden und vom Innendienst erneut erfaßt werden sollen, da wie bereits erwähnt, der Datentransfer nur in eine Richtung möglich war. Bei den Reisenden bürgerte sich aber ein, daß zwar AD-INFO hinsichtlich seiner Informationsmöglichkeiten genutzt wurde, die Angebote und Aufträge aber meistens per Hand abgeschrieben werden mußten, da die Reisenden über keinen Drucker verfügten.
- Mit der Speicherung der Besuchsdaten wurde es auch möglich das Einhalten der Besuchsrhythmen zu überwachen. Zusätzlich wurde von der Geschäftsleitung verlangt, daß das System Protokoll darüber führte, welche Besuchsrhythmen durch die Reisenden geändert wurden. Als dieser Umstand bei den Reisenden bekannt wurde, wurde die Akzeptanz des Systems vorübergehend gefährdet. Erst die Zusicherung, daß die Daten nicht ausgewertet werden sollen, entschärfte die Situation<sup>108</sup>.

Die Kunden reagierten unterschiedlich auf die Gegenwart der Rechner bei Verkaufsgesprächen. Die Reaktionen der Kunden gingen von vollkommener Ignoranz bis zum äußersten Interesse. Eine starke Ablehnung oder das

---

<sup>107</sup> Es wäre zwar möglich, die Informationen vor Zurückgabe des Notebook's zu löschen. Dieses stellt jedoch einen größeren Arbeitsaufwand dar, als ein paar Karteikarten verschwinden zu lassen. Zumindest solange keiner der Reisenden das Know-How hatte, die Festplatte neu zu formatieren, bestand hier keine Gefahr. Wurden von Zeit zu Zeit sogar Datensicherungen der Notebook's durchgeführt und im Unternehmen gelagert, so bestand überhaupt keine Gefahr.

<sup>108</sup> Ein Reisender gab sofort seinen Notebook zurück. Ob die Daten wirklich nicht ausgewertet wurden, weiß ich nicht. Zumindest bestand die Geschäftsleitung auf entsprechende Programme zur Auswertung.



Verbot des Einsatzes der Notebook's war bei den Kunden nicht zu verzeichnen.

Die Arbeit mit AD-INFO während eines Verkaufsgespräches läßt sich auszugsweise folgendermaßen schildern:

Nach Einschalten des Notebook's findet ein mehrerer Sekunden dauernder Boot-Vorgang <sup>109</sup> des Rechners statt. Danach wird das System automatisch gestartet und der Mitarbeiter meldet sich mit einem individuellen Paßwort bei AD-INFO an. Er begibt sich in das Kundenstammenü und wählt den entsprechenden Kunden aus. Bei der Wahl des Kunden muß der Mitarbeiter weder die Kundennummer noch einen fixen Matchcode <sup>110</sup> kennen. Er hat die Möglichkeit nach Kundennamen, Kundennummern, Straßennamen und Orten zu suchen. Der Reisende erreicht dann die erste Plattform und erhält ein Kundenstammbblatt mit den wichtigsten Kundeninformationen.

AD-INFO Kundenanzeige		
Vertreter	: 16	Branche : 81
Kundennummer	: 30373	Skonto: 2.0 % 14 Tage
Name 1	: Australische Im- u. Exporte	Fr. Mügge/Hr. Karsten
Name 2	: AIX Berlin GmbH	601 44 556
Name 3	:	
Straße	: Grenzallee 4	Termin: 24.08.93 12.30
Ort	: 1000 Berlin 44	
Letzte Besuche	:	11.05.93 10.06.93 12.07.93
Besuchsrhythmus	: 30	
Umsätze Vj/lj	: 42247.87 21261.83	-49.67 %
1. Umsatzstatistik	6. Taschenrechner	nächster Kunde
2. Artikelstatistik	7. Ansprechpartner	vorheriger Kunde
3. Ordersatzstatistik	8. Besuch Notieren	
4. Preisbuch	9. Kettsatzanzeige	A: Auftragsdatei
5. Termine	N: Notizbuch	E: Ende

Abbildung 17: Das Kundenstammbblatt von AD-INFO mit den wichtigsten Kundeninformationen. Der Kunde ist hierbei fiktiv.

<sup>109</sup> Der Rechner initialisiert und testet sich in dieser Phase. Mitunter kann dieser Vorgang unangenehm lang werden. Notebook's neuerer Bauart besitzen meist einen Stand-By-Modus, der sich über mehrere Stunden erhalten läßt. Die Bootphase fällt weg und der Benutzer kann ähnlich wie bei den geschilderten Flash-Eprom-Rechnern sofort an der letzten Programmposition weiterarbeiten. Laut Herstellerangabe von Compaq kann dessen Notebook Contura 4/25 mit 80486SL-Prozessor bis zu 15 Stunden den Stand-By-Modus aufrechterhalten.

<sup>110</sup> Ein Matchcode wird üblicher Weise in Warenwirtschaftssystemen angewendet, um Kunden unabhängig von der Kundennummer im Kundenstamm zu finden ( ebenso verhält es sich mit Artikeln), und stellt im Prinzip einen verkürzten oder vereinfachten Kundennamen dar. Die Zuordnung ist aber nicht eindeutig. Zum Beispiel kann für den Kunden Asea Brown Brovery auch ABB im Matchcode stehen. Wer dann mit den Suchbegriff "Asea" seine Suche startet, wird wenig Erfolg haben.

Von dem Kundenstammblatt kann er alle weiteren Informationen über diesen Kunden abrufen, sowie ein kundenspezifisches Preisbuch-Programm aufrufen, in dem die Kundenkonditionen mit den einzelnen Artikelpreisen abgeglichen werden:

30373 Australische Im- u.Exporte				GP	VK2	VK3	Vpe
1	15401	Igefa Gebäudereinigertuch Partnerpack (100)		3.70	<u>3.33</u>	<u>10.00</u>	<u>% % vom GP</u>
2	15402	Igefa Topfreiniger 6er Partnerpack 2266 (20)		5.79	<u>5.21</u>	<u>10.00</u>	<u>% % vom GP</u>
3	15403	Igefa Scheuerschwamm 6er Partnerpack 2286 (20)		5.59			
4	15404	Igefa Grillreiniger 5 kg Rauchharzentferner		40.40			
5	15405	Igefa Pflegeschwamm 6 Stück Partnerpack 2276 (20)		5.59	<u>5.03</u>	<u>10.00</u>	<u>% % vom GP</u>
<b>6</b>	<b>15407</b>	<b>Igefa Seifencreme 12x500 ml Cosmetic für CWS</b>		<b>55.20</b>			
7	15408	Igefa Sprühstärke 400 ml umweltfreundlich (12)		2.96			
Weiter mit ENTER oder Auswahl .....							

Abbildung 18: Das kundenspezifische Preisbuch. Die unterstrichenen Textteile sind Kundenkonditionen und werden bei der Anzeige des Preises entsprechend berücksichtigt. Der Kunde besitzt in diesem Beispiel Konditionen mit 10% Rabatt auf den Grundpreis (GP) auf die Artikel, wobei rechts der resultierende Preis unterstrichen angezeigt wird. Die Stellen, die hier im Text unterstrichen abgebildet sind, werden auf einem Monitor oder LC-Display blinkend dargestellt. Wird einer der angezeigten Artikel extra prämiert, so wird dieser invertiert dargestellt ( hier in kursiv und etwas größer). Mit Eingabe einer der links angezeigten Positionsziffern kann ein Artikel ausgewählt werden, der in einem Auftrag oder Angebot enthalten sein soll. Der Kunde ist fiktiv.

Ebenso lassen sich von den Reisenden Informationen über die gekauften Artikel des Kunden abrufen:

-----			lf.J.	Vorj.	Kd.Preis	Rabatt
30373	Australische Im- u.Exporte					
VPE						
-----						
1	08141 Kontrakalk	6 x 2 kg	62	62	8.40	
20.00% Pkt						
2	11304 Clinmat super	DS30	6		280.55	
Kan						
3	11375 Perclin intensiv	GFT40	5	3	212.45	
5.41% Kan						
4	15434 Igefa Insektenspray	400 ml	2	2	3.12	
9.83% Dos						
5	15452 Igefa Hautschutzseife	100 g	80	320	0.49	
9.26% Stk						
6	16110 Caraform N 18	30 kg	1		66.00	
20.00% Kan						
7	16118 Triformin	1 l (10)		32	63.20	
Fla						
8	16147 Neodisher LA	30 kg /A	1		176.40	
23.14% Kan						
9	16205 Neodisher Z	5 l	12	5	35.80	
20.00% Kan						
10	16209 Neodisher F	3 kg (4)	86	8	20.16	
20.00% Eim						
11	19725 Majola-H5-Creme	9794	20	80	12.45	
33.60% Fla						
12	19736 Kunststoff-Halterung	3126	10	30	6.26	
25.03% Stk						
13	19792 Hospisept	1 l 2596	640	1360	14.28	
21.54% Fla						
14	25156 P3 S	22,5 kg		75	59.14	
26.12% Sac						
15	51601 Vollglanz Sofix	5 l BO20		12	41.75	
9.44% Kan						
16	66164 Swirl Müllbeutel	50x55 cm	60	60	2.10	
5.83% Rll						
Ende:E Weiter:ENTER Auftrag:A .....						
-----						

Abbildung 19: Die Artikelstatistik des Kunden. Von links nach rechts: Positionsnummer, Artikelnummer, Absatz des laufenden Jahres, Absatz des Vorjahres, der zuletzt gezahlte Preis und der entsprechende Rabatt auf den Grundpreis, sowie die Verpackungseinheit der Artikel. Mit Eingabe der Positionsnummer kann wie bei der Artikelanzeige im Preisbuch der entsprechende Artikel für einen Auftrag oder Angebot ausgewählt werden. Artikel, die zur Zeit prämiert werden, werden auf dem Display invertiert dargestellt. Der Kunde ist fiktiv.

### **6.3. Was man heute oder in naher Zukunft besser machen kann**

Ein großer Schwachpunkt bestehender Systeme ist die unzureichende Ausnutzung aller theoretisch vorhandenen EDV-technischen Möglichkeiten. Unterstellt man, daß alles, was zur Zeit oder in unmittelbarer Zukunft technisch realisierbar ist, potentiell auch für ein Außendienstinformations-

system verwendet werden kann, so kommt man zu folgenden Verbesserungsmöglichkeiten:

Die Daten müssen vollkommen autonom zwischen den EDV-Anlagen in beide Richtungen übertragbar und verarbeitbar sein. Daß ein Mitarbeiter mehrere Tage allein für den Datentransfer benötigt, ist ebenso tiefste EDV-Steinzeit, wie auch das zwischenzeitige Ausdrucken und erneute Eingeben von Aufträgen und Angeboten. Die Reisenden erhalten ein Daten-Update per Datenfernübertragung nach Hause oder per PC-Koppelung im Unternehmen.

Das prinzipielle Off-Line der Reisenden von der unternehmenszentralen EDV-Anlage läßt sich heute mittels eingebautem Funkmodem vermeiden. Der Reisende nimmt während eines Verkaufsgespräches einen Auftrag entgegen. Er stellt über Funkmodem Kontakt zur EDV-Anlage im Unternehmen her und übermittelt den Auftrag. Im Unternehmen wird der Auftrag hinsichtlich der Preise und der lieferbaren Mengen überprüft und das Ergebnis der Prüfung dem Außendienstmitarbeiter mitgeteilt. Können alle Positionen eines Auftrages zu den übermittelten Bedingungen geliefert werden, so erhält der Reisende ein EDV-technisches "OK" und einen Liefertermin als Bestätigung. Der Auftrag wird im Unternehmen sofort weiterverarbeitet. Sind Positionen im Auftrag enthalten, die nicht sofort beliefert werden können (z.B. weil der Lagerbestand nicht ausreicht), so werden dem Reisenden die davon betroffenen Positionen mit einem voraussichtlichen Termin der Verfügbarkeit der Artikel übermittelt. Er kann dann mit dem Kunden klären, ob dieser den späteren Liefertermin in Kauf nehmen oder lieber auf substitutionäre Artikel ausweichen möchte. Während des gesamten Verkaufsgespräches besteht keine Verbindung zur Unternehmens-EDV. Lediglich für die Übermittlung der Daten und dem Feedback aus dem Unternehmen wird eine Verbindung für wenige Sekunden aufgebaut. Zum einem spart dieses Vorgehen Kosten <sup>111</sup>, zum anderen wird die Leitung wieder für andere Reisende, die ebenfalls Aufträge übertragen wollen, freigegeben. Möchte der Kunde eine Auftragsbestätigung, so kann der Reisende diese mit seinem im Notebook integrierten Drucker ausdrucken <sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> Vgl. Mahler, Seite 123 f. Bei einer Übertragung der Daten über das D-Funknetz zahlt der Benutzer Telefongebühren, die von der Gesprächsdauer abhängig sind. Bei einer Übertragung mittels Modakom wird nach Datendurchsatz bezahlt.

<sup>112</sup> Heute schon zum Beispiel mit CANON-Notebook's. Andere Hersteller werden sicherlich folgen.

Der Reisende plant seine Touren unter Einbezug der Besuchsrhythmen in Kombination mit möglichst geringen Fahrstrecken <sup>113</sup>. Über jeden Ort in dem Verkaufsgebiet des Reisenden existieren Ortspläne. Diese werden mittels Farbscanner von Papierplänen gescannt und mit den Kundenstammdaten verknüpft. Von der Kundenplattform kann der Reisende sich den Standort des Kunden anzeigen lassen. Dieser wird dann zum Beispiel blinkend auf dem Ortsplan markiert. Um gegebenenfalls weitere Kunden aufzusuchen, die ihren Standort in der Nähe haben, kann der Reisende alle weiteren Kunden anzeigen lassen, die sich außerdem auf dem Kartenausschnitt befinden <sup>114</sup>.

Zu jedem Artikel können zusätzliche spezifische Informationen abgerufen werden, die über die eigentliche Artikelbezeichnung hinausgehen. Der Reisende hat zum Beispiel die Möglichkeit, sich Gebrauchsanweisungen, gescannte Prospekte oder anderes verkaufsunterstützendes Material anzeigen und ausdrucken zu lassen. Selbst die Vorführung kurzer Filmsequenzen über die Anwendung von Produkten stellt bei den heutigen Speicherkapazitäten, Rechenleistungen und Aktiv-Farbdisplay's der Notebook's keine Probleme mehr dar <sup>115</sup>.

Abschließend sei anzumerken, daß die hier erwähnten Möglichkeiten zwar bereits heute technisch realisierbar sind, allerdings wären für die Realisierung (noch) teure Geräte neuester Bauart notwendig. Die Investition, um einen Außendienst komplett mit Aktiv-Farbdisplay-Notebook's mit integriertem Funkmodem und großer Festplatte auszustatten, wäre bedeutend größer als dies mit herkömmlichen Geräten (Notebook mit SX80386er Prozessor, Monochrom-Display und 40 oder 80 MegaByte Festplatte ca. 2000 DM <sup>116</sup>) der Fall ist.

---

<sup>113</sup> Zur Planung hinsichtlich geringer Fahrstrecken und der benötigten Fahrzeit existieren bereits Programme auf dem PC-Markt (z.B. PC-Route).

<sup>114</sup> Das Scannen und Einbinden der Ortspläne stellt im Augenblick einen erheblichen, wenn auch einmaligen Aufwand dar. Sicherlich wird man gescannte Pläne, ebenso wie man heutzutage andere Daten EDV-technisch aufbereitet erhält, in naher Zukunft erhalten können.

<sup>115</sup> Vgl. Ries u. Trout, Seite 110. Der Avon-Schönheitscomputer zur individuellen Schönheitsberatung der Kunden. Hier noch über Telefonleitung.

<sup>116</sup> Stand Sommer 1993

## Literaturverzeichnis:

### Bücher:

- Albers, Sönke, Entscheidungshilfen für den persönlichen Verkauf, Berlin 1989
- Bänsch, Axel, Käuferverhalten, München 1983
- Domschke, Wolfgang, Logistik: Rundreisen und Touren, 3. Auflage, München 1990
- Gewerbeordnung, Stand 03. Oktober 1990, 23. Auflage, München 1990
- Handelsgesetzbuch, Stand 01. März 1987, 23. Auflage, München 1987
- Herrmans, Arnold und Prieß, Stefan, Computer Aided Selling, München 1987
- Hoos, Hans Joachim, Marketing im Mittel- und Kleinbetrieb, Wiesbaden 1973
- Imai, Masaaki, Kaizen, München 1992
- Kotler, Philip u. Bliemel, Friedhelm, Marketing-Management, 7. Auflage, Stuttgart 1992
- Kroeber-Riel, Konsumentenverhalten, 5. Auflage, München 1992
- Management Enzyklopädie, Band 6, München 1972
- Marketing Enzyklopädie, Band 2, Käuferverhalten bis Produktmanagement, München 1974
- Meffert, Heribert, Marketing, 5. Auflage, Wiesbaden 1980
- Peters, Thomas J. und Waterman, Robert H., Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Augsburg 1982
- Peters, Thoms J., Liberation Management: Jenseits der Hierarchien, Augsburg 1992
- Porter, Michael E., Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1990
- Ries, Al und Trout, Jack, Marketing fängt beim Kunden an, Frankfurt 1990
- Steinbuch, Pitter A., Betriebliche Informatik, 5. Auflage, Ludwigshafen 1991
- Tietz, Bruno, Die Marketingpolitik II: Die Grundlagen des Marketing, München 1975
- Trommsdorf, Volker, Konsumentenverhalten, Stuttgart 1989

Weis, Christian, Marketing, 7. Auflage, Ludwigshafen 1990

Weißbach, Hans-Jürgen u.a., Außendienstarbeit und neue Technologien, Opladen 1990

Ziegenbein, Klaus, Controlling, 4. Auflage, Ludwigshafen 1992

### **Zeitschriften:**

Becker, Annegret, Die Kosten erfassen, wo sie wirklich entstehen, in: Impulse Nr. 12, 1992, Seite 86 ff.

Berke, Jürgen u.a., Gläserner Anschluß, in: Wirtschaftswoche Nr. 25, 1993, Seite 46 ff.

Buck, Konrad, Der neue Taschen-PC kann sogar faxen und funken, in: Impulse Nr. 3, 1993, Seite 200 ff.

Deutsch, Christian, Völliges Desaster, in: Wirtschaftswoche Nr. 26, 1993, Seite 46 ff.

Kanzler, Peter, Leicht und tüchtig, in: Wirtschaftswoche Nr. 37, 1993, Seite 68 ff.

Lorenz, Wolf-Doettinchem, Mercedes statt Money, Fehler im System, in: Manager Magazin Nr. 1, 1993, Seite 158 ff.

Lorenz, Wolf-Doettinchem, Kohle trotz Krise, in: Manager Magazin Nr. 3, 1993, Seite 204 f.

Mahler, Arnim, Griff in die Trickkiste, in: Der Spiegel Nr. 36, 1993, Seite 123 f.

Manager Magazin Nr. 8, 1993 (kein Autor angegeben), Schöne neue Welt ?, Wohin uns die Informationselektronik führen wird, Seite 94 f.

Müller, Melissa, Rüde Methoden, in: Forbes Nr. 4, 1993, Seite 33 f.

Preisner-Polte, Anne, Funk-Verkehr, in: Manager Magazin Nr. 5, 1993, Seite 188 ff.

Roever, Michael, Tödliche Gefahr, in: Manager Magazin Nr. 10, 1991, Seite 218 ff.

Schlote, Stephan, Alles über Bord, in Wirtschaftswoche Nr. 22, 1993, Seite 121 ff.

Schlote, Stephan und Deysson Christian, Schwieriges Puzzle, in Wirtschaftswoche Nr. 32, 1993, Seite 76 ff.

Schumacher, Harald, Von rosa bis blaßgrau, in: Wirtschaftswoche Nr. 34, 1993, Seite 46 ff.

Schwarzer, Ursula, Ideen-Schmiede, in: Manager Magazin Nr. 9, 1993, Seite 76 ff.

Sobull-Heimberg, Dagmar, Den Außendienst per Funk unterstützen, in: Absatzwirtschaft Nr. 8, 1993, Seite 102 f.

Stimpel, Roland, Klingel und tingeln, in: Wirtschaftswoche Nr. 35, Seite 87 f.

Tödtmann, Claudia, Leichteste Übung, in Wirtschaftswoche Nr. 35, 1993, Seite 42 ff.

Zumbusch, Johannes, Empfindliche Einbußen, in Wirtschaftswoche Nr. 26, 1993, Seite 50.



## Stichwortverzeichnis:

- 3M, 29
- ABC-Analyse, 35
- Absatzplanung, 17
- AD-INFO, 70
- Akquirieren, 9,33
- Aktionen, 74
- Akzeptanz, 72
- Artikelstatistik, 69
- Auftragseinholung, 11
- Aufwands-Einkommensoptimum, 55
- Auslieferungstour, 58
- Außendienstinformationssystem, 67
- Außenwelt, 30
- Benchmarking, 32
- Berechnungsbeispiel, 37
- Besuchsfrequenz, 17
- Besuchsrhythmus, 50
- Betriebssystem, 73
- Branche, 41; 75
- branchentypische Verwendung, 41
- COBOL, 76
- Computer, 67
- D-Netz-Modem, 66
- Datenfernübertragung, 71
- Datensatz, 69
- DBASE, 76
- Deckungsbeitrag, 39
- Deckungsbeitragsprämie, 61
- Direct-Mailing, 10
- EDV-Unterstützung, 39
- Einwegkommunikation, 71
- Entlohnungssystem, 52
- Evoked Set, 10
- Face-to-Face-Selling, 9
- Fahrtzeitanteil, 55
- Farbscanner, 83
- Feedback, 83
- feste Entlohnung, 52
- Fixum, 54
- Funkmodem, 82
- Gebietsverkaufsleiter, 40
- Gewinnmaximierung, 34
- Grenznutzen, 55
- Handelsstand, 5
- Handelsvertreter, 5
- Handlungsgemeinkosten, 44
- Herstellungskosten, 44
- HGB, 5
- High-Involvement, 10
- Incentive-Reisen, 59
- individuelle Tourenplanung, 46
- Informationsbeschaffung, 26
- Informationsbeschaffungspotential, 30
- Informationsdefizit, 11
- Informationsgehalt, 42
- Informationsvielfalt, 68
- Kalkulation, 44
- Key Account-Management, 43
- Key-Account-Manager, 38
- Kleeblattförmige Touren, 48
- kombinierte Entlohnung, 55
- Kommunikationspolitik, 9
- Konfliktpotential, 43; 59
- Konkurrenzanalyse, 30
- Konkurrenzprodukte, 29; 30
- Kontaktzahl, 13
- Konzentration, 44
- Kostenführerschaft, 10
- Kundenakquirierung, 16
- Kundenbetreuung, 11
- Kundengewinnung, 11
- Kundenkarteikarte, 69
- Kundenkonditionen, 68
- Kundenstamm, 46
- Kudentyp, 41
- Lagerbestand, 83
- Laptop, 71
- LC-Display, 71
- Lieferkostenanteil, 36
- Liefertermin, 83
- Marktsegmentierung, 14
- Massenwerbung, 14
- Matchcode, 80
- Mc Kinsey, 12
- Mediaanalyse, 15
- Meffert, 5
- Mindestauftragsgröße, 65
- Notebook, 71
- optimale Besuchszeit, 47
- Optimierungsproblem, 55
- Pascal, 76
- PC-Netz, 66
- Personalkosten, 38
- persönlicher Verkauf, 9
- Planungszeitraum, 49
- Porter, 30
- Prämien, 39

Prämienplan, 58  
 Prämiensystem, 65  
 Preisbuch, 68  
 Preisgestaltung, 11  
 Produktinnovation, 53  
 Produktneueinführung, 65  
 Produktpalette, 42  
 Produktverwendung, 28  
 Programmiersprache, 76  
 Provision, 6; 56  
  
 Rabattsatz, 70  
 Rationalisierungspotential, 32  
 Reisegewerbe, 6  
 Reisekosten, 38  
 Rundreisetouren, 47  
  
 Schlüsselkunden, 43  
 Schneeballsysteme, 65  
 Speicherkapazität, 84  
 Stückprämie, 64  
 Systemlösung, 42  
  
 Tabellenkalkulationssystem, 35  
 Tagesbericht, 51  
 Tagesberichte, 65  
 Tagestour, 45  
 Tausenderpreis, 14  
 Telefonaktion, 13  
 Telefonverkauf, 37  
  
 Telefonverkäufer, 66  
 Terminal, 66  
 Tourenplanung, 39; 45  
 Tourenplanungsalgorithmen, 46  
 Tourenplanungsmodell, 51  
  
 Überkomplexität, 12  
 Übernachtungskosten, 38  
 Übernachtungstour, 49  
 Umsatzbedeutung, 36  
 Umsatzmaximierung, 34  
 Umsatzprämie, 61  
 Umsatzverantwortung, 37  
 Unternehmensertrag, 55  
  
 variable Entlohnung, 53  
 Verkaufsbezirk, 33; 39  
 Verkaufsbezirksaufteilung, 33  
 Verkaufsgesprächstaktik, 24  
 Verkaufssituation, 17  
 Vertriebsziel, 59  
 Verwaltungsbezirk, 39  
 Volkswagen, 32  
  
 Warengruppe, 42  
 Warenwirtschaftssystem, 65  
 Wettbewerb, 30  
 Wettbewerbsstrategie, 30  
 Wochentour, 45  
 X- und Y-Koordinaten, 39

**Anhang:**