

F. H. Wolter

Steuerung und Kontrolle des Außendienstes

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftliche	
Inventar-Nr. :	18.727
Abstell-Nr. :	A 28/1023
Sachgebiete:	5.2.4.4
	002 48 464

DBV DEUTSCHER BETRIEBSWIRTE-VERLAG GMBH

INHALT

	Seite
Kapitel I: Einleitung	11
Kapitel II: Ausgangssituation der Vertriebspolitik	15
A. Die generelle vertriebspolitische Ausgangssituation in der Zukunft	16
B. Die firmenspezifische Ausgangssituation: Stärken und Schwächen der eigenen Vertriebs-Aktivitäten im Wettbewerbsvergleich	19
Kapitel III: Zielableitung und Zielsetzung im Bereich der Vertriebspolitik	25
A. Zielsetzungen als vertriebspolitisches Steuerungsinstrument	26
B. Die Ableitung von individuellen Zielvorgaben	26
C. Gesamtziele und Teilziele, die durch Einsatz der Vertriebsaktivitäten zu fördern bzw. zu realisieren sind	28
1. Die wesentlichen Gesamtziele	28
2. Die wesentlichen Teilziele im Bereich der Vertriebspolitik	28
Kapitel IV: Aktionsbereiche der Vertriebspolitik – zur Steuerung des Außendienstes	31
Aktionsbereich A:	
Die Vertriebskonzeption: Voraussetzung für die Durchsetzung gezielter, erfolgreicher Maßnahmen im Vertriebsbereich	32
1. Der Aufbau der Vertriebskonzeption	33
2. Die vertriebspolitische Ausgangssituation	34
a) Kennzeichnung der Vertriebsorganisation	34
b) Die bisherige Entwicklung der Ergebnisse	34
c) Marktvolumen und Struktur	35
d) Stärken und Schwächen der Vertriebspolitik im Wettbewerbsvergleich	36

e)	Chancen der Vertriebspolitik	36
f)	Die Hauptprobleme	36
3.	Ziele der Vertriebspolitik	37
a)	Gesamtziele der Vertriebspolitik	37
b)	Die vertriebspolitischen Teilziele	37
4.	Das Maßnahmenprogramm im Vertriebsbereich	37
a)	Aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen im Vertriebsbereich (sofern erforderlich)	37
b)	Einzelmaßnahmen der Außendienst-Steuerung und -Kontrolle	38
c)	Einzelmaßnahmen der Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst	38
d)	Der Verkaufsrunden-Plan	38
5.	Programmierte Kurzfassung der nach Vertriebswegen und Kundengruppen differenzierten Vertriebs-Teil-Konzeptionen – Teilkonzeption eines Vertriebsweges in einer Kundengruppe	39
a)	Die Zielsetzungen der Kundengruppen (evtl. nach Gebieten differenziert)	39
b)	Absatzpolitik in der Kundengruppe	39
c)	Sortimentspolitik/kundengruppenbezogen	40
d)	Preis- und Konditionspolitik/kundengruppenbezogen	40
e)	Verkaufsförderungspolitik/kundengruppenbezogen	41
6.	Präsentation der Vertriebskonzeption	42
7.	Widerstände des Verkaufsleiters gegenüber der Entwicklung von Vertriebskonzeptionen	42

Aktionsbereich B:

	Der gewinnorientierte Einsatz des Außendienstes mit Hilfe der Besuchs- und Tourenplanung	45
1.	Notwendigkeiten bzw. Zwänge, die für die Einführung von Besuchs- und Tourenplanungs-Systemen sprechen	45
a)	Betriebswirtschaftliche Zwänge	45
b)	Wettbewerbspolitische Zwänge	46
c)	Zwänge aufgrund ADM-bedingter, vertriebspolitischer Problemstellungen in den einzelnen Bezirken	46
2.	Ansatzpunkte für den zielorientierten Einsatz der ADM – unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, wettbewerbs- und vertriebspolitischer Zwänge	47
3.	Das System der Kundenkategorisierung – Voraussetzung zur Durchsetzung eines zielorientierten Einsatzes des AD	52
a)	Kriterien der Kundenkategorisierung	52

b)	Das Verfahren zur Ableitung von Kundenkategorien	53
4.	Ergänzende Voraussetzungen zur Realisierung einer gezielten Besuchsplanung	55
5.	Das zweckmäßige Besuchsplanungsverfahren	56
a)	Das grundsätzliche Vorgehen zur Ableitung der Besuchsplanung	56
b)	Der Aufbau der Besuchsplanung durch Zuordnung der Kunden zu den einzelnen Tagestouren	58
c)	Das Besuchsplanungsformular (Abb.)	59
d)	Der Besuchs-Soll-/Ist-Bericht	61
e)	Probleme bei der Durchführung/-setzung des dargestellten Besuchsplanungsverfahrens	63
6.	Die Tourenplanung	63
a)	Voraussetzungen zur Durchführung einer Tourenplanung	63
b)	Die zweckmäßige Tourenplanung	64
c)	Probleme bei der Realisierung der Tourenplanung	73
Aktionsbereich C:		
	Gebiets- bzw. Bezirkseinteilungs-System	74
1.	Kriterien der Gebiets- bzw. Bezirkseinteilung in der Praxis	74
2.	Das zweckmäßige Vorgehen bei der Bestimmung der Gebiets- und Bezirksgrößen	74
a)	Die Bestimmung der Anzahl der Gebiete und Bezirke in der BRD	74
b)	Die Anpassung bestehender Bezirke – unter Berücksichtigung der zeitlichen Belastung der vorhandenen Außendienst-Mitarbeiter	75
Aktionsbereich D:		
	Kundenstrukturen und die daraus abzuleitenden vertriebspolitischen Konsequenzen	77
1.	Die generelle Kundenumsatzstruktur	78
2.	Die generelle Kunden-/Umsatz-/Kosten-Struktur	79
3.	Beispiel für eine unzweckmäßige Kunden-Umsatz-Struktur	81
Aktionsbereich E:		
	Der Beitrag des Verkaufs-Innendienstes zur Effizienzsteigerung im Vertriebsbereich	85

1. Voraussetzung für die aktive Unterstützung des Außendienstes durch den Verkaufsinendienst	85
a) Der Stellenwert des Verkaufs-Innendienstes im Vergleich zum Verkaufs-Außendienst	85
b) Das Zusammenspiel von Verkaufs-Innen- und -Außendienst	85
2. Was behindert die Team-Arbeit zwischen IDM und ADM in der Praxis?	87
3. Bereiche ungenutzter Reserven im Zusammenhang mit der IDM-Tätigkeit	88
4. Ungenutzte Reserven in der Betreuung des Kundenstammes	92

Aktionsbereich F:

Außendienst-Mitarbeiterführung und -Motivation	93
1. Der Einfluß der Motivation auf die Außendienst-Mitarbeiter-Leistung	93
2. Einflußfaktoren auf die Außendienst-Mitarbeiter-Leistung	93
a) Umwelt- und umgebungsbedingte Einflußfaktoren	93
b) Der Einfluß der Gruppe der Außendienst-Mitarbeiter auf die Leistung	94
c) Rollenerwartung und -leistung	94
d) Der Einfluß der formellen und informellen Organisation auf die Leistung	95
e) Der richtige Mann am richtigen Platz	96
3. Anforderung an die Führungskraft im Vertrieb	97
4. Die Berücksichtigung der Motivationsfaktoren für die Führung von Mitarbeitern	98
5. Die zweckmäßige ADM-Motivation	100
a) Information	101
b) Delegation von Aufgaben	101
c) Kontrolle als Motivationsmedium	102
6. Die wesentlichen Grundsätze für die Führung von Außendienst-Mitarbeitern	103

Aktionsbereich G:

Speziell: Die Unterschiede der Mitarbeiterführung bei angestellten Außendienst-Mitarbeitern (ADM) und freien Handelsvertretern	104
1. Steuerbarkeit	105
2. Führungsstil des Unternehmens	105

3. Motivationsmöglichkeiten	105
4. Gezielter, aktiver Verkauf	106
5. Kontrolle	106
6. Informationsbereitschaft/Marktbeobachtung	107
7. Unterstützung bei der Planung	107
8. Zusammenarbeit mit anderen Stellen	107
9. Weiterbildung	108

Aktionsbereich H:

Leistungssteigernde Entlohnungssysteme im Verkauf	108
1. Die Problematik der leistungsorientierten Entlohnung	108
2. Ansatzpunkte für die Ableitung eines neuen Entlohnungssystems	109
3. Entlohnungspolitisch zu berücksichtigende Gesamt-Unternehmens-Ziele	110
4. Zweckmäßige Bemessungsgrundlagen der Außendienst-Entlohnung -- Möglichkeiten ihrer Differenzierung	110
5. Anforderungen an ein erfolgreiches Entlohnungs-System	112
a) Generelle Anforderungen	112
b) Spezielle Anforderungen	112
6. Grundsatzfragen zur Gestaltung von Entlohnungs-Systemen in der Praxis	113
a) Die „richtige“ Gewichtung fixer und variabler Entlohnungsbestandteile	113
b) Gestaltungsformen des Grundgehaltes im außertariflichen Bereich	114
c) Gestaltungsformen im variablen Bereich	115
d) Die Berücksichtigung bezirksindividueller Problemstellungen, zwecks Schaffung gleicher Ausgangsvoraussetzungen	117
7. Entlohnungs-Systeme aus der Praxis	118
a) Die wesentlichen Basiskomponenten	118
b) Mögliche Randkomponenten	125
c) Sonstige Spezial-Entlohnungskomponenten	131
8. Das methodische Vorgehen beim Übergang auf ein neues Entlohnungs-System	137
a) Ermittlung der einkommensstrukturellen Ausgangssituation	137
b) Beachtung der rechtlichen Grundlagen	137
c) Festlegung der angestrebten Einkommensstruktur bei 100 % Sollerreichung	138
d) Festlegung der Fixumsbandbreiten	138

e) Ableitung der Provisions- und Prämienstaffeln (Gesamtstaffeln)	138
f) Ermittlung des neuen Fixums	139
g) Einführung des Systemes	139
Aktionsbereich I:	
Aus- und Weiterbildung von Außendienst-Mitarbeitern	140
1. Produktorientierte Seminare	141
2. Verhaltensorientierte Seminare	141
3. Sachorientierte Seminare	142
4. Das zweckmäßige Ausbildungsprogramm sowie die Ermittlung des Ausbildungsbedarfes im Vertriebsbereich	144
Aktionsbereich K:	
Die zweckmäßige Anlage von Besprechungen und Tagungen im Vertriebsbereich	149
Aktionsbereich L:	
Die zweckmäßige Einführung neuer Produkte bzw. Präsentation von Aktionen	151
1. Die häufigsten Fehler bei Neueinführung/Präsentation gegenüber dem Außendienst (Checklist)	151
2. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Präsentation gegenüber dem Außendienst (Checklist)	152
Kapitel V: Die Kontrolle des Außendienstes mit Hilfe eines aus- sagefähigen Führungs- und Kontrollinstrumentariums	155
Aktionsbereich A:	
Der Umsatz-/Absatzplan als Führungs- und Kontroll- instrument	157
Aktionsbereich B:	
Vertriebsbudgetplanung und -kontrolle	159
Aktionsbereich C:	
Der Deckungsbeitrag als Führungs- und Kontrollinstrument	160
1. Der Stand der Nutzung von Deckungsbeiträgen (DB) im Vertrieb	160
2. Die Entstehung der Deckungsbeitragsrechnung	161
3. Der Aufbau der Deckungsbeitragsrechnung	165
a) Der grundsätzliche Aufbau	165

b) Kurven-Darstellung	166
c) Deckungsbeitrags-Stufen	166
4. Definition des Deckungsbeitrages	168
5. Gegenüberstellung von Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung/Beispiel	171
6. Aussagen der Deckungsbeitragsrechnung	172
a) Entscheidungssicherheit	172
b) Spezielle Entscheidungssituationen	172
7. Anwendungsbereiche der Deckungsbeitragsrechnung	175
a) Wesentliche Bezugsgrößen der Deckungsbeitragsrechnung in der Praxis	175
b) Wichtige Entscheidungen im Verkaufsbereich – auf der Basis der Deckungsbeitragsrechnung	177

Aktionsbereich D:

Steuerung und Kontrolle des Außendienstes mit Hilfe eines aussagefähigen Berichtswesens	187
1. Die Problematik eines Berichtswesens	187
2. Besuchsbericht, Tagesbericht, Wochenbericht	188
a) Besuchsbericht	188
b) Tagesbericht	189
c) Wochenbericht	190
d) Marktbericht	190
e) Die Auswertung der Außendienstberichte	190

Aktionsbereich E:

Die Steuerung und Kontrolle des Außendienstes mit Hilfe von in- und externen Kennziffern	192
1. Steuerung und Kontrolle anhand externer Kennziffern	192
2. Steuerung und Kontrolle anhand interner Kennziffern	192

Aktionsbereich F:

Die Beurteilung als Steuerungs- und Kontrollinstrument von Außendienst-Mitarbeitern	203
1. Das zweckmäßige Vorgehen bei der Beurteilung von ADM	203
2. Voraussetzungen für die Beurteilung von Außendienst-Mitarbeitern	204
a) Die Zahl der Beurteiler	204
b) Die Bereitschaft zur ehrlichen Beurteilung	204
c) Die Offenlegung der Beurteilung	204

3. Schemata zur Beurteilung von Außendienst-Mitarbeitern	205
a) Die Beurteilung von Außendienst-Mitarbeitern anhand persönlicher und fachlicher Qualifikationsmerkmale	205
b) Die Beurteilung von Außendienst-Mitarbeitern anlässlich von gemeinsamen Besuchen	209

Aktionsbereich G:

Die Datenmappe des Vertriebs – das Steuerungs- und Kontrollinstrument für Führungskräfte im Vertriebsbereich

1. Marktanalyse	212
a) Der Markt	212
b) Entwicklung des Marktes in der BRD 1975 – 1982 in MDM	215
c) Absatzpolitik der Mitwettbewerber	224
d) Strukturen des Groß- und Einzelhandels	225
e) Werbeaufwendungen wichtiger Mitwettbewerber	228
2. Firmen-Analyse	229
a) Sortimentsanalyse des eigenen Unternehmens	229
b) Gebietsanalyse	230
c) Funktionsanalyse	231
d) Kennzahlen der Vertriebsorganisation 1977	233
e) Führungsmittel im Vertrieb	234
f) Preis- und Konditionenpolitik (1977)	234
g) Umsätze ausgewählter Kunden 1976 und 1977 (namentliche Auflistung nach Umsatzrangfolge)	235
3. Anhang	235
a) Firmenprofile namhafter Unternehmen der Branche	235
b) Anschriften	235

Kapitel VI: Schlußbemerkung

Literaturverzeichnis