

## 2 Grundlagen der Untersuchung

### 2.1 Begriffliche Grundlagen

#### 2.1.1 Verkaufsaußendienst und Verkaufsaußendienstmitarbeiter

Nach ALBERS und KRAFFT umfasst der Begriff **Vertrieb** „das Verkaufen von Produkten und Dienstleistungen durch eigene Mitarbeiter, Dritte oder unpersönliche Kanäle, wie Direct Mailing, das Internet oder Telefon“<sup>19</sup>. Der **Verkaufsaußendienst** (VAD) ist demnach ein Teil der Vertriebsorganisation eines Unternehmens.<sup>20</sup> Der Definition von KRAFFT folgend, gehören ihm alle hauptberuflichen Mitarbeiter der Vertriebsorganisation an, deren primäre Aufgabe der persönliche Verkauf ist.<sup>21</sup>

Der **persönliche Verkauf** umfasst in diesem Zusammenhang alle Aktivitäten der Verkaufsaußendienstmitarbeiter (VADM)<sup>22</sup>, die das Ziel haben, langfristige und profitable Kundenbeziehungen zu initiieren, zu entwickeln und zu fördern.<sup>23</sup> Diese Vielzahl der unterschiedlichen Aktivitäten lässt sich in drei Aufgabenbereiche unterteilen, die sich in zentralen Dimensionen des Marketing-Mix wiederfinden: Kommunikation, Service und Distribution.<sup>24</sup>

Aufgabenbereich	Tätigkeit
Distribution	• Verkauf an Endkunden
	• Verkauf an Zwischenhändler
	• Auftragsmanagement
	• Reisetätigkeit
Service	• Produktbezogene Services (z. B. Produktschulungen oder Installationsüberwachung)
	• Kundenbezogene Services (z. B. Regalpflege und Versorgung mit Werbemitteln)
Kommunikation	• Informationsmanagement
	• Teilnahme an Konferenzen und Tagungen
	• Ausbildung und Rekrutierung neuer VADM
	• Unterhaltung (z. B. Geschäftsessen, sportliche Aktivitäten mit Kunden)

**Tabelle 1:** Aktivitäten des persönlichen Verkaufs

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Albers (1989), S. 20; Krafft (1995), S. 9; Kraume (2013), S. 14; Moncrief (1986), S. 266 f.; Moncrief/Marshall/Lassk (2006), S. 59.

<sup>19</sup> Albers/Krafft (2013), S. 2.

<sup>20</sup> Vgl. Cron/DeCarlo (2010), S. 2.

<sup>21</sup> Vgl. Krafft (1995), S. 7.

<sup>22</sup> Verkaufspersonal des stationären (Einzel-)Handels ist somit nicht mit inbegriffen und wird im Folgenden nicht weiter betrachtet. Vgl. Albers (1989), S. 19. Albers/Krafft (2013), S. 2; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 522 f. Die Bezeichnung VADM bezieht sich hier sowohl auf männliche als auch auf weibliche Mitarbeiter.

<sup>23</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 12; Cron/DeCarlo (2010), S. 3; Ingram et al. (2009), S. 22; Krafft (1995), S. 9.

<sup>24</sup> Vgl. Albers (1989), S. 20.

Der persönliche Verkauf, und somit auch der VAD, nimmt wegen seiner großen kommunikationspolitischen Bedeutung für viele Unternehmen, insbesondere in Business-to-Business-Märkten, eine besondere Stellung innerhalb der Vertriebsorganisation ein und gehört zu den am intensivsten betrachteten Themengebieten der vertriebswissenschaftlichen Forschung.<sup>25</sup>

Die Aktivitäten des persönlichen Verkaufs können grundsätzlich von zwei verschiedenen Arten von VADM wahrgenommen werden: von Reisenden oder von Handelsvertretern.<sup>26</sup> Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal dieser beiden Gruppen ist das Verhältnis, in dem sie sich zur Vertriebsorganisation befinden. So sind **Handelsvertreter** selbstständige Gewerbetreibende, deren Aufgabe das Vermitteln und Abschließen von Geschäften im Namen anderer Unternehmer ist.<sup>27</sup> Da aufgrund des fehlenden Angestelltenverhältnisses kein Anspruch auf ein fixes Gehalt besteht, erfolgt die Vergütung von Handelsvertretern auf Basis vertraglich festgelegter Umsatzprovisionen.<sup>28</sup> Demgegenüber gelten **Reisende** im Sinne des § 59 HGB als Handlungsgehilfen, die sich in einem abhängigen Angestelltenverhältnis zum Unternehmen befinden. Sie sind somit weisungsgebunden und dementsprechend durch Maßnahmen des Vertriebsmanagements steuerbar.<sup>29</sup> Die Entlohnung besteht neben einem fixen Grundgehalt in der Regel darüber hinaus aus erfolgsabhängigen monetären und nichtmonetären Vergütungskomponenten.<sup>30</sup>

Eine Besonderheit des persönlichen Verkaufs gegenüber anderen Tätigkeiten stellt die externe Erbringung der Arbeitsleistung dar.<sup>31</sup> Eine direkte Beobachtung des Umfangs des Arbeitseinsatzes ist somit schwierig und im Allgemeinen mit großem Aufwand und hohen Kosten verbunden. In der Praxis wird daher häufig der **Verkaufserfolg** für die Bewertung und Vergütung von VADM herangezogen. Dieser hängt jedoch im Regelfall

<sup>25</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 2; Ingram et al. (2009), S. 22; Krafft (1999), S. 120; Rouziès et al. (2009), S. 92. In der Literatur herrschen unterschiedliche Meinungen bezüglich einer eindeutigen Einordnung des persönlichen Verkaufs in den Marketing-Mix. So verstehen beispielsweise BACKHAUS und VOETH den persönlichen Verkauf als einen möglichen Absatzkanal und somit als Instrument der Distributionspolitik. Demgegenüber steht für ALBERS die Informationsfunktion und somit Kommunikationspolitik im Vordergrund. Da eine eindeutige Zuordnung für das weitere Vorgehen ohne Bedeutung ist, wird auf diese Problematik an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Vgl. Albers (1989), S. 20-22; Backhaus/Voeth (2014), S. 303 f.; Kraume (2013), S. 15.

<sup>26</sup> Vgl. hier und im Folgenden Johnston/Marshall (2009), S. 109 f.; Krafft (1995), S. 9 f.; Krafft/Albers/Lal (2004), S. 266.

<sup>27</sup> Vgl. §§ 84-92c HGB. Vergleichbare Regelungen existieren auch im anglo-amerikanischen Raum. Vgl. Johnston/Marshall (2009), S. 109 f.

<sup>28</sup> Vgl. hier und im Folgenden Johnston/Marshall (2009), S. 109 f.; Krafft (1995), S. 9 f.; Krafft/Albers/Lal (2004), S. 266.

<sup>29</sup> Vgl. Goehrmann (1986), S. 46 f.

<sup>30</sup> Vgl. Krafft (1995), S. 10. Für eine detaillierte Darstellung von monetären und nichtmonetären Vergütungskomponenten vgl. Kraume (2013), S. 27-42.

<sup>31</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers (2002), S. 248; Adkins (1979), S. 207; Cravens/Woodruff (1973), S. 242; Krafft (1995), S. 22; Ryans/Weinberg (1979), S. 453; Ryans/Weinberg (1987), S. 229.

nicht ausschließlich vom Einsatz des VADM ab, sondern wird von einer Vielzahl weiterer Faktoren beeinflusst, die vom VADM nicht beeinflussbar sind.

Dementsprechend definiert KRAFFT die **Leistung** des VADM als den Teil des Verkaufserfolgs, der auf dessen quantitativen und qualitativen Einsatz zurückzuführen ist.<sup>32</sup> Hierzu zählen neben der investierten *Arbeitszeit* (Quantität) auch die *Fähigkeiten*, *Fachkompetenzen* und das *Rollenverständnis* des Mitarbeiters (Qualität).<sup>33</sup> *Fähigkeiten* umfassen dauerhafte persönliche Eigenschaften und angeborene Talente wie beispielsweise (verbale) Intelligenz, Selbstbewusstsein, Entscheidungsfreudigkeit oder Flexibilität. Da sie sich nur schwierig verändern lassen, spielen Fähigkeiten insbesondere bei der Auswahl der VADM eine große Rolle. Demgegenüber lassen sich *Fachkompetenzen* in der Regel kurz- bis mittelfristig erlernen. Sie umfassen Fertigkeiten und Kenntnisse, die für eine erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit als VADM notwendig sind. Hierzu zählen zum Beispiel unter anderem Branchen- und Produktkenntnisse, Kommunikations- und Verhandlungstechniken oder Menschenkenntnis.

Das *Rollenverständnis* des Mitarbeiters bezieht sich auf die Wahrnehmung der Erwartungen, die in Bezug auf die von ihm auszuführenden Aktivitäten und Verhaltensweisen an ihn gestellt werden.<sup>34</sup> Diese Erwartungen können dabei sowohl von unternehmensinternen Personen geäußert werden (Vorgesetzte) als auch von unternehmensexternen Individuen wie Kunden oder Familienmitgliedern. Da diese Erwartungen mitunter auch widersprüchlich sein können, befindet sich der VADM in einer Position, die ein permanentes Vermitteln und Abwägen zwischen den unterschiedlichen Interessen erfordert.<sup>35</sup> Probleme entstehen vor allem dann, wenn die Rolle und somit die Erwartungshaltungen nicht klar definiert sind (Rollenunklarheit) oder aber konfliktäre Erwartungen inkompatibel sind, so dass eine Lösung aus Sicht des VADM unmöglich ist (Rollenkonflikte).<sup>36</sup> Der hieraus resultierende Stress und die Bestrebung zur Konfliktvermeidung führt folglich zu einem Rückgang der erbrachten Leistung.

---

<sup>32</sup> Vgl. Krafft (1995), S. 23.

<sup>33</sup> Vgl. hier und im Folgenden Churchill et al. (1985), S. 107; Johnston/Marshall (2009), S. 202 f.; Randall/Randall (1990), S. 91; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 158; Weitz/Sujan/Sujan (1986), S. 174.

<sup>34</sup> Vgl. hier und im Folgenden Johnston/Marshall (2009), S. 201 f.; Bagozzi (1978), S. 522.

<sup>35</sup> Vgl. hier und im Folgenden Babakus et al. (1999), S. 60; Brown/Peterson (1993), S. 65; Brown/Peterson (1994), S. 72; Hair et al. (2010a), S. 30 f.; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 159.

<sup>36</sup> In der Literatur existieren unterschiedliche Konzeptionen des Rollenverständnisses. So unterscheiden einige Autoren in insgesamt drei Dimensionen: Rollenkonflikte (engl.: Role Conflict), Rollenunklarheit (engl.: Role Ambiguity) und zusätzlich Rollenklarheit (engl.: Role Clarity). Vgl. z. B. Johnston/Marshall (2009), S. 201; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 159. Andere Autoren wiederum vertreten die Ansicht, dass es abgesehen von der Gegensätzlichkeit keine substantiellen Unterschiede zwischen Rollenklarheit und Rollenunklarheit gibt und verwenden lediglich die etabliertere Rollenunklarheit. Vgl. Brown/Peterson (1993), S. 65; Babakus et al. (1999), S. 59. Da für den weiteren Verlauf der Untersuchung eine Unterscheidung ohne Bedeutung ist, findet im Folgenden nur die Rollenunklarheit Anwendung.

Zusätzlich zu den bereits genannten Aspekten wird der Verkaufserfolg maßgeblich von drei weiteren Faktoren bestimmt.<sup>37</sup> Die *persönlichen Variablen* umfassen dabei Eigenschaften des VADM, die nicht durch die Dimensionen Fähigkeiten und Fachkompetenzen abgedeckt sind.<sup>38</sup> Hierzu zählen beispielsweise demografische Merkmale wie Alter und Geschlecht, Lebensumstände wie Familienstand und Anzahl der Kinder, aber auch die finanzielle Situation eines Mitarbeiters.

Als zweiter Faktor können sogenannte *Umweltvariablen* Einfluss auf den Verkaufserfolg nehmen.<sup>39</sup> Zu ihnen zählen die Größen, die sich nicht aktiv durch Handlungen des Mitarbeiters oder des Unternehmens verändern lassen. Beispiele sind unter anderem die gesamtwirtschaftliche Situation, die Wettbewerbsintensität, die Größe des Marktes sowie die Anzahl der (potentiellen) Kunden.

Den dritten Faktor bilden die *Unternehmensvariablen*.<sup>40</sup> Diese sind für das Management und somit auch für die Wissenschaft von großer Bedeutung, da durch sie der Verkaufserfolg maßgeblich durch das Unternehmen direkt oder indirekt beeinflusst werden kann. Hierzu zählen im Rahmen des direkten Verkaufs beispielsweise der Marktanteil, Weiterbildungsmaßnahmen wie Mitarbeitertrainings und -fortbildungen, die Art der Mitarbeiterführung durch den Vorgesetzten bzw. der Führungsstil oder aber die Anreizsetzung durch Vergütungssysteme. Auch die *Gestaltung der Verkaufsgebiete* zählt zu den durch das Unternehmen steuerbaren Erfolgsdeterminanten.

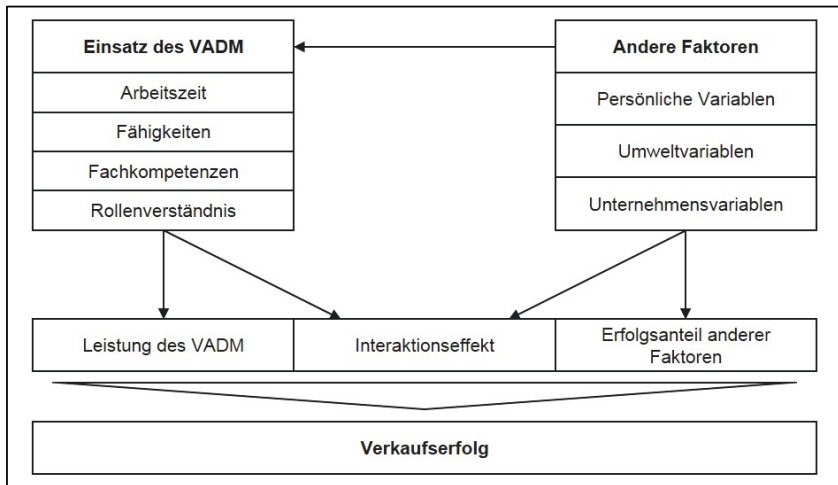
---

<sup>37</sup> Vgl. Johnston/Marshall (2009), S. 200; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 158.

<sup>38</sup> Vgl. hier und im Folgenden Churchill et al. (1985), S. 109; Randall/Randall (1990), S. 91.

<sup>39</sup> Vgl. hier und im Folgenden Babakus et al. (1996b), S. 34; Churchill et al. (1985), S. 109 f.; Cravens/Woodruff (1973), S. 244; Johnston/Marshall (2009), S. 205; Ryans/Weinberg (1987), S. 231; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 158 f.

<sup>40</sup> Vgl. hier und im Folgenden Churchill et al. (1985), S. 109 f.; Johnston/Marshall (2009), S. 205; Mantrala et al. (2010), S. 257 u. S. 260 f.; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 157.



**Abbildung 2: Determinanten des Verkaufserfolgs**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Johnston/Marshall (2009), S. 200; Krafft (1995), S. 25; Walker/Churchill/Ford (1977), S. 158.

### 2.1.2 Restrukturierung von Verkaufsgebieten

Der Begriff **Verkaufsgebiet** besitzt nach ALBERS nicht ausschließlich eine rein geografische Bedeutung.<sup>41</sup> Unter einem *Verkaufsgebiet im weiteren Sinne* versteht er demnach vielmehr

*„eine nach bestimmten Kriterien gebildete Gruppe von Kunden [...], deren Standorte in einem bestimmten geografischen Gebiet liegen (allerdings nicht unbedingt exklusiv) und denen ein bestimmter Teil des Verkaufsprogramms angeboten wird.“<sup>42</sup>*

Diese umfassende Definition verdeutlicht, dass im Rahmen der Verkaufsgebietsgestaltung eine Vielzahl struktureller Faktoren berücksichtigt werden kann, die maßgeblich durch den Grad der Spezialisierung der Vertriebsorganisation bestimmt werden.<sup>43</sup> Hat sich ein Unternehmen beispielsweise aufgrund eines breiten und unterschiedlichen Sortiments für einen nach Produkten spezialisierten Verkaufsaußendienst entschieden,

<sup>41</sup> Vgl. Albers (1989), S. 412.

<sup>42</sup> Albers (1989), S. 412.

<sup>43</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 70-75; Cron/DeCarlo (2010), S. 155-159; Zoltners/Sinha (2005), S. 314.

werden die Verkaufsgebiete für jeden Teilbereich einzeln festgelegt. Ähnliches gilt bei einer Spezialisierung des VAD nach Kunden. So können beispielsweise für bestimmte Kundensegmente separate Verkaufsgebiete geschaffen werden. Mögliche Kriterien für eine Unterscheidung sind beispielsweise die Branche des Kunden oder die Größe des Kunden (z. B. Key Account Management).

Erfolgt weder eine Differenzierung nach Kunden noch nach Produkten, werden die Kunden ausschließlich anhand der Geografie zugeordnet.<sup>44</sup> Diese generalistische Form der Organisationsstruktur ist in der Praxis jedoch eher selten zu beobachten, da Produkte und Märkte häufig Spezialisierungen der Vertriebsorganisation erforderlich machen.<sup>45</sup> In der Literatur zu Verkaufsgebieten dient jedoch die Organisation des Verkaufsaußendienstes nach Region aufgrund ihrer Simplizität und Übertragbarkeit auf andere Strukturen als Standardfall. Dementsprechend gehen die meisten Beiträge zu Verkaufsgebieten anders als ALBERS nicht auf Produkt- oder Kundenspezialisierungen ein.<sup>46</sup> So definieren beispielsweise HAIR et al. den Begriff Verkaufsgebiet wie folgt:

*„A sales territory is usually a specific geographic area that contains present and potential customers and is assigned to a particular salesperson.“<sup>47</sup>*

Die **Exklusivität**, auf die ALBERS Bezug nimmt, wird von den meisten Beiträgen, wie beispielsweise auch in der obigen Definition, nicht explizit berücksichtigt.<sup>48</sup> Exklusivität beschreibt in diesem Zusammenhang die eindeutige Zuweisung eines Kunden oder einer Kundengruppe zu einem einzelnen Mitarbeiter.<sup>49</sup> Positive Effekte der exklusiven Zuordnung sind unter anderem das Entstehen langfristiger Kundenbeziehungen sowie die Vermeidung von Wettbewerb der VADM untereinander. Darüber hinaus lassen eindeutige Verantwortlichkeiten bessere Kontrollmöglichkeiten zu und steigern die Motivation der Mitarbeiter. Aufgrund dieser Vorteile sind nicht-exklusive Verkaufsgebiete in der Praxis eher die Ausnahme und treten meist nur in Branchen auf, bei denen per-

<sup>44</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 74; Zoltners/Sinha (2005), S. 314.

<sup>45</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 68; Cron/DeCarlo (2010), S. 156; Hair et al. (2010a), S. 182.

<sup>46</sup> Vgl. Easingwood (1973), S. 527; Zoltners/Sinha (1983), S. 1238.

<sup>47</sup> Hair et al. (2010a), S. 182. In der Literatur existieren unterschiedliche Definitionen mit verschiedenen Schwerpunkten, die jedoch synonym verwendet werden. Vgl. Grant et al. (2001), S. 165. So verstehen beispielsweise CRON und DECARLO unter einem Verkaufsgebiet eine Kundengruppe in einem bestimmten Gebiet, der ein VADM zugeordnet wird. Vgl. Cron/DeCarlo (2010), S. 179. HAIR et al. heben in ihrer Definition dagegen den geografischen Aspekt des Verkaufsgebiets hervor, merken jedoch an, dass sich die Gestaltung von Verkaufsgebieten immer eher an Kunden als an geografischen Eigenschaften orientieren wird. Vgl. Hair et al. (2010a), S. 182.

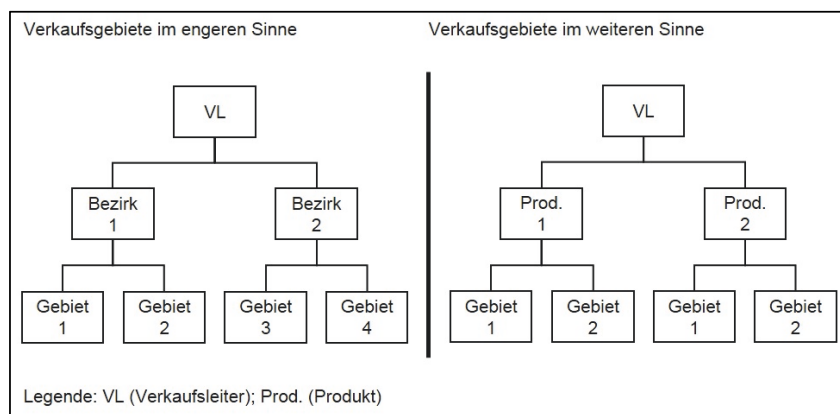
<sup>48</sup> Vgl. Albers (1989), S. 413; Cron/DeCarlo (2010), S. 179; Grant et al. (2001), S. 165; Hair et al. (2010a), S. 182.

<sup>49</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers (1989), S. 413 f.; Albers/Krafft (2013), S. 86; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 135.

sönliche Netzwerke im Vordergrund stehen, wie beispielsweise in der Versicherungsbranche. Dementsprechend wird in der Literatur zu Verkaufsgebieten die Exklusivität der Verkaufsgebiete in der Regel vorausgesetzt.

In Anlehnung an HAIR et al. wird im Rahmen dieser Arbeit der Begriff *Verkaufsgebiet* im engeren Sinne wie folgt definiert:

*Ein Verkaufsgebiet ist ein geografisches Gebiet, welches eine Gruppe von aktuellen und potentiellen Kunden umfasst und das einem bestimmten Mitarbeiter exklusiv zugeordnet ist.<sup>50</sup>*



**Abbildung 3: Definitionen des Begriffs Verkaufsgebiet**

Quelle: Eigene Darstellung.

Dementsprechend ist unter der **Restrukturierung von Verkaufsgebieten** die Neuordnung geografischer Gebiete und der entsprechenden Kunden an die Verkaufsaußendienstmitarbeiter zu verstehen.<sup>51</sup> Nach ZOLTNER und SINHA sind *kleinere Restrukturierungsmaßnahmen* im Verkaufsaußendienst durchaus alltäglich. So werden beispielsweise häufig einzelne Kunden zwischen Mitarbeitern benachbarter Verkaufsgebiete getauscht. Auch Neukundenakquise oder demografische Veränderungen können geringfügige Anpassungen von einzelnen Gebieten erforderlich machen. In der Literatur, wie

<sup>50</sup> Vgl. Hair et al. (2010a), S. 182.

<sup>51</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zoltners/Sinha (2005), S. 313 f.

auch in dieser Arbeit, liegt der Fokus jedoch auf *größeren Restrukturierungsmaßnahmen*, die das Arbeitsumfeld sämtlicher Verkaufsaußendienstmitarbeiter betreffen. Sie sind aufgrund der Vielzahl der zu beachtenden Faktoren ungleich komplexer umzusetzen, bieten jedoch auch große Chancen für das Unternehmen.

Die Neugestaltung von Verkaufsgebieten kann beispielsweise auf verschiedene Arten einen **Beitrag zum Verkaufs- und Unternehmenserfolg** leisten.<sup>52</sup> Ein in der Praxis vielfach beobachtetes Phänomen ist beispielsweise die *ungleiche Verteilung der Arbeitsbelastung* über verschiedene Verkaufsgebiete. Eine Egalisierung dieser Ungleichheiten durch eine Restrukturierung bietet in diesem Fall ein großes Potential für Umsatzsteigerungen.<sup>53</sup> Nach Erfahrungen des Beratungsunternehmens ZS Associates, welches auch in der Vertriebsforschung Beachtung findet, sind durchschnittlich Verbesserungen zwischen 2% und 7% realisierbar. Des Weiteren können Restrukturierungen zu einer *Reduktion der Reisetätigkeit* von VADM führen. Neben einer unmittelbar hieraus resultierenden Senkung der Reisekosten sind weitere Vorteile der Zugewinn an Arbeitszeit, die nun für zusätzliche Verkaufsaktivitäten zur Verfügung steht, oder ggf. ein Mehr an Freizeit. Ein dritter Aspekt ist der Einfluss einer verbesserten Gebietsgestaltung auf die *Arbeitsmoral* der VADM. So haben verschiedene Studien gezeigt, dass ein Großteil des Verkaufserfolgs unmittelbar auf Eigenschaften des Gebiets zurückzuführen ist, die durch die Mitarbeiter nicht direkt beeinflusst werden können.<sup>54</sup> Besitzen Verkaufsgebiete zum Beispiel sehr *unterschiedliche Potentiale*, kann der Verkaufserfolg verschiedener Mitarbeiter bei gleichem Arbeitseinsatz stark differieren.<sup>55</sup> Die Folgen können aufgrund der üblichen erfolgsabhängigen Entlohnung unter anderem eine geringe Arbeitsmoral und Motivation sein sowie eine erhöhte Kündigungsbereitschaft der VADM.

Weitere Gründe für umfassende Restrukturierungen können sowohl externe als auch unternehmensinterne **Ursachen** sein.<sup>56</sup> So wurde bereits erläutert, dass sowohl die *Struktur* als auch die *Größe der Vertriebsorganisation* maßgeblich Einfluss auf die Zuordnung der Verkaufsgebiete hat. Soll nun beispielsweise aus strategischen Gründen eine generalistische Struktur durch eine Produktspezialisierung des VAD ersetzt wer-

<sup>52</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zoltners/Sinha (2005), S. 315.

<sup>53</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Kraft (2013), S. 86; Cron/DeCarlo (2010), S. 179; Zoltners/Sinha (2005), S. 315; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 136 f.

<sup>54</sup> Vgl. Cravens/Woodruff (1973), S. 242-245; Cravens/Woodruff (1973); Cravens/Woodruff/Stamper (1972), S. 33 u. S. 35; Ryans/Weinberg (1979), S. 464. Eine ausführliche Darstellung der Rolle der Gestaltung von Verkaufsgebieten als Erfolgstreiber erfolgt in Abschnitt 2.2.1.

<sup>55</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cron/DeCarlo (2010), S. 180; Sinha/Zoltners (2001), S. S29; Zoltners/Sinha (2005), S. 315; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 139 f.

<sup>56</sup> Vgl. hier und im folgenden Albers (1989), S. 416; Cron/DeCarlo (2010), S. 180 f.; Zoltners/Sinha (2005), S. 314; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 140-143.



den, so ist eine Neuordnung der Gebiete unausweichlich. Gleiches gilt auch für *Unternehmenskäufe und -fusionen*, bei denen zwei Vertriebsorganisationen zusammengeführt werden sollen. Weitere Gründe, die eine Restrukturierung erforderlich machen können, sind unter anderem *Veränderungen des Marktes* oder die *Einführung neuer Produkte und Technologien*. So kann es beispielsweise notwendig sein, zusätzliche Verkaufsaußendienstmitarbeiter einzustellen, um einer steigenden Produktnachfrage mit kleineren Verkaufsgebieten, die eine verbesserte Kundenbetreuung zulassen, zu begegnen. Umgekehrt kann aber auch eine negative Marktentwicklung eine Verkleinerung des VAD erforderlich machen, was zu einer Vergrößerung der Gebiete führen würde.<sup>57</sup>

Neben allen Vorteilen, die potentiell realisiert werden können, existieren in der unternehmerischen Praxis jedoch auch diverse **Risiken**, die bei der Umsetzung von Restrukturierungsprojekten zu berücksichtigen sind.<sup>58</sup> So können neu zugeschnittene Verkaufsgebiete mitunter einen starken *Einfluss auf den Alltag der VADM* ausüben, beispielsweise wenn die Zuweisung eines neuen Verkaufsgebiets einen Umzug notwendig macht und sich der Mitarbeiter samt Familie in einem neuen sozialen Umfeld zurecht finden muss. Doch auch weniger gravierende Folgen einer Restrukturierung können zu Reaktionen der Betroffenen führen. So hat das Verkaufsgebiet als solches eine besondere Bedeutung für den Mitarbeiter, da es für ihn gleichzeitig sein Arbeitsumfeld darstellt, mit dem er vertraut ist.<sup>59</sup> Ein neues Verkaufsgebiet bedingt somit einen gewissen Verlust und macht es erforderlich, dass sich der VADM zunächst neu einarbeiten muss. Dies umfasst unter anderem das Zurechtfinden in neuen hierarchischen Strukturen, wenn beispielsweise ein anderer Vorgesetzter zuständig ist, insbesondere aber das mitunter aufwendige Kennenlernen des Gebiets und das mühselige Aufbau neuer Kundenbeziehungen. Dieser Problematik kann teilweise dadurch begegnet werden, dass der nachfolgende VADM durch seinen Vorgänger eingeführt wird.<sup>60</sup> Auf diese Weise kann für das Unternehmen auch das Risiko des *Verlustes von Kundenbeziehungen* reduziert werden. Dieses ist insbesondere dann gegeben, wenn ein VADM wichtiges Kundenwissen nicht weitergeben kann oder wenn die Loyalität des Kunden primär dem VADM und weniger dem Unternehmen gilt. Ein weiteres Risiko birgt die *Gestaltung des Vergütungssystems*.<sup>61</sup> So tragen viele der genannten Aktivitäten, die im Zuge eines Restrukturierungsprojektes den Verkaufsaußendienstmitarbeitern abverlangt werden, nicht unmittelbar

---

<sup>57</sup> Vgl. Hess/Samuels (1971), S. P-41.

<sup>58</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cron/DeCarlo (2010), S. 181; Hair et al. (2010a), S. 192; Ingram et al. (2009), S. 107; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 143.

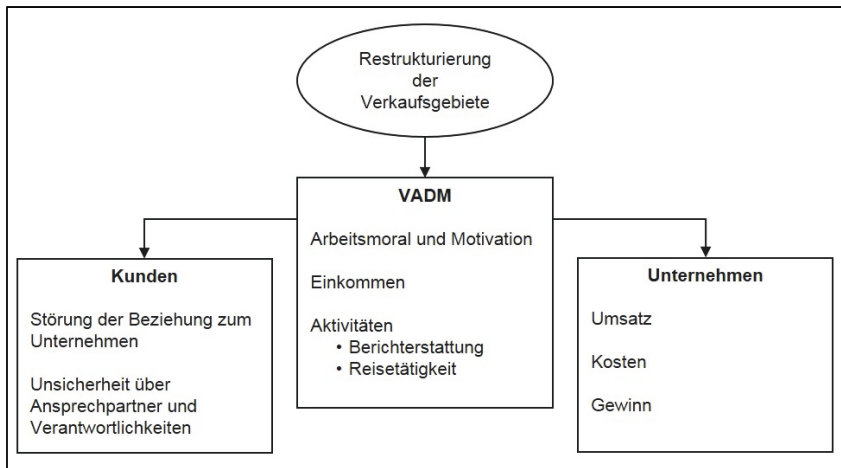
<sup>59</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zoltners/Sinha (2005), S. 313.

<sup>60</sup> Vgl. hier und im Folgenden Palmatier/Scheer/Steenkamp (2007), S. 185; Zoltners/Lorimer (2000), S. 143; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 144.

<sup>61</sup> Vgl. hier und im Folgenden Krafft (1995), S. 39 f.; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 144 f.

zum Verkaufserfolg bei. Ist jedoch nun der Anteil der variablen erfolgsabhängigen Vergütung an der Gesamtentlohnung hoch, so wird opportunistisches Verhalten gefördert und es bestehen nur geringe Anreize, zum Gelingen der Restrukturierungsmaßnahme beizutragen. So kann allein der bevorstehende Verlust des gewohnten Arbeitsumfeldes und die damit verbundene Unsicherheit in Bezug auf das künftige Einkommen stark ausgeprägte Reaktanzen hervorrufen. In der Praxis versuchen Unternehmen diesem Phänomen mit Übergangslösungen und Einkommensgarantien zu begegnen.<sup>62</sup>

Wie in Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt, kann eine Restrukturierung von Verkaufsgebieten weitreichende Auswirkungen haben. Neben zahlreichen Vorteilen sind im Rahmen solcher Maßnahmen auch Risiken, beispielsweise durch Reaktanzen der betroffenen Mitarbeiter oder Kundenverluste, zu berücksichtigen.



**Abbildung 4:** Auswirkungen der Restrukturierung von Verkaufsgebieten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zoltners/Sinha (2005), S. 315.

<sup>62</sup> Weitere in der Literatur diskutierte Hinderungsgründe für die Neuordnung von Verkaufsgebieten sind unter anderem die mitunter große und langfristige Personalbindung, insbesondere des Managements, in der Planungs- und Umsetzungsphase sowie die damit verbundenen Kosten für Mitarbeiter sowie für die Schaffung neuer Strukturen. Auch verfügen viele Unternehmen nicht über die notwendigen Daten oder fachlichen Analyseressourcen, die für die Durchführung eines solchen Projekts notwendig sind. Da diese Aspekte jedoch keinen direkten Einfluss auf den Erfolg einer Restrukturierungsmaßnahme haben, spielen sie im Rahmen dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle. Vgl. Cron/DeCarlo (2010), S. 181; Zoltners/Sinha/Zoltners (2001), S. 145 f.

Aufgrund des großen ökonomischen Potentials, aber auch aufgrund der Vielzahl der möglichen erfolgsrelevanten Einflussfaktoren, sind die *Gestaltung* und die *Restrukturierung von Verkaufsgebieten* in der Vergangenheit immer wieder Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen gewesen. Im folgenden Abschnitt sollen diese Beiträge nun genauer betrachtet werden, um einen Überblick über den Stand der Forschung zu gewinnen.

## 2.2 Stand der Forschung

### 2.2.1 Arbeiten zur Gestaltung von Verkaufsgebieten

Die ersten Beiträge, die die Gestaltung von Verkaufsgebieten zum Gegenstand haben, stammen aus den frühen 1960er Jahren. So beschreibt TALLEY in seiner Fallstudie das von ihm bei einem Unternehmen beobachtete Vorgehen bei einer Restrukturierung sowie die durch die Maßnahme realisierten Verbesserungen.<sup>63</sup> In späteren Arbeiten werden explizit Modelle entwickelt, die die optimale geografische Gestaltung von Verkaufsgebieten bei der Aufstellung eines neuen Verkaufsaußendienstes beziehungsweise bei der Restrukturierung bestehender Gebiete zum Gegenstand haben.<sup>64</sup> Die seither erschienenen Forschungsbeiträge und Modelle zu diesem Thema lassen sich nach ALBERS und KRAFFT sowie SKIERA und ALBERS anhand des gewählten Vorgehens in zwei Gruppen unterteilen: Modelle, die den Gleichartigkeitsansatz verfolgen und Modelle, die eine Maximierung des Gewinns zum Ziel haben.<sup>65</sup>

Bei der Gebietsgestaltung nach dem **Gleichartigkeitsansatz** werden sogenannte *kleinste geografische Einheiten*<sup>66</sup> zu größeren Gebieten zusammengefasst, so dass sich diese Gebiete möglichst stark ähneln.<sup>67</sup> Die am häufigsten verwendeten Gleichartigkeitskriterien, die in den Modellen berücksichtigt werden, sind das *Gebietspotential* und die *Arbeitsbelastung*.<sup>68</sup> Dem liegt die bereits in Abschnitt 2.1.1 erwähnte Annahme zugrunde, dass Gebietseigenschaften (als Unternehmensvariablen) den Verkaufserfolg

---

<sup>63</sup> Vgl. Talley (1961), S. 7.

<sup>64</sup> Vgl. Zoltners/Sinha (2005), S. 318.

<sup>65</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 88; Skiera/Albers (1998), S. 197-199.

<sup>66</sup> Kleinste geografische Einheiten (KGE) können als Ausgangssituation für die Gebietsgestaltung betrachtet werden, für die Daten über Umsätze, Potential und ggf. Besuchsanstrengungen verfügbar sind. Da die Bestimmung des Gebietspotentials für Unternehmen mitunter schwierig ist, orientiert sich die Einteilung der KGEs häufig an Verwaltungsgrenzen wie Kreisen und Gemeinden, für die die statistischen Landes- und Bundesämter relevante Informationen kostengünstig zur Verfügung stellen. Darüber hinaus bieten verschiedene private Dienstleister auch Gebietsinformationen auf Postleitzahlebene an. Vgl. Albers (1989), S. 455 f.; Albers/Krafft (2013), S. 87.

<sup>67</sup> Vgl. Zoltners/Sinha (1983), S. 1238.

<sup>68</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 88; Skiera/Albers (1998), S. 197.

und durch eine variable Vergütungskomponente das Einkommen des Verkaufsaußendienstmitarbeiters beeinflussen.<sup>69</sup> Die Gleichartigkeit der Verkaufsgebiete soll somit eine möglichst ähnliche Ausgangsbasis in Hinblick auf die Ergebnisschancen (Potential) und / oder den erforderlichen Arbeitseinsatz (Belastung) für die Verkaufsaußendienstmitarbeiter sicherstellen.<sup>70</sup>

Mit dem sogenannten *GEOLINE-Modell* formulieren HESS und SAMUELS erstmals einen mathematischen Ansatz, Verkaufsgebiete anhand ihrer Arbeitsbelastung gleich zu gestalten und dabei gleichzeitig die Reisezeiten der Verkaufsaußendienstmitarbeiter zu minimieren.<sup>71</sup> Zwar wurden in der Vergangenheit viele Restrukturierungen mithilfe des GEOLINE-Ansatzes durchgeführt. Aufgrund der großer Zahl der Kombinationsmöglichkeiten, die sich durch das Modell ergeben, ist eine optimale Lösung des Problems jedoch nicht sichergestellt. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass mit der Arbeitsbelastung nur ein einzelnes Gleichartigkeitskriterium berücksichtigt wird. Darüber hinaus lässt das Programm geografische Hindernisse wie Flüsse und Berge außer Acht, so dass zusammenhängende Gebiete, wie sie in der Praxis meist gefordert werden, gegebenenfalls erst durch eine manuelle Nachbearbeitung der Ergebnisse erzielt werden können.

Den letzten Kritikpunkt adressieren Modelle wie die von EASINGWOOD, HESCHEL, RONEN oder SEGAL und WEINBERGER, die das Optimierungsproblem anhand von Heuristiken lösen.<sup>72</sup> Dieses Vorgehen nach der Trial-and-Error-Methode führt in Hinblick auf die Praktikabilität der so bestimmten Verkaufsgebiete zwar insgesamt zu guten Ergebnissen.<sup>73</sup> So können beispielsweise geografische Besonderheiten und Hindernisse wie Flüsse und Berge explizit berücksichtigt werden. Bei umfangreicheren Optimierungsproblemen ist eine Lösungsfindung jedoch mitunter schwierig, da mit einer steigenden Zahl der im heuristischen Algorithmus vorgesehenen subjektiven Entscheidungen des Managements die Wahrscheinlichkeit sinkt, zu annähernd optimalen Ergebnissen zu kommen. Darüber hinaus lässt sich auch im Rahmen des heuristischen Vorgehens nur ein einzelnes Gleichartigkeitskriterium berücksichtigen.

Mit ihrer Weiterentwicklung des Modells von HESS und SAMUELS versuchen ZOLTNER und SINHA sowohl die Schwachpunkte des GEOLINE-Modells als auch die der heuristischen Ansätze zu adressieren.<sup>74</sup> So erlaubt die Modellformulierung eine parallele

---

<sup>69</sup> Vgl. Lucas/Weinberg/Clowes (1975), S. 298; Ryans/Weinberg (1979), S. 453; Ryans/Weinberg (1987), S. 229.

<sup>70</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 88; Skiera/Albers (1998), S. 197; Zoltners/Sinha (2005), S. 318.

<sup>71</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 89; Hess/Samuels (1971), S. P-43 f. Für eine detaillierte Darstellung des mathematischen Modells vgl. Hess/Samuels (1971), S. P-45 f.

<sup>72</sup> Vgl. Easingwood (1973), S. 531 f.; Heschel (1977), S. 41; Ronen (1983), S. 501; Segal/Weinberger (1977), S. 367.

<sup>73</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zoltners/Sinha (1983), S. 1238.

<sup>74</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 90-92; Zoltners/Sinha (1983), S. 1238 f.

Berücksichtigung mehrerer Gleichartigkeitskriterien, indem die Forderung nach exakter Gleichheit zugunsten von ungefährender Gleichheit gelockert wird. Des Weiteren wird über eine zusätzliche Nebenbedingung sichergestellt, dass die KGEs eines Verkaufsgebiets über zusammenhängende Straßenverbindungen verfügen. Im Rahmen der Optimierung verwenden die Autoren daher auch echte Straßenentfernungen anstatt euklidischer Distanzen.

Eine zentrale Schwäche, die allen Modellen zu eigen ist, die dem Gleichartigkeitsansatz zuzuordnen sind, ist die fehlende Berücksichtigung der ökonomischen Auswirkungen der Gestaltungsentscheidung beziehungsweise der Restrukturierung.<sup>75</sup> So können die Ziele der Gleichheit einer Deckungsbeitragsmaximierung mitunter widersprechen. Da darüber hinaus der Verkaufserfolg von mehr Dimensionen abhängt als beispielsweise nur dem Gebietspotential, führt der Gleichartigkeitsansatz auch nicht zwangsweise zu ausgeglichenen Verkaufszahlen und, bei gleichen Provisionssätzen, auch zu deutlich abweichenden Einkommen der Mitarbeiter.

Eine Alternative stellen die **Gewinnmaximierungsansätze** dar, die das nach ALBERS und KRAFFT eigentliche Unternehmensziel bei einer Restrukturierung im Fokus haben.<sup>76</sup> Von einem Einfluss eventueller Ungleichheiten der Gebiete auf das Einkommen der Mitarbeiter wird dabei weitgehend abstrahiert.<sup>77</sup> So argumentieren SKIERA und ALBERS, dass diese auch mittels individueller Vergütungspläne und Zielvorgaben berücksichtigt werden können und somit nicht Teil des mathematischen Modells sein müssen. Um nun eine Betrachtung des Deckungsbeitrages zu ermöglichen, umfassen Modelle, die dem Gewinnmaximierungsansatz zuzuordnen sind, nicht nur ein Zuordnungsproblem in Bezug auf die kleinsten geografischen Einheiten, sondern zusätzlich ein Allokationsproblem in Bezug auf die Zeit des Verkaufsaußendienstmitarbeiters, die nacheinander oder simultan zu lösen sind.

Da insbesondere Letzteres mitunter zu sehr komplexen mathematischen Problemen führt, haben verschiedene Autoren ein schrittweises heuristisches Vorgehen vorgeschlagen.<sup>78</sup> So erweiterte LODISH seinen populären Besuchszeit-Allokationsalgorithmus *CALLPLAN* um einen Zuordnungsschritt.<sup>79</sup> Dieser Ansatz erfordert jedoch umfangreiche Informationen über die individuellen Reaktionsfunktionen jedes einzelnen Kunden

---

<sup>75</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 92 f.; Skiera/Albers (1998), S. 197.

<sup>76</sup> Vgl. Albers/Krafft (2013), S. 92.

<sup>77</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers (1996), S. 3; Skiera/Albers (1998), S. 197.

<sup>78</sup> Vgl. Skiera/Albers (1998), S. 198.

<sup>79</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lodish (1971), S. P-25; Lodish (1975), S. 32; Lodish (1976), S. 442; Skiera/Albers (1998), S. 198 f.

und ist für komplexe Probleme wenig effizient. BESWICK und CRAVENS adressieren diesen Schwachpunkt und verwenden daher vereinfachend Reaktionsfunktionen auf Ebene der kleinsten geografischen Einheiten.<sup>80</sup>

Wie bereits beim Gleichartigkeitsansatz führen die Heuristiken des Gewinnmaximierungsansatzes aufgrund der in den Modellen getroffenen Annahmen (bspw. ein gleicher Deckungsbeitrag für alle Kunden bei LODISH) und aufgrund der in den Algorithmen vorgesehenen subjektiven Managemententscheidungen nicht automatisch zu optimalen Ergebnissen.<sup>81</sup> Hierfür ist eine simultane Lösung des Zuordnungs- und des Allokationsproblems erforderlich. Allerdings zeichnen sich die entsprechenden Ansätze, mit deren Hilfe ein Optimum objektiv bestimmt werden kann, durch ihre außerordentlich hohe Komplexität aus. Frühe Modelle, wie die von SHANKER, TURNER und ZOLTNERs, ZOLTNERs oder GELB und KHUMAWALA erwiesen sich daher für die praktische Anwendung als weitgehend ungeeignet, da die erforderlichen Berechnungen bei umfangreicheren Problemen selbst durch damalige Großrechner häufig nicht durchgeführt werden konnten.<sup>82</sup> Über viele Jahre fanden somit primär die Gleichartigkeitsansätze Anwendung, insbesondere das Modell von ZOLTNERs und SINHA, das unter anderem durch deren weltweit operierendes Beratungsunternehmen ZS Associates bis heute vermarktet wird.<sup>83</sup> Erst Ende der 1990er Jahre entwickelten SKIERA und ALBERS mit ihrem *COSTA-Modell*<sup>84</sup> einen simultanen Gewinnmaximierungsansatz, der auch bei größeren Optimierungsproblemen eingesetzt werden kann.<sup>85</sup>

## Beurteilung

Eine Beurteilung der praktischen Eignung oder ein Vergleich der einzelnen Modelle ist verhältnismäßig schwierig.<sup>86</sup> Zwar sind die gewinnmaximierenden Modelle aus konzeptioneller Sicht in Hinblick auf die Optimierungsproblematik überlegen. Aufgrund ihrer hohen Komplexität liegen jedoch kaum Erfahrungswerte vor, da sie in der Praxis sehr selten oder nie angewendet wurden. So entwickeln SHANKER, TURNER und ZOLT-

<sup>80</sup> Vgl. Beswick/Cravens (1977), S. 135.

<sup>81</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lodish (1975), S. 35; Skiera/Albers (1998), S. 198; Zoltners/Sinha (2005), S. 318.

<sup>82</sup> Vgl. Gelb/Khumawala (1984), S. 92; Shanker/Turner/Zoltners (1975), S. 318; Zoltners (1976), S. 428. Je nach verwendetem Algorithmus führen unterschiedliche Faktoren zu einem exponentiellen Anstieg der benötigten Rechenleistung. So berichten GELB und KHUMAWALA, dass die Obergrenze der möglichen Verkaufsgebiete in ihrem Modell bei ca. 60 liegt. Im Modell von SHANKER, TURNER und ZOLTNERs wiederum ist die Zahl der kleinsten geografischen Einheiten der begrenzende Faktor.

<sup>83</sup> Vgl. Sinha/Zoltners (2001), S. S8; Zoltners/Sinha (2005), S. 313 f.

<sup>84</sup> COSTA: Contribution Optimizing Sales Territory Alignment.

<sup>85</sup> Vgl. Skiera/Albers (1998), S. 211.

<sup>86</sup> Vgl. hier und im Folgenden Zoltners/Sinha (2005), S. 318.

NERS sowie ZOLTNERS in ihren Arbeiten beispielsweise ausschließlich Formeln und mathematische Modelle zur Optimierung.<sup>87</sup> Andere Arbeiten wiederum, wie die von BESWICK und CRAVENS oder SKIERA und ALBERS, stellen das Erfolgspotential ihrer Modelle lediglich anhand von historischen Transaktionsdaten dar.<sup>88</sup> Da in beiden Fällen jedoch **keine tatsächlichen Implementierungsbeispiele** der jeweiligen Modellvorschläge bekannt sind, ist eine nachweisliche Einschätzung des Einflusses der Restrukturierung auf den Unternehmenserfolg nicht möglich.

Bis auf wenige beispielhafte und zumeist begrenzte Implementierungsanwendungen bei den gewinnmaximierenden Verfahren (bspw. GELB und KHUMAWALA oder LODISH), lassen sich die **Erfolgswirkungen von Restrukturierungen** in erster Linie bei den Modellen des Gleichartigkeitsansatzes beobachten, die aufgrund ihrer geringeren Komplexität häufiger angewendet wurden.<sup>89</sup> So existieren verschiedene hochrangig publizierte Erfahrungsberichte zur Anwendung des Modells von ZOLTNERS und SINHA, in denen regelmäßig durchschnittliche Umsatzsteigerungen zwischen 2% und 7% realisiert werden konnten.<sup>90</sup>

Nichtsdestotrotz bleiben die realisierten Erfolge von Restrukturierungsmaßnahmen in der Praxis häufig hinter den a priori erwarteten Potentialen zurück.<sup>91</sup> So können beispielsweise **negative Reaktionen** betroffener Kunden zu nicht-antizipierten Umsatzrückgängen führen. Im Allgemeinen wird jedoch davon ausgegangen, dass die Ursachen für etwaige **Zielverfehlungen** insbesondere auf Ebene der Verkaufsaußendienstmitarbeiter zu suchen sind, die, wie bereits angesprochen, auf vielfältige Art und Weise von einer Restrukturierung betroffen sein können. So führt eine solche Maßnahme häufig zu Stress und einem Gefühl der Unsicherheit, insbesondere in Bezug auf das zukünftige Einkommen. In der Praxis beobachtete Folgen können ablehnende Reaktionen wie Beschwerden, geringe Motivation und verlangsamte Arbeit sowie eine Beeinträchtigung der Loyalität und ultimativ die Kündigung sein.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Shanker/Turner/Zoltners (1975), S. 314 f.; Zoltners (1976), S. 427 f.

<sup>88</sup> Vgl. hier und im Folgenden Albers/Krafft (2013), S. 104 f.; Beswick/Cravens (1977), S. 139-143; Skiera/Albers (1998), S. 207-211.

<sup>89</sup> Vgl. Gelb/Khumawala (1984), S. 91-93; Lodish (1975), S. 35; Lodish (1976); S. 442 f.; Zoltners/Sinha (2005), S. 318.

<sup>90</sup> Vgl. Sinha/Zoltners (2001), S. S23 u. S. S30; Zoltners/Lorimer (2000), S. 140; Zoltners/Sinha (2005), S. 314. Auch EASINGWOOD berichtet von Umsatzsteigerungen in ähnlicher Höhe. Vgl. Easingwood (1973), S. 528.

<sup>91</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gelb/Khumawala (1984), S. 93; Sinha/Zoltners (2001), S. S42 f.; Zoltners/Lorimer (2000), S. 143 f.; Zoltners/Sinha (2005), S. 319; Zoltners/Sinha/Lorimer (2006), S. 416.

<sup>92</sup> ZOLTNERS und LORIMER berichten beispielsweise, dass Restrukturierungen bei Unternehmen mit einem substantiellen variablen Entlohnungsanteil für VADM tendenziell zu schlechteren Ergebnissen führen. Vgl. Zoltners/Lorimer (2000), S. 144.

Dementsprechend ist nicht nur die von den Arbeiten in diesem Abschnitt schwerpunktmäßig untersuchte **optimale Gestaltung der Verkaufsgebiete aus Unternehmenssicht** entscheidend für den Erfolg einer Restrukturierung, sondern, wie ZOLTNERs und SINHA es betonen, auch die **Zufriedenheit der Verkaufsaußendienstmitarbeiter mit ihrem neuen Gebiet** sowie **das Management des Implementierungsprozesses**.<sup>93</sup> In den Abschnitten 2.2.2 und 2.2.3 werden daher Forschungsbeiträge betrachtet, die sich näher mit diesen beiden Aspekten befassen.

In Tabelle 2 werden die zentralen Merkmale und Ergebnisse relevanter Beiträge zum Thema *Gestaltung von Verkaufsgebieten* in chronologischer Form abschließend zusammengefasst.

---

<sup>93</sup> Vgl. Sinha/Zoltners (2001), S. S44; Zoltners/Sinha (2005), S. 319 f.



Autor (Jahr)	Ansatz	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Talley (1961)	Gleichartigkeit und Gewinnmaximierung	Beschreibung verschiedener Ansätze der Gebietseinteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallstudie</li> <li>• Arbeitsbelastung, Potential, Umsätze; Kosten</li> <li>• Keine vergleichende Betrachtung von Erfolgsgrößen vor und nach der Restrukturierung (kurz: statische Betrachtung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebietseinteilung anhand der Arbeitsbelastung führt kurzfristig zu guten Ergebnissen</li> <li>• Verbesserung, wenn auch das Potential berücksichtigt wird</li> <li>• Deckungsbeitrag als Gegenstand der Optimierung geeignet für das Erschließen von neuen Gebieten, nicht jedoch für Restrukturierungen</li> </ul>
Hess/Samuels (1971)	Gleichartigkeit	Entwicklung und Anwendung eines mathematischen Modells zur Gestaltung von Verkaufsgebieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung des Algorithmus in zwei Unternehmen</li> <li>• Arbeitsbelastung, Potential</li> <li>• Vergleichende Betrachtung von Erfolgsgrößen vor und nach der Restrukturierung (kurz: dynamische Betrachtung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute (nicht genauer quantifizierte) Unternehmensergebnisse nach der Restrukturierung</li> <li>• Gebietseinteilung mithilfe des Algorithmus führt zu besseren Ergebnissen als die manuelle Gestaltung</li> </ul>
Easingwood (1973)	Gleichartigkeit	Entwicklung und Anwendung einer Heuristik zur Gestaltung von Verkaufsgebieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung in einem Unternehmen</li> <li>• Arbeitsbelastung</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbelastung nach Restrukturierung gleichmäßiger verteilt</li> <li>• Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen ist ungewiss: Erfolgsgrößen werden nicht explizit berücksichtigt</li> </ul>
Fortsetzung auf der nächsten Seite				

<b>Autor (Jahr)</b>	<b>Ansatz</b>	<b>Untersuchungs- gegenstand</b>	<b>Methodik / Datengrundlage</b>	<b>Relevante Befunde</b>
Lodish (1975)	Gewinnmaximierung	Entwicklung und Anwendung einer Heuristik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung für vier Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Umsatzreaktionsfunktion</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Umsatzentwicklung nach Restrukturierung wird beobachtet</li> <li>• Exakte Quantifizierung des Erfolgs der Restrukturierung jedoch schwierig, da weitere Umwelteffekte nicht berücksichtigt wurden</li> <li>• Schätzung der Umsatzreaktionsfunktion für jeden einzelnen Kunden aufwendig und subjektiv</li> </ul>
Shanker/Turner/Zollmers (1975)	Gewinnmaximierung	Entwicklung und Anwendung eines mathematischen Modells	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung für drei Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Umsatzreaktionsfunktion</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzmaximierung im Fallbeispiel möglich</li> <li>• Algorithmus ist jedoch aufgrund seiner Komplexität für größere Probleme ungeeignet</li> </ul>
Lodish (1976)	Gewinnmaximierung	Weiterentwicklung und Anwendung der Heuristik von Lodish (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung für zehn Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Umsatzreaktionsfunktion</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive Umsatzentwicklung nach Restrukturierung wird beobachtet</li> <li>• Implementierung erst nach Berücksichtigung der Meinung der betroffenen VADM</li> <li>• Schätzung der Umsatzreaktionsfunktion für jeden einzelnen Kunden aufwendig und subjektiv</li> <li>• Berechnung für größere Probleme zu komplex</li> </ul>

*Fortsetzung auf der nächsten Seite*

Autor (Jahr)	Ansatz	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Zoltners (1976)	Gewinnmaximierung	Entwicklung eines mathematischen Modells als Weiterentwicklung des Algorithmus von Lodish (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeption des Algorithmus</li> <li>• Arbeitsbelastung, Umsatzreaktionsfunktion</li> <li>• Keine Anwendung</li> <li>• Statische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autor lockert Bedingungen des Algorithmus von LODISH, um Anwendbarkeit zu erhöhen</li> <li>• Größere Restrukturierungsprobleme sind jedoch mathematisch immer noch zu komplex; selbst kleine Modelle sind ohne Großrechner nicht zu lösen</li> </ul>
Beswick/Cravens (1977)	Gewinnmaximierung	Entwicklung und Anwendung einer Heuristik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellhafte Anwendung für 38 Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Umsatzreaktionsfunktion (auf KGE-Ebene), Potential</li> <li>• Statische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzsteigerungspotential der Restrukturierung wird am Rechenbeispiel aufgezeigt</li> </ul>
Heschel (1977)	Gleichartigkeit	Anwendung einer Heuristik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung für sieben Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Potential</li> <li>• Statische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algorithmus und neue Gebiete werden beschrieben</li> <li>• Keine Beschreibung der Auswirkungen auf erfolgsrelevante Größen</li> </ul>

*Fortsetzung auf der nächsten Seite*

Autor (Jahr)	Ansatz	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Segal/Weinberger (1977)	Gleichartigkeit	Entwicklung und Anwendung einer Heuristik zum Gestalten von Gebieten für Servicemitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reale Anwendung für zehn Gebiete</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential (an Reparaturen)</li><li>• Dynamische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Im Mittel insgesamt leichte Verbesserungen der Erfolgsgrößen</li><li>• Langfristige Erfolgsgrößen profitieren stärker als kurzfristige</li><li>• Auf individueller Ebene der Mitarbeiter jedoch keine eindeutigen Ergebnisse</li></ul>
Ronen (1983)	Gleichartigkeit	Entwicklung und Vergleich eines mathematischen Modells und einer Heuristik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Theoretische Anwendung für sieben Gebiete</li><li>• Arbeitsbelastung</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heuristik und Optimierungsmodell führen in der Theorie zu sehr ähnlichen Ergebnissen</li><li>• Heuristik ist im Vergleich einfacher anzuwenden</li><li>• Umsetzung durch das Management entsprach nicht den Empfehlungen, sondern wurde im Rahmen der Implementierungsphase stark verändert</li></ul>
Zoltmers/Sinha (1983)	Gleichartigkeit	Entwicklung eines mathematischen Modells und Vergleich zum Modell von Hess/Samuels (1971)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Theoretische Anwendung beider Algorithmen für drei Gebiete</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bessere Ergebnisse des neu entwickelten Modells in Bezug auf den Ausgleich der Gebietspotentiale als für das Modell von HESS und SAMUELS</li><li>• Keine Betrachtung von weiteren Erfolgsgrößen</li><li>• Implementierung der Restrukturierung erfolgt selten genau wie im Modell</li><li>• Qualitative Aspekte werden in Forschung und Praxis zu wenig beachtet</li></ul>
Fortsetzung auf der nächsten Seite				

Autor (Jahr)	Ansatz	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Gelb/Khumawala (1984)	Gewinnmaximierung	Entwicklung und Anwendung eines mathematischen Modells	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung für 25 Gebiete</li> <li>• Potential, Kosten</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrukturierung führt zwar zu besserer Marktdurchdringung, nicht jedoch zu höheren Umsätzen</li> <li>• Erfolgswirkung der Restrukturierung kann bis zu fünf Jahre verzögert auftreten</li> <li>• Akzeptanz durch die VADM ist entscheidend für das Gelingen der Restrukturierung</li> </ul>
Skiera/Albers (1998)	Gewinnmaximierung	Entwicklung, Anwendung und Vergleich eines mathematischen Modells mit Modell von Zoltners/Sinha (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modellhafte Anwendung für zehn Gebiete</li> <li>• Arbeitsbelastung, Potential, Umsatzreaktionsfunktion</li> <li>• Statische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Ergebnisse des neu entwickelten COSTA-Modells in Bezug auf den Umsatz und den Deckungsbeitrag im Vergleich zur Ausgangssituation und dem Modell von ZOLTNERS und SINHA</li> </ul>
Zoltners/Lorimer (2000)	Gleichartigkeit	Erfahrungsbericht über die Anwendung des Modells von Zoltners/Sinha (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reale Anwendung in mehr als 300 Unternehmen</li> <li>• Arbeitsbelastung, Potential</li> <li>• Dynamische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzsteigerungen zwischen 2% und 7% möglich</li> <li>• Restrukturierungen bedeuten Stress für die VADM, welcher zu ablehnenden Reaktionen führen kann</li> <li>• Die Erfolgsmessung von Implementierungen sollte sich daher nicht nur auf Aspekte fokussieren, die gut für das Unternehmen sind, sondern auch die Interessen der VADM berücksichtigen</li> </ul>

*Fortsetzung auf der nächsten Seite*

Autor (Jahr)	Ansatz	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Sinha/Zoltners (2001)	Gleichartigkeit	Erfahrungsbericht über die Anwendung des Modells von Zoltners/Sinha (1983)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reale Anwendung in mehr als 2.000 Projekten</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Dynamische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatzsteigerungen zwischen 2% und 7% möglich</li><li>• Restrukturierungen belasten das Umsatz- aufkommen betroffener Kunden teilweise mit bis zu 20%</li><li>• Widerstände der VADM können Erfolg der Maßnahme gefährden</li><li>• Optimierungsmodelle sind wichtig für den Erfolg: weiche Faktoren, wie ein gutes Management des Implementierungsprozesses, sind aber ebenfalls bedeutend</li></ul>
Zoltners/Sinha (2005)	Gleichartigkeit	Erfahrungsbericht über die Anwendung des Modells von Zoltners/Sinha (1983)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reale Anwendung in mehr als 2.000 Projekten</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Dynamische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatzsteigerungen zwischen 2% und 7% möglich</li><li>• VADM erwarten Möglichkeiten der Mitbestimmung im Rahmen von Restrukturierungen</li><li>• Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche führte in einer konkreten Anwendung zu weniger Beschwerden und Kündigungen</li></ul>

Tabelle 2:                   Arbeiten zur Gestaltung von Verkaufsgebieten

Quelle:                   Eigene Darstellung.

### 2.2.2 Arbeiten zur Bedeutung der Verkaufsgebietsgestaltung als Erfolgstreiber

Verschieden Autoren, wie beispielsweise CRAVENS und WOODRUFF, LUCAS, WEINBERG und CLOWES oder RYANS und WEINBERG, identifizierten Gebietscharakteristika, wie das Potential oder die Arbeitsbelastung der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, als wichtige **Erfolgstreiber aus Sicht des Unternehmens**.<sup>94</sup> Diese und andere Studien, wie die von CRAVENS, WOODRUFF und STAMPER oder MOWEN, FABES und LAFORGE, kamen zu dem Ergebnis, dass der Einfluss der Gebietscharakteristika auf den Verkaufserfolg häufig sogar größer ist als der anderer unternehmens- oder personenbezogener Merkmale, wie etwa die Erfahrung des Mitarbeiters oder die Gestaltung von Vergütungsplänen.<sup>95</sup> Eine große Gemeinsamkeit der meisten erwähnten Arbeiten ist, dass die betrachteten Einfluss- und Erfolgsgrößen für das Unternehmen in Form von Kennzahlen verhältnismäßig einfach verfügbar, *objektiv* und quantifizierbar sind. Subjektive Informationen über Einstellungsgrößen der Mitarbeiter werden jedoch nicht berücksichtigt.

Diesen Aspekt adressieren BABAKUS et al. und PIERCY, CRAVENS und MORGAN, die in ihren Studien zur Effektivität des Verkaufsaußendienstes erstmals im Zusammenhang mit dem Thema Verkaufsgebietsgestaltung eine *subjektive* Größe berücksichtigen.<sup>96</sup> So betrachten die Autoren in ihren Modellen, die sich jeweils sehr ähneln, neben der Art des Vertriebsmanagementkontrollsystems die **Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung aus Managementsicht** und deren Auswirkung auf das Verhalten und den Verkaufserfolg von Verkaufsaußendienstmitarbeitern sowie auf die Effektivität des gesamten Verkaufsaußendienstes. Die Autoren stellen insbesondere die Notwendigkeit heraus, die subjektive Evaluation der Verkaufsgebiete als Erfolgstreiber im Modell zu berücksichtigen, um so das Verhalten und den Verkaufserfolg der Mitarbeiter besser vorhersagen zu können. Im Rahmen der Untersuchungen finden sie Bestätigung für ihre Hypothese, dass Mitarbeiter in gut gestalteten Gebieten aufgrund einer höheren Motivation und geringerer Rollenkonflikte bessere Leistungen vollbringen. BABAKUS et al. führen aus, dass dies der erste empirische Beleg für einen derartigen Zusammenhang sei, der von anderen Autoren lediglich vermutet wurde.<sup>97</sup> Eine zentrale Limitation beider

<sup>94</sup> Vgl. Cravens/Woodruff (1973), S. 244; Lucas/Weinberg/Clowes (1975), S. 298; Ryans/Weinberg (1979), S. 456; Ryans/Weinberg (1987), S. 231. Aus diesem Grund empfehlen RYANS und WEINBERG auch die Berücksichtigung der genannten Erfolgstreiber bei der Gestaltung und Restrukturierung von Verkaufsgebieten, wie es etwa im Modell von ZOLTNERs und SINHA umgesetzt wurde. Vgl. Ryans/Weinberg (1987), S. 233; Zoltner/Sinha (1983), S. 1247 f.

<sup>95</sup> Vgl. hier und im Folgenden Cravens/Woodruff/Stamper (1972), S. 32 u. S. 35; Mowen/Fabes/LaForge (1986), S. 6 f.

<sup>96</sup> Vgl. hier und im Folgenden Babakus et al. (1996a), S. 346; Piercy/Cravens/Morgan (1999), S. 99 u. S. 103.

<sup>97</sup> Vgl. Babakus et al. (1996a), S. 357.

Studien ist allerdings die Messung des Phänomens aus der Perspektive des Managements.<sup>98</sup> So regen die Autoren in ihrem Forschungsausblick übereinstimmend an, dass zukünftige Forschungsbeiträge die Bedeutung der Verkaufsgebiete und ihre Eigenschaft als Erfolgstreiber aus der Mitarbeiterperspektive untersuchen sollten. Auf diese Weise ließen sich die individuellen Auswirkungen der Gestaltung von Verkaufsgebieten auf die Motivation der Verkaufsaußendienstmitarbeiter, deren Verhalten und deren Verkaufserfolg noch umfassender untersuchen.

GRANT et al. orientieren sich an dieser Empfehlung und analysieren erstmals die Bedeutung der **Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung aus Mitarbeiterperspektive**.<sup>99</sup> Sie stellen die Hypothese auf, dass die Gestaltung des Verkaufsgebiets, obwohl sie im Regelfall nicht direkt durch Verkaufsaußendienstmitarbeiter beeinflusst werden kann, einen substantiellen Einfluss auf den Verkaufserfolg ausübt. Die Zufriedenheit mit seinem Verkaufsgebiet sei dementsprechend ein wichtiger Einflussfaktor in Bezug auf Einstellungsgrößen und das Verhalten des Mitarbeiters. Das umfangreiche Modell der Autoren umfasst direkte Effekte wie beispielsweise auf die *Motivation*, die allgemeine *Zufriedenheit mit der Tätigkeit* und die *Verkaufsleistung* des Mitarbeiters. Auch indirekte Auswirkungen der Zufriedenheit mit dem Verkaufsgebiet auf langfristige Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise eine Steigerung der *organisationalen Bindung* oder eine Senkung der *Bereitschaft zur Kündigung*, werden darüber hinaus im Rahmen der Analyse bestätigt.

### Beurteilung

Wie bereits dargestellt, betrachtet der überwiegende Teil der Forschungsbeiträge die Rolle der Verkaufsgebietsgestaltung aus der Unternehmensperspektive. Eine Berücksichtigung subjektiver (Einstellungs-)Größen zur Gestaltung der Verkaufsgebiete erfolgt in den mathematischen Modellen, in denen überwiegend anhand objektiver Kennzahlen eine Umsatzprognose vorgenommen wird, nicht.

Die Studien von BABAKUS et al., GRANT et al. und PIERCY, CRAVENS und MORGAN stellen demgegenüber die Wichtigkeit der **subjektiven Perspektive** in Form der **Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung** heraus, wobei sich insbesondere aus der Arbeit von GRANT et al. mit ihrem Fokus auf die Mitarbeiterperspektive wichtige Implikationen zum Verhalten der Verkaufsaußendienstmitarbeiter ableiten lassen.<sup>100</sup> So

---

<sup>98</sup> Vgl. hier und im Folgenden Babakus et al. (1996a), S. 358; Piercy/Cravens/Morgan (1999), S. 107.

<sup>99</sup> Vgl. hier und im Folgenden Grant et al. (2001), S. 165 f. u. S. 174 f.

<sup>100</sup> Vgl. Babakus et al. (1996a), S. 346; Grant et al. (2001), S. 166 u. S. 176; Piercy/Cravens/Morgan (1999), S. 96.



argumentieren die Autoren, dass durch eine Beeinflussung der subjektiven Größe der *Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung* durch Managementmaßnahmen ein erheblicher Beitrag zum Erfolg, sowohl aus Mitarbeiter- als auch aus Unternehmenssicht, geleistet werden kann.<sup>101</sup> So könnte eine Verbesserung der Kommunikation, beispielsweise in Form von Informationen zu zentralen Gestaltungskriterien, zu einer Steigerung der *Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung* beitragen.

Eine Gemeinsamkeit der in diesem Abschnitt 2.2.2 vorgestellten Studien ist die **statische Betrachtung** der Rolle des Verkaufsgebiets.<sup>102</sup> Dementsprechend fordern verschiedene Autoren in ihrem Forschungsausblick die Durchführung weiterer Studien, die eine dynamische Betrachtung des Phänomens vornehmen und Auswirkungen von Veränderungen der Verkaufsgebietsgestaltung untersuchen. Insbesondere, da sich die *Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung aus Mitarbeitersicht* durch Managementmaßnahmen beeinflussen lasse, sei eine weitere Untersuchung dieses Aspekts im Zusammenhang mit Restrukturierungsprozessen von besonderem Interesse.<sup>103</sup>

Tabelle 3 fasst die zentralen Ergebnisse relevanter Arbeiten zum Thema *Bedeutung der Verkaufsgebietsgestaltung als Erfolgstreiber* noch einmal zusammen.

---

<sup>101</sup> Vgl. hier und im Folgenden Grant et al. (2001), S. 176.

<sup>102</sup> Vgl. hier und im Folgenden Lucas/Weinberg/Clowes (1975), S. 304; Ryans/Weinberg (1979), S. 464; Ryans/Weinberg (1987), S. 233.

<sup>103</sup> Vgl. Grant et al. (2001), S. 176.

Autor (Jahr)		Perspektive	Untersuchungs- gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Cravens/Woodruff/ Stamper (1972)		Unternehmen	Analyse der Determinanten des Verkaufserfolgs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung von Kenn- zahlen aus 25 Gebieten</li><li>• Variablen mit Bezug auf die Verkaufsgebiets- gestaltung: Arbeits- belastung, Potential</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	Gebietseigenschaften sind ein wichtiger Prädiktor der Verkaufsleistung und sollten bei der Leistungsbeurteilung der VADM berücksichtigt werden
				<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung von Kenn- zahlen aus 25 Gebieten</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	
Cravens/Woodruff (1973)		Unternehmen	Analyse der Determinanten des Verkaufserfolgs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung von Kenn- zahlen aus 25 Gebieten</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	Variable und individuell bestimmte Leistungs- ziele ermöglichen einen gerechteren Vergleich der Leistung der Mitarbeiter untereinander
				<ul style="list-style-type: none"><li>• Leistungsziele sollten Aspekte wie die Gebiets- gestaltung berücksichtigen, da diese nicht im Einflussbereich des VADM liegen</li></ul>	
Lucas/Weinberg/Clowes (1975)		Unternehmen	Analyse der Determinanten des Verkaufserfolgs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auswertung von Kenn- zahlen aus 248 Gebieten</li><li>• Arbeitsbelastung, Potential</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	Das Gebietspotential ist eine wichtige Determinante des Verkaufserfolgs in einem Gebiet
				<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Arbeitsbelastung hat keinen signifikanten Einfluss</li></ul>	

*Fortsetzung auf der nächsten Seite*

<b>Autor (Jahr)</b>	<b>Perspektive</b>	<b>Untersuchungs- gegenstand</b>	<b>Methodik / Datengrundlage</b>	<b>Relevante Befunde</b>
Ryans/Weinberg (1979)	Unternehmen	Analyse der Determinanten des Verkaufserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung von Kennzahlen dreier Unternehmen</li> <li>• Potential, geografische Kundenkonzentration, Gebietsgröße</li> <li>• Statistische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studie bestätigt frühere Ergebnisse zur Erfolgswirkung des Gebietspotentials</li> <li>• Für weitere Determinanten sind keine eindeutigen Aussagen möglich</li> </ul>
Mowen/Fabes/LaForge (1986)	Unternehmen / Management	Analyse der berücksichtigten Determinanten bei der Bewertung der Leistung des VADM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentelle Untersuchung mit 106 Studenten</li> <li>• Erforderlicher Verkaufsaufwand für das Gebiet</li> <li>• Statistische Betrachtung</li> </ul>	<p>Trotz der Bedeutung für den Verkaufserfolg wurden in früheren Studien Gebietsseigenschaften bei der Leistungsbewertung von VADM nicht berücksichtigt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ergebnis des Experiments lässt, jedoch darauf schließen, dass Bewerter den erforderlichen Verkaufsaufwand eines Gebiets bei der Leistungsbeurteilung durchaus mit einbeziehen</li> </ul>
Ryans/Weinberg (1987)	Unternehmen	Analyse der Determinanten des Verkaufserfolgs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung von Kennzahlen eines Unternehmens</li> <li>• Potential, geografische Kundenkonzentration</li> <li>• Statistische Betrachtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestätigung der Ergebnisse von Ryans/Weinberg (1979) unter Berücksichtigung umfangreicherer Daten</li> <li>• Erfolgswirkungen von Gebietscharakteristika sollten schon bei der Gestaltung der Gebiete berücksichtigt werden</li> </ul>

*Fortsetzung auf der nächsten Seite*

Autor (Jahr)	Perspektive	Untersuchungs-gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Babakus et al. (1996a)	Management	Analyse des Einflusses der Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Befragung von 204 Vertriebsmanagern</li><li>• Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung</li><li>• Statistische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung leistet einen großen Erklärungsbeitrag zum Verhalten und Verkaufserfolg der VADM sowie des Unternehmenserfolgs insgesamt</li><li>• Erster empirischer Nachweis einer solchen positiven Wirkung gut gestalteter Verkaufsbereiche (aus Management Sicht)</li></ul>
			<ul style="list-style-type: none"><li>• Befragung von 144 Vertriebsmanagern</li><li>• Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung</li><li>• Statistische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestätigung der Ergebnisse der Studie von Babakus et al. (1996a)</li><li>• Schlecht gestaltete Bereiche können den Verkaufserfolg selbst der leistungsstärksten VADM stark beeinträchtigen</li><li>• Gestaltung von Verkaufsbereichen hat größere Erfolgswirkung als unterschiedliche Arten der Mitarbeiterführung</li></ul>
Grant et al. (2001)	Mitarbeiter	Analyse des Einflusses der Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Befragung von 148 VADM</li><li>• Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung</li><li>• Statistische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zufriedenheit mit der Verkaufsbereichsgestaltung hat einen starken positiven Einfluss auf die Rollenklarheit, die Motivation, die Zufriedenheit mit der Tätigkeit sowie das Verhalten und die Verkaufsbereichsleistung des VADM</li><li>• Indirekt steigert diese Zufriedenheit die organisatorische Bindung und senkt die Kündigungsbereitschaft</li></ul>

Tabelle 3:                    Arbeiten zur Bedeutung der Verkaufsbereichsgestaltung als Erfolgstreiber

Quelle:                    Eigene Darstellung.

### 2.2.3 Arbeiten zum Management der Restrukturierung von Verkaufsgebieten

Die Studie von SMITH, JONES und BLAIR ist die bislang einzige Arbeit, in der ausgewählte Auswirkungen von Verkaufsgebietsrestrukturierungen auf die Einstellungen und das Verhalten von Verkaufsaußendienstmitarbeitern untersucht werden.<sup>104</sup> Den Autoren zufolge sei die Problematik der negativen Reaktion der VADM auf Veränderungen der Verkaufsgebiete von besonderem Interesse. So würde der mit einer Gebietsverkleinerung einhergehende Verlust von Umsatzpotential insbesondere bei einem substantiellen variablen Vergütungsanteil automatisch auch zu Einkommenseinbußen führen, was wiederum eine verringerte Motivation und Leistung der Mitarbeiter nach sich ziehe.

In diesem Zusammenhang untersuchen SMITH, JONES und BLAIR aus verschiedenen Theorien abgeleitete Managementmaßnahmen, die zu einer **Verbesserung der Motivation und Leistung** der Mitarbeiter beitragen sollen, indem sie die *Erwartungen* der Mitarbeiter (in Hinblick auf das zukünftige Einkommen) und die wahrgenommene *Gerechtigkeit* (in Hinblick auf das Ergebnis und den Prozess der Restrukturierung) beeinflussen.<sup>105</sup> Die erste von zwei Studien umfasst insgesamt 161 Verkaufsaußendienstmitarbeiter unterschiedlicher Unternehmen, die zu ihren Erfahrungen mit vergangenen Restrukturierungen und dort erlebten Managementmaßnahmen befragt werden. Betrachtete Erfolgsgrößen dieser Studie sind durch die Teilnehmer **selbst eingeschätzte Veränderungen** der eigenen *Motivation* sowie der *Verkaufsleistung*. Zur Überprüfung der Ergebnisse führen die Autoren als zweites ein Experiment durch, um unter Ausschluss von Umwelteinflüssen die Wirkung von drei ausgesuchten Managementmaßnahmen auf die Motivation zu analysieren.

### Bewertung

**Zentrale Erkenntnisse** des Artikels sind unter anderen, dass Managementmaßnahmen grundsätzlich dazu geeignet sind, die Motivation und die Leistung von VADM im Rahmen einer Restrukturierung positiv zu beeinflussen.<sup>106</sup> Die wahrgenommene Fairness übt dabei insbesondere bei Gebietsverkleinerungen eine stärkere Wirkung auf die Motivation aus als zukünftige Einkommenserwartungen. Darüber hinaus stellen die Autoren eine weitgehend additive Wirkung der Managementmaßnahmen fest. Zusätzliche Bemühungen der Vorgesetzten der VADM führten den Ergebnissen zufolge immer zu einer höheren Motivation.

---

<sup>104</sup> Vgl. hier und im Folgenden Smith/Jones/Blair (2000), S. 215.

<sup>105</sup> Vgl. hier und im Folgenden Smith/Jones/Blair (2000), S. 216 f. u. S. 218 f.

<sup>106</sup> Vgl. hier und im Folgenden Smith/Jones/Blair (2000), S. 221 f.

Allerdings weist die Arbeit von SMITH, JONES und BLAIR auch einige **Schwächen** auf. So sind die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells der ersten Analyse nur von eingeschränkter Aussagekraft, da verschiedene *Kennzahlen der Modellgüte* nicht den statistischen Anforderungen genügen.<sup>107</sup> Des Weiteren ist die Verwendung von *selbst-berichteten Erfolgsgrößen* (Motivation, Leistung) im Rahmen der Feldstudie problematisch.<sup>108</sup> Aufgrund der gemeinsamen Erhebung mit den übrigen unabhängigen Variablen wie der Erwartung oder der Gerechtigkeit, sind verzerrende Effekte nicht auszuschließen. Eine getrennte Erhebung sei für zukünftige Betrachtungen wünschenswert.

Darüber hinaus identifizieren die Autoren Defizite bei der *theoretischen Konzeptionierung* ihres Modells.<sup>109</sup> So seien Managementmaßnahmen ausschließlich einer der beiden herangezogenen Theorien, entweder der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) oder der organisationalen Gerechtigkeitstheorie, zugeordnet worden. Es ist jedoch fraglich, ob diese Theorien wirklich unabhängig voneinander zu betrachten sind, da inhaltlich beträchtliche Überschneidungen vorliegen.<sup>110</sup> Während sich die VIE-Theorie in erster Linie auf den zukünftigen (Miss-)Erfolg fokussiert, beinhaltet die organisationale Gerechtigkeitstheorie neben einer entsprechenden distributiven Komponente weitere Dimensionen, wie etwa die in der Studie von SMITH, JONES und BLAIR verwendete prozedurale Gerechtigkeit, und liefert somit für das betrachtete Problem umfassendere Erklärungsansätze.<sup>111</sup> Dementsprechend empfehlen die Autoren in ihrem **Forschungsausblick** eine detailliertere Betrachtung der Fragestellungen in Hinblick auf das Management von Verkaufsgebietsrestrukturierungen unter Anwendung der *organisationalen Gerechtigkeitstheorie*. Diese biete eine gute theoretische Fundierung für zukünftige Studien, in denen nicht nur die positiven Auswirkungen von Managementmaßnahmen, sondern zusätzlich auch potentielle *negative Effekte des Verhaltens von Vorgesetzten* im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses berücksichtigt werden sollten.

Tabelle 4 fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit zum Thema *Management der Restrukturierung von Verkaufsgebieten* noch einmal zusammen.

<sup>107</sup> Vgl. Bentler/Bonett (1980), S. 599; Bentler (1990), S. 240 u. S. 243 f.; Homburg/Baumgartner (1995), S. 170 u. S. 172; Hu/Bentler (1999), S. 17; Smith/Jones/Blair (2000), S. 219 f.; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 211 f., S. 215 u. S. 222.

<sup>108</sup> Vgl. hier und im Folgenden Smith/Jones/Blair (2000), S. 222.

<sup>109</sup> Vgl. hier und im Folgenden Colquitt (2001), S. 389; Smith/Jones/Blair (2000), S. 222; Vroom (1964), S. 17 f.

<sup>110</sup> Diese inhaltliche Überschneidung spiegelt sich auch in den Ergebnissen des Strukturgleichungsmodells wider. So ist die Korrelation zwischen Erwartung und Gerechtigkeit hochsignifikant und betragsmäßig vergleichbar groß wie die Korrelationen der beiden Variablen mit den Erfolgsgrößen Motivation und Leistung. Vgl. Smith/Jones/Blair (2000), S. 219.

<sup>111</sup> Vgl. hier und im Folgenden Colquitt (2001), S. 389; Smith/Jones/Blair (2000), S. 222; Vroom (1964), S. 17 f.

Autor (Jahr)	Perspektive	Untersuchungs-gegenstand	Methodik / Datengrundlage	Relevante Befunde
Smith/Jones/Blair (2000)	Mitarbeiter	Analyse des Einflusses unterschiedlicher Managementmaßnahmen auf die Motivation und Leistung der VADM	<p>Studie 1:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Befragung von 161 VADM</li><li>• Erwartung, wahrgenommene Gerechtigkeit</li><li>• Dynamische Betrachtung</li></ul> <p>Studie 2:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experimentelle Untersuchung mit 77 VADM</li><li>• Gespräch über Potential, Bitte um Meinung des VADM, Angebot eines vorübergehenden Vergütungsplans</li><li>• Statische Betrachtung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Höhere Erwartungen und wahrgenommene Gerechtigkeit erhöhen die (selbstberichtete) Motivation und Leistung der VADM</li><li>• Bei Gebietsverkleinerungen steigt die Bedeutung der Gerechtigkeitswahrnehmung im Vergleich zu Situationen, in denen die Gebiete vergrößert werden</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maßnahmen, die der organisationalen Gerechtigkeits-theorie zugeordnet werden, haben einen größeren positiven Einfluss auf die Motivation als Maßnahmen, die der VIE-Theorie zugeordnet werden</li><li>• Je mehr Maßnahmen durch das Management angewendet werden, umso höher ist die Motivation der Mitarbeiter</li></ul>

Tabelle 4:                   Arbeiten zum Management der Restrukturierung von Verkaufsgebieten

Quelle:                   Eigene Darstellung.

#### 2.2.4 Zusammenfassung und Positionierung der eigenen Arbeit

Viele Studien haben in der Vergangenheit das ökonomische Potential einer verbesserten bzw. **optimalen Verkaufsgebietsgestaltung** erkannt und analysiert. Die Autoren dieser Studien fokussieren sich dabei in erster Linie auf mathematische Modellierungen und geben Handlungsempfehlungen, die aus *Sicht des Unternehmens* zu einer Erfolgssteigerung beitragen sollen. In vielen Fällen erfolgt die Überprüfung der Eignung dieser Optimierungsmodelle jedoch lediglich statisch anhand historischer Daten.<sup>112</sup> Demgegenüber erlauben *dynamische Betrachtungen* eine realistischere Erfolgsbeurteilung, indem Kennzahlen vor und nach der Restrukturierungsmaßnahme miteinander verglichen werden. Bei den meisten Studien ist der Umfang der Restrukturierung jedoch auf kleinere Versuchseinheiten mit wenigen Gebieten beschränkt.<sup>113</sup> So berichten nur wenige Autoren von realen Restrukturierungsmaßnahmen auf Unternehmensebene.<sup>114</sup> Insgesamt wird jedoch festgestellt, dass rechnerisch bestimmte *Ziele von Restrukturierungsmaßnahmen in vielen Fällen nicht erreicht* wurden. Die Autoren führen dies im Allgemeinen auf das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter zurück, ohne jedoch die Gründe hierfür genauer zu analysieren.<sup>115</sup> Die Erklärungsversuche beziehen sich primär auf Erfahrungswerte und den gesunden Menschenverstand.

Die Literatur zur **Rolle des Verkaufsgebiets als Erfolgstreiber** wird größtenteils von Studien dominiert, die ebenso wie die Arbeiten zur optimalen Verkaufsgebietsgestaltung eine Unternehmensperspektive einnehmen.<sup>116</sup> Insbesondere in den jüngeren Arbeiten wird jedoch verstärkt die Sicht des Managements und der Mitarbeiter untersucht.<sup>117</sup> Insbesondere die Studie von GRANT et al. hebt die Bedeutung der Zufriedenheit mit der Verkaufsgebietsgestaltung aus *Mitarbeiterperspektive* als zentraler Treiber für erfolgsrelevante Einstellungsgrößen wie die Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder die Leistung der Verkaufsaußendienstmitarbeiter hervor.<sup>118</sup> Eine dynamische Betrachtung einer Veränderung der Verkaufsgebiete wird jedoch nicht durchgeführt.

Die einzige Arbeit, in der die **Restrukturierung** von Verkaufsgebieten und das damit einhergehende Managementverhalten **aus Mitarbeiterperspektive** untersucht wird, ist die Studie von SMITH, JONES und BLAIR.<sup>119</sup> Die Ergebnisse dieser Studie lassen darauf

<sup>112</sup> Vgl. bspw. Beswick/Cravens (1977); Skiera/Albers (1998).

<sup>113</sup> Vgl. bspw. Heschel (1977); Lodish (1975); Lodish (1976); Shanker/Turner/Zoltners (1975).

<sup>114</sup> Vgl. bspw. Sinha/Zoltners (2001); Zoltners/Sinha (2005).

<sup>115</sup> Vgl. hier und im Folgenden Gelb/Khumawala (1984), S. 93; Sinha/Zoltners (2001), S. S42 f.; Zoltners/Lorimer (2000), S. 143 f.; Zoltners/Sinha (2005), S. 319; Zoltners/Sinha/Lorimer (2006), S. 416.

<sup>116</sup> Vgl. bspw. Cravens/Woodruff (1973); Ryans/Weinberg (1979); Ryans/Weinberg (1987).

<sup>117</sup> Vgl. bspw. Babakus et al. (1996a); Piercy/Cravens/Morgan (1999).

<sup>118</sup> Vgl. Grant et al. (2001), S. 166.

<sup>119</sup> Vgl. hier und im Folgenden Smith/Jones/Blair (2000), S. 222.



schließen, dass *Managementmaßnahmen* entscheidend zum Gelingen einer Verkaufsgebietsrestrukturierung beitragen können, indem sie ablehnendem Verhalten entgegenwirken. Wie bereits in Abschnitt 2.2.3 erläutert, weist das Vorgehen der Autoren nach eigener Aussage jedoch einige konzeptionelle sowie methodische Schwächen auf, welche die Aussagekraft der Ergebnisse in Frage stellen. So ist die theoretische Fundierung des Modells nicht hinreichend präzise, da sich die verwendeten Theorien und Konstrukte teilweise inhaltlich überschneiden. Darüber hinaus erfüllen nicht alle Ergebnisse die erforderlichen statistischen Gütekriterien.<sup>120</sup> Zusätzlich ist auch eine Verzerrung der beobachteten Effekte nicht ausgeschlossen, da die Betrachtung des Restrukturierungsproblems nicht anhand von Transaktionsdaten, sondern anhand selbstberichteter Erfolgsgrößen der Befragungsteilnehmer erfolgt.<sup>121</sup>

Die Auswertung der vorliegenden Forschungsbeiträge zeigt, dass bislang keine Studien veröffentlicht wurden, in denen Restrukturierungen von Verkaufsgebieten systematisch aus Sicht der betroffenen Verkaufsaußendienstmitarbeiter untersucht wurden. So liegen beispielsweise bislang keine empirischen Erkenntnisse darüber vor, welche Eigenschaften einer Restrukturierung die Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter beeinflussen. Ebenso unzureichend sind die Kenntnisse in Bezug auf den Einfluss des Verhaltens des Managements im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses. Das **erste Ziel** der vorliegenden Arbeit, das der Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen dient, ist somit die Entwicklung eines umfassenden und theoretisch fundierten Bezugsrahmens, der die Auswirkungen von Restrukturierungen von Verkaufsgebieten und des damit verbundenen Managementverhaltens aus Sicht der Verkaufsaußendienstmitarbeiter erklärt.

Der Stand der Forschung verdeutlicht, dass bislang nur eine Studie die Rolle des Managements im Rahmen einer Restrukturierung näher betrachtet hat. Die Auswahl der untersuchten Managementmaßnahmen erfolgt jedoch eher willkürlich. So werden beispielsweise ausschließlich positive Wirkungen betrachtet, während potentielle negative Effekte nicht berücksichtigt werden. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die betrachteten selbstberichteten verhaltensbezogenen Erfolgsgrößen, wie beispielsweise die *Leistung*, einer Methodenverzerrung unterliegen. Hieraus ergibt sich zusammenfassend das **zweite Ziel** dieser Arbeit, das zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage beitragen soll: Die systematische Auswahl und Betrachtung von Auswirkungen relevanter

---

<sup>120</sup> Vgl. Bentler/Bonett (1980), S. 599; Bentler (1990), S. 240 u. S. 243 f.; Homburg/Baumgartner (1995), S. 170 u. S. 172; Hu/Bentler (1999), S. 17; Smith/Jones/Blair (2000), S. 219 f.; Weiber/Mühlhaus (2014), S. 211 f., S. 215 u. S. 222.

<sup>121</sup> Vgl. Smith/Jones/Blair (2000), S. 222. Für eine detaillierte Beschreibung der Problematik subjektiver Erfolgsgrößen vgl. Rich et al. (1999), S. 41-44.

Verhaltensweisen des Managements im Rahmen der Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen auf die Einstellungen der Verkaufsaußendienstmitarbeiter.

Bislang haben sich Forschungsbeiträge, die eine dynamische Betrachtung von Restrukturierungen vornehmen, primär auf Erfolgsgrößen aus Unternehmenssicht fokussiert. Einen ersten Ansatz, diese Forschungslücke zu schließen, liefern zwar SMITH, JONES und BLAIR. Jedoch existieren bislang keine Erkenntnisse darüber, wie sich Mitarbeiter während eines Restrukturierungsprozesses *tatsächlich* verhalten und was die Motive für ihre Handlungen sind. Das **dritte Ziel**, das eine Antwort auf die vierte Forschungsfrage liefern soll, ist dementsprechend eine dynamische Betrachtung der Auswirkungen einer Restrukturierung auf die Einstellungen und das tatsächliche Verhalten der Verkaufsaußendienstmitarbeiter.

Tabelle 5 gibt einen chronologischen Überblick über die hier vorgestellten relevanten Studien. Diese sind anhand der in den einzelnen Abschnitten bereits eingeführten Kriterien systematisiert:

- Wurde eine Restrukturierung tatsächlich beobachtet und liegt somit ein **realer Anwendungsbezug** vor?
- Wird eine **dynamische Betrachtung**, also ein Vorher-Nachher-Vergleich, vorgenommen?
- Wird der **Erfolg** anhand objektiver *Kennzahlen* ermittelt oder werden subjektive *Einstellungen* berücksichtigt?
- Aus welcher **Perspektive** wird das Problem betrachtet - aus Sicht des *Unternehmens*, des *Managements* oder der *Verkaufsaußendienstmitarbeiter*?

Die letzte Zeile der Tabelle verdeutlicht die Positionierung und Abgrenzung der vorliegenden Arbeit von der relevanten Literatur.

Autor (Jahr)	Reale Anwendung	Dynamische Betrachtung	Erfolgsmessung		Perspektive		
			Kennzahlen	Einstellungs- größen	Unternehmen	Management	VADM
Arbeiten zur Gestaltung von Verkaufsgebieten							
Talley (1961)	✓		✓		✓		
Hess/Samuels (1971)	✓	✓	✓		✓		
Easingwood (1973)	✓	✓	✓		✓		
Lodish (1975)	✓	✓	✓		✓		
Shanker/Turner/Zoltners (1975)	✓	✓	✓		✓		
Lodish (1976)	✓	✓	✓		✓		
Zoltners (1976)			✓		✓		
Beswick/Cravens (1977)			✓		✓		
Heschel (1977)	✓		✓		✓		
Segal/Weinberger (1977)	✓	✓	✓		✓		
Ronen (1983)			✓		✓		
Zoltners/Sinha (1983)			✓		✓		
Gelb/Khumawala (1984)	✓	✓	✓		✓		
Skiera/Albers (1998)			✓		✓		
Zoltners/Lorimer (2000)	✓	✓	✓		✓		
Sinha/Zoltners (2001)	✓	✓	✓		✓		
Zoltners/Sinha (2005)	✓	✓	✓		✓		
Arbeiten zur Bedeutung der Verkaufsgebietsgestaltung als Erfolgstreiber							
Cravens/Woodruff/Stamper (1972)			✓		✓		
Cravens/Woodruff (1973)			✓		✓		
Lucas/Weinberg/Clowes (1975)			✓		✓		
Ryans/Weinberg (1979)			✓		✓		
Mowen/Fabes/LaForge (1986)				✓		✓	
Ryans/Weinberg (1987)			✓		✓		
Babakus et al. (1996a)				✓		✓	
Piercy/Cravens/Morgan (1999)				✓		✓	
Grant et al. (2001)				✓			✓
Arbeiten zum Management der Restrukturierung von Verkaufsgebieten							
Smith/Jones/Blair (2000)	✓	✓		✓			✓
Eigene Arbeit	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓

**Tabelle 5:** Überblick über relevante Forschungsbeiträge und Positionierung der eigenen Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung.

Restrukturierung von Verkaufsgebieten  
Eine empirische Untersuchung aus der  
Mitarbeiterperspektive

Heinrich, A.

2017, XXIX, 353 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18126-0