



REVENUE OPERATIONS & KI

Die Vertriebsgröße ist ein Reaktionsmodell, keine Personalquote

Personalbestand reagiert auf eine gemessene Einschränkung, nicht auf einen Benchmark. Vergleichen Sie Aufstockung, Umverteilung und bessere Abläufe.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.546

<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-vertriebsgroesse-ist-ein-reaktionsmodell/>

Management Summary	2
Warum ist die optimale Vertriebsgröße ein Marktreaktionsmodell statt einer Kapazitätsquote?	3
Drei Gegenfakten vor einer Antwort	3
Mehr Personen können den Informationsengpass vervielfältigen	4
Produktivität ist kein moralisches Urteil	4
Was Sie mit den drei Zeilen tun	4
Mit einer Kapazitätsdefinition beginnen	5
Die drei Antworten scheitern unterschiedlich	5
Wie messen kommerzielle Organisationen die tatsächliche Marktreaktion?	5
Ein reversibler Fall für zusätzliche Kapazität	6
Grenze	6
References	7

MANAGEMENT SUMMARY

Die Frage ist nicht, ob ein Vertrieb groß oder klein ist. Die Frage ist, welche Einschränkung eine Änderung der Größe beseitigen soll. Modelle verbinden Vertriebsgröße mit Verkaufsaufwand, Gebietsdesign, Informationsarbeit und Leistungsstandards. Frontier-Vergleiche trennen in zwei Unternehmensanwendungen Produktivitätsverbesserung, geografische Umverteilung und Änderungen der Vertriebsgröße. Andere Arbeiten zeigen, warum zusätzliche Personen das Problem verfehlen können, wenn Kundeninformation Verkaufszeit verbraucht. Daraus folgt keine übertragbare Quote von Vertriebsmitarbeitern. Es folgt ein besseres Gegenfaktum: Vergleichen Sie zusätzliche Kapazität, Umverteilung und bessere Abläufe an derselben Frage zu Ergebnis und Betreuung. Diese Evidenzübersicht macht daraus ein Entscheidungsblatt, das ohne private Arbeitgeberdaten ausgefüllt werden kann.

Schlagwörter: Vertriebsgröße · Vertriebsproduktivität · Gebietsdesign · Kapazitätsverteilung · Vertriebsleistung

Die Vertriebsgröße ist ein Reaktionsmodell und keine Personalquote. Die richtige Frage lautet, welche Einschränkung eine Änderung der Größe beseitigen soll: fehlende Abdeckung, überlastete Betreuung, schwache Neukundengewinnung, langsame Informationsarbeit oder geringe Produktivität in einer bestehenden Zuordnung.

Damit vermeiden Sie einen vertrauten Kategorienfehler. Eine Quote vergleicht Personen mit Kunden oder Umsatz, als würde der Nenner die Arbeit beschreiben. Das tut er nicht. Dieselbe Personenzahl kann ein anderes Ergebnis erzeugen, wenn Kundenpotenzial, Informationsqualität, Reisezeit, Verkaufsaufwand oder Managementsteuerung sich ändern.

Warum ist die optimale Vertriebsgröße ein Marktreaktionsmodell statt einer Kapazitätsquote?

Beswick und Cravens verbinden Vertriebsgröße, Aufwandsverteilung, Gebietsbildung, Prognose und Leistungsstandards in einem analytischen Modell (Beswick & Cravens, 1977). Die Größe ist eine Entscheidung in einer Abfolge. Eine Änderung kann den verfügbaren Aufwand je Zuordnung verändern. Ihre Wirkung hängt aber davon ab, wie Zuordnung und Reaktionsfunktion dargestellt sind.

Horsky und Nelson machen diese Abhängigkeit mit einem Frontier-Ansatz praktisch. Ihr Verfahren vergleicht Produktivität von Bezirken mit alternativen Verteilungen und Vertriebsgrößen (Horsky & Nelson, 1996). In zwei Unternehmensanwendungen lag die größere Möglichkeit häufig in der Produktivitätsverbesserung schwächerer Bezirke und nicht einfach in mehr Personen (Horsky & Nelson, 1996). Das ist eine Zerlegung und kein Beweis, dass jedes Unternehmen vor einer Einstellung verbessern sollte.

Drei Gegenfakten vor einer Antwort

Wenn ein Team sagt, es brauche mehr Personen, schreiben Sie vor einer Freigabe drei Zeilen auf.

Abbildung 1 Das Gegenfaktum zur Personalzahl

REAKTION	BESEITIGTE EINSCHRÄNKUNG	BENÖTIGTE EVIDENZ	NÄCHSTER TEST	ABBRUCHBEDINGUNG
Aufstocken, umverteilen oder das Arbeitssystem verbessern.	Abdeckung, Betreuung, Information, Neukunden oder Produktivität.	Beobachtete Arbeitslast und Leistung, die die Einschränkung sichtbar machen.	Die kleinste umkehrbare Änderung und ihr Vergleich.	Was zeigen würde, dass diese Reaktion nicht die Antwort war.

Drei Zeilen sind Absicht: Aufstockung, Umverteilung und Verbesserung sind konkurrierende Gegenfakten. Eine leere
Einschränkung bedeutet, dass die Personalfrage noch kein prüfbarer Test ist.

Eigenes Entscheidungsblatt auf Grundlage von Beswick und Cravens (1977), Darmon (2002), Horsky und Nelson (1996) sowie Piercy, Cravens und Morgan (1999). Leere Felder sind Eingaben der Leser; weder lokale Kapazität noch Leistung werden vorgegeben.

Mehr Personen können den Informationsengpass vervielfältigen

Darmon behandelt Kundeninformation als Zeit, die mit Verkauf konkurriert (Darmon, 2002). Damit erhält die Personalfrage einen nützlichen Fehlermodus. Wenn jede zusätzliche Person dieselbe schlechte Information erbt, kann die neue Kapazität zunächst die Zuordnung lernen, statt mehr Verkaufszeit zu schaffen. Die Einschränkung wurde vervielfältigt und nicht beseitigt.

Das macht Informationsarbeit nicht zu einem Fehler. Eine Kundenbasis kennenzulernen kann notwendige Arbeit sein. Der Punkt ist, sie zu benennen. Eine Einstellungsanfrage, die von „mehr Abdeckung“ spricht, kann in Wahrheit bessere Kontodaten, klarere Qualifizierung, schnelleren Produktzugang oder mehr Zeit für Neukundengewinnung nach der Betreuung verlangen.

Die Grenzen des Modells zählen. Darmons numerische Anwendung betrifft einen Hersteller mechanischer Teile und 25 Vertriebsmitarbeiter; die spätere Empfehlung wurde nicht umgesetzt (Darmon, 2002). Sie zeigt, wie Information in das Kapazitätsproblem eingeht. Sie bestimmt keine allgemeine Vertriebsgröße.

Produktivität ist kein moralisches Urteil

Ein Frontier-Vergleich kann einen schwachen Bezirk wie ein Personenproblem aussehen lassen. Das ist nicht das, was die Methode beweist. Sie vergleicht beobachtete Reaktionen mit einer konstruierten Frontier und fragt, ob die Lücke mit Produktivität, Verteilung oder Größe zusammenhängen könnte (Horsky & Nelson, 1996). Ein schwächeres Ergebnis kann Kundenpotenzial, Informationsqualität, Wettbewerb oder eine unpassende Verbindung von Verhalten und Ergebnis widerspiegeln.

Piercy, Cravens und Morgan trennen in einer Querschnittsbefragung Verhaltensleistung, Ergebnisleistung und Organisationseffektivität (Piercy et al., 1999). Diese Trennung schützt vor dem Management mit einer einzigen Zahl. Mehr Aktivität kann Einsatz zeigen und trotzdem nicht das nötige Organisationsergebnis bringen. Eine Kapazitätsentscheidung sollte sagen, welches dieser Objekte sich verändern soll.

Was Sie mit den drei Zeilen tun

Schreiben Sie erst die Einschränkung beobachtbar auf. „Wir brauchen mehr Personen“ ist keine. „Die Betreuungslast lässt keine geschützte Zeit für neue Kunden“ ist näher daran. „Das Gebiet enthält Potenzial, das mit der aktuellen Abdeckung nicht im erforderlichen Abstand besucht werden kann“ ist noch näher.

Wählen Sie dann den kleinsten Vergleich, der die Reaktionen trennen kann. Umverteilung kann eine Arbeitslasteinheit verschieben. Verbesserung kann eine Informationsübergabe entfernen. Aufstockung kann ein unversorgtes Segment abdecken. Der Vergleich braucht ein definiertes Ergebnis und einen Zeitraum. Sonst kann jede Reaktion eine Bewegung für sich beanspruchen, die ohnehin eingetreten wäre.

Benennen Sie zuletzt das Ergebnis, das die Reaktion stoppen würde. Wenn eine neue Person Abdeckung oder Verkaufszeit nicht verändert, war die ursprüngliche Einschränkung falsch beschrieben. Wenn Umverteilung Aktivität und nicht das Ergebnis verschiebt, war das Gebiet nicht das ganze Problem. Wenn eine Prozessverbesserung Zeit freisetzt, aber die Pipeline nicht reagiert, kann die fehlende Einschränkung bei Nachfrage oder Wertversprechen liegen.

Mit einer Kapazitätsdefinition beginnen

Personalbestand ist leicht zu zählen, weil er ein sichtbarer Input ist. Verkaufskapazität ist schwieriger: Sie ist das, was nach Service, Reise, Informationsarbeit, Koordination und Lernen an Zeit übrig bleibt. Die Architektur von Beswick und Cravens verbindet Größe mit Aufwandseinsatz und Gebietsbildung, statt sie als isolierte Kennzahl zu behandeln (Beswick & Cravens, 1977). Ein Kapazitätsantrag sollte daher benennen, welche Art von Zeit fehlt.

Mehr Abdeckung kann bedeuten, dass bestimmte Accounts keine Aufmerksamkeit erhalten. Mehr Verkaufszeit kann bedeuten, dass bestehende Personen zu viel Service- oder Informationsarbeit tragen. Mehr Expertise kann bedeuten, dass die Reaktionsfunktion durch eine Fähigkeit und nicht durch die Personenzahl begrenzt ist. Diese Aussagen können zu unterschiedlichen Interventionen führen, auch wenn zunächst dieselbe Einstellung vorgeschlagen wird.

Die Definition muss nicht mit einer präzisen lokalen Zahl beginnen. Sie kann mit der Arbeit beginnen, die die neue Kapazität freisetzen oder erzeugen soll. Ohne diesen Satz kann ein Personalplan genehmigt werden, während die ursprüngliche Restriktion bestehen bleibt.

Die drei Antworten scheitern unterschiedlich

Zusätzliche Kapazität kann scheitern, wenn die neue Person dieselben schlechten Informationen, dasselbe Gebietsdesign oder dieselbe Servicebelastung übernimmt. Eine Umverteilung kann scheitern, wenn sich die Grenze bewegt, aber die zugrunde liegende Nachfrage nicht. Eine Verbesserung des Arbeitssystems kann scheitern, wenn zwar Zeit frei wird, der Markt oder das Angebot aber nicht reagieren. Das sind unterschiedliche Scheitermuster und keine Gründe, eine der Antworten grundsätzlich abzulehnen.

Der Frontier-Ansatz von Horsky und Nelson trennt Produktivitätsverbesserung, geografische Umverteilung und Veränderungen der Vertriebsgröße in zwei Unternehmensanwendungen (Horsky & Nelson, 1996). Diese Trennung verlangt einen sauberen Gegenfaktualvergleich. Fragen Sie, was jede Antwort verändert, was sie unangetastet lässt und welche Beobachtung sie von den anderen beiden unterscheidet. Eine Antwort, die nicht unterscheidbar ist, kann der Organisation nicht zeigen, ob das Problem Kapazität, Zuteilung oder Produktivität war.

Der Vergleich schützt auch vor moralischer Sprache. Ein schwaches Ergebnis ist nicht automatisch eine schwache Person. Es kann ein Missverhältnis zwischen Auftrag und Reaktionsfunktion, eine nicht budgetierte Lernlast oder eine Kennzahl sein, die die verlangte Arbeit nicht abbildet.

Wie messen kommerzielle Organisationen die tatsächliche Marktreaktion?

Das Ergebnis einer Kapazitätsänderung sollte festgelegt werden, bevor Aktivität gezählt wird. Mehr Anrufe, Besuche oder Opportunities können wichtige Zwischensignale sein. Sie sind aber nicht austauschbar mit Serviceabdeckung, qualifizierter Nachfrage, erhaltenen Beziehungen oder kommerziellen Ergebnissen. Piercy, Cravens und Morgan trennen Verhaltensleistung, Ergebnisleistung und organisatorische Effektivität in ihrer Arbeit zu Gebietsdesign und Kontrolle (Piercy et al., 1999).

Diese Trennung liefert eine praktische Messreihenfolge. Erfassen Sie zuerst das Verhalten, das die Reaktion ermöglichen soll. Erfassen Sie dann das Ergebnis, auf das dieses Verhalten wirken soll. Erfassen Sie zuletzt den organisatorischen Effekt, der für die Entscheidung zählt. Ändert sich die erste Zeile, aber nicht die zweite, kann die

Antwort Zeit freigesetzt haben, ohne die Nachfrage zu lösen. Ändert sich die zweite, aber nicht die dritte, kann der lokale Gewinn die Systemkosten nicht rechtfertigen.

Die Reihenfolge ist kein Kausalmodell. Sie verhindert, dass eine günstige Aktivitätszahl die gesamte Bedeutung einer Personalentscheidung trägt.

Ein reversibler Fall für zusätzliche Kapazität

Schreiben Sie den Fall in fünf Zeilen, bevor Sie eine dauerhafte Erweiterung beantragen. Benennen Sie die begrenzte Arbeit, die Kapazitätsantwort, die konkurrierenden Antworten durch Umverteilung und Prozessverbesserung, das Beobachtungsfenster und die Abbruchbedingung. Verwenden Sie neutrale Einheiten, wenn der Fall außerhalb der Organisation geteilt wird. Eine private Accountliste ist nicht nötig, um den Antrag konkret wirken zu lassen.

Der Fall ist stärker, wenn die neue Person im Modell eine bestimmte Aufgabe hat. Soll die Rolle ungedecktes Potenzial abdecken, Servicearbeit übernehmen, die Informationsqualität verbessern oder eine Spezialistenreaktion erzeugen? Das sind unterschiedliche Dinge. Die Rolle braucht außerdem ein Ergebnis, das zeigen kann, dass die Restriktion an anderer Stelle lag.

Bleibt die Evidenz mehrdeutig, kann die richtige Entscheidung sein, die Einstellung zu verschieben und zunächst die fehlende Beobachtung zu sammeln. Das ist keine Unentschlossenheit. Es ist die Entscheidung, Information zu kaufen, bevor Kapazität gekauft wird. Ein Personalbedarf verdient Freigabe, wenn die Organisation sagen kann, was sich ändern soll, was unverändert bleibt und wie sie den Unterschied erkennt.

Grenze

Die Forschung stützt eine Entscheidungsarchitektur, die Größe, Verteilung, Produktivität, Information und Leistung getrennt hält. Sie stützt keine allgemeine Quote, keine kausale Lesart eines Frontier-Status und nicht die Behauptung, Einstellungen seien meistens falsch. Zusätzliche Stellen werden zu einer sinnvollen Reaktion, wenn die beseitigte Einschränkung ausdrücklich ist und die alternativen Gegenfakten fair geprüft wurden.

Die Reaktionsfrage verbindet sich mit dem Asset, das kündigen kann und dem Gebiet als Arbeitslastmodell, weil Teamgröße erst gegenüber den Kapazitäts- und Beziehungsmechanismen aussagekräftig wird, die sie tragen soll. Wenn individueller Aufwand schwer direkt zu beobachten ist, zeigt sich zudem: Variable Vergütung ist Risikodesign bei unsichtbarem Aufwand, was Kapazitätserweiterungen eng an die Anreizarchitektur bindet.

REFERENCES

- Beswick, C. A., & Cravens, D. W. (1977). A multistage decision model for salesforce management. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 135-144. <https://doi.org/10.1177/002224377701400201>
- Darmon, R. Y. (2002). Salespeople's management of customer information: Impact on optimal territory and sales force sizes. *European Journal of Operational Research*, 137, 162-176. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(01\)00049-2](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(01)00049-2)
- Horsky, D., & Nelson, P. (1996). Evaluation of salesforce size and productivity through efficient frontier benchmarking. *Marketing Science*, 15(4), 301-320. <https://doi.org/10.1287/mksc.15.4.301>
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1999). Relationships between sales management control, territory design, salesforce performance and sales organization effectiveness. *British Journal of Management*, 10, 95-111. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00113>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Die Vertriebsgröße ist ein Reaktionsmodell, keine Personalquote. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/die-vertriebsgroesse-ist-ein-reaktionsmodell/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was ist Vertriebsproduktivität? Aktivität ist keine produktive Verkaufszeit

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-vertriebsproduktivitaet/>

Revenue Operations & KI

Was ist Sales Enablement?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-sales-enablement/>

Revenue Operations & KI

Was ist Vertriebskapazitätsplanung?

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-vertriebskapazitaetsplanung/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand