



GO-TO-MARKET & PRICING

Ein Gebiet ist ein Arbeitslastmodell, keine Karte

Ein Vertriebsgebiet ist kein Polygon um Kunden. Es ist ein Arbeitslastmodell, das Potenzial, Informationsarbeit, Reisezeit und Verkaufszeit sichtbar macht.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

29. August 2026

LESEZEIT

8 Min.

WÖRTER

1.638

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-gebiet-ist-ein-arbeitslastmodell/>

Management Summary	2
Warum hängt eine wirksame Gebietsaufteilung von der Arbeitslast und nicht von der Geografie ab?	3
Welche Gebietskonstrukte lässt die empirische Literatur trennen?	3
Warum blendet eine geografische Gebietskarte die Lernlast im Vertrieb aus?	4
Wann ist Vertriebszufriedenheit ein trügerisches Signal für Gebietsleistung?	5
Wie sollte die Vertriebsleitung die Kapazität vor der Gebietsneuzeichnung prüfen?	5
Wie übersetzt die Vertriebsleitung Account-Objekte in reale Vertriebskapazität?	5
Grenzentscheidungen verändern das Ergebnis	6
Warum erfordert eine Gebietsneuordnung einen zweistufigen Abgleich?	6
Welche Erklärungslast muss die Führung vor einer Gebietsänderung erfüllen?	6
Grenze	7
References	8

MANAGEMENT SUMMARY

Eine Karte zeigt, wo Kunden liegen, aber nicht die Arbeit eines Gebiets. Forschung zum Vertrieb verbindet Gebietsbildung mit Kundenpotenzial, Informationsgewinnung, Reisezeit, Verkaufsaufwand, Leistungsstandards und Management-Feedback. Analytische Modelle verteilen Aufwand auf kleinere Einheiten, bevor diese zu Gebieten zusammengefasst werden. Andere Arbeiten behandeln Informationsgewinnung als Zeit, die mit Verkauf konkurriert, und trennen Produktivitätslücken von geografischer Umverteilung oder Änderungen der Vertriebsgröße. Das sind keine allgemeinen Formeln. Sie begründen ein Arbeitslastmodell mit expliziten Annahmen, ohne interne Kundendaten oder feste Personal- und Kundenzahlen.

Schlagwörter: Gebietsdesign · Vertriebsmanagement · Arbeitslastverteilung · Verkaufsaufwand · Kundeninformation

Ein Vertriebsgebiet ist zuerst ein Arbeitslastmodell und erst danach eine Karte. Die Karte liefert die Geometrie. Das Arbeitslastmodell fragt, was jede Zuordnung enthält: Kundenpotenzial, Informationsarbeit, Reisezeit, Betreuungsaufwand und die Verkaufszeit, die nach diesen Belastungen übrig bleibt.

Diese Unterscheidung verändert die Planungsfrage. Fragen Sie nicht zuerst, wie viele Kunden in ein Gebiet gehören. Fragen Sie, welche Tätigkeiten die verfügbare Zeit verbrauchen und ob zwei Zuordnungen vergleichbare Arbeit enthalten. Ein Gebiet kann geografisch kompakt und operativ schwer sein. Es kann auf der Karte groß und in der relevanten Arbeit leicht sein.

Warum hängt eine wirksame Gebietsaufteilung von der Arbeitslast und nicht von der Geografie ab?

Beswick und Cravens stellen Vertriebsgröße, Aufwandsverteilung, Gebietsbildung, Prognosen, Leistungsstandards und Management in eine analytische Abfolge (Beswick & Cravens, 1977). Ihr Modell beginnt mit kleineren geografischen Einheiten und fasst diese zu Gebieten zusammen. Die Aussage ist nicht, dass jedes Unternehmen diese Abfolge kopieren soll. Die Aussage ist, dass ein Gebiet aus zugrunde liegenden Arbeitseinheiten entsteht und nicht durch das Zeichnen eines Polygons um eine Kundenliste.

Darmon macht einen weiteren Teil der Arbeitslast sichtbar. Informationsarbeit über Kunden konkurriert mit Verkaufszeit, und Umfang sowie Qualität der Information beeinflussen die Überlegung zu Gebiet und Vertriebsgröße (Darmon, 2002). Eine Person im Vertrieb, die eine schlecht dokumentierte Kundenbasis erst kennenlernen muss, trägt eine andere Zuordnung als eine Person, die aktuelle und leicht auffindbare Kundeninformation vorfindet.

Welche Gebietskonstrukte lässt die empirische Literatur trennen?

Die folgende Tabelle ist eine Synthese der gehaltenen Studien und kein Bewertungsmodell. Jede Zeile ist eine Frage, die beantwortet werden sollte, bevor ein Gebietsvergleich als fair gilt.

Tabelle 1 Was ein Gebiet trägt

Arbeitsobjekt	Frage zur Zuordnung	Beitrag der gehaltenen Forschung	Was sie nicht beweist
Kundenpotenzial	Welche Nachfrage oder Möglichkeit ist zugeordnet?	Analytische Gebietsmodelle beginnen mit kleineren Einheiten und Potenzialschätzungen.	Potenzial ist nicht realisierter Umsatz.
Informationsarbeit	Wie viel Zeit braucht es, Kunden zu verstehen, zu qualifizieren und zu aktualisieren?	Informationsgewinnung kann direkt mit Verkaufszeit konkurrieren.	Mehr Informationsarbeit ist nicht automatisch Verschwendung.
Reise und Betreuung	Welche Zeit verbrauchen Entfernung, Besuche, Support und lokale Abdeckung?	Gebietsdesign steht in Befragungsdaten mit struktureller Angemessenheit und Organisationsergebnissen in Beziehung.	Zufriedenheit beweist keine Kausalität.
Verkaufsaufwand	Welche Tätigkeiten erhalten die verbleibende Kapazität?	Aufwandsverteilung und Gebietsbildung können gemeinsam modelliert werden.	Kein Modell liefert eine allgemeine Besuchsquote.
Leistungsevidenz	Welches Verhalten und welches Ergebnis wird bewertet?	Die Forschung trennt Verhaltensleistung, Ergebnisleistung und Organisationseffektivität.	Ein Ergebnis bestätigt nicht jede Arbeitslastannahme.

Eigene Synthese aus Beswick und Cravens (1977), Darmon (2002), Horsky und Nelson (1996) sowie Piercy, Cravens und Morgan (1999). Die Zeilen sind Messfragen und ergeben keinen validierten Gebietswert.

Warum blendet eine geografische Gebietskarte die Lernlast im Vertrieb aus?

Informationsarbeit verdient eine eigene Zeile, weil eine neue oder schlecht dokumentierte Kundenbasis Recherche verlangt, bevor ein sinnvoller Kontakt möglich ist. Diese Kosten sind in der Kundenzahl nicht sichtbar. Sie erscheinen als weniger Verkaufszeit, langsamere Qualifizierung, wiederholte Arbeit oder größere Abhängigkeit vom informellen Gedächtnis.

Darmons Anwendung nutzt einen Hersteller mechanischer Teile und 25 Vertriebsmitarbeiter (Darmon, 2002). Das Modell erzeugt danach eine historische Empfehlung, die an seine Annahmen gebunden war und nicht umgesetzt wurde. Diese Grenze gehört zum Befund. Die Arbeit zeigt, wie Information in das Gebietsproblem eingehen kann. Sie liefert keine übertragbare Antwort auf die richtige Gebietsgröße.

Horsky und Nelson ergänzen diese Sicht. Ihr Frontier-Ansatz trennt mögliche Produktivitätsverbesserung, geografische Umverteilung und Änderungen der Vertriebsgröße in zwei Anwendungen (Horsky & Nelson, 1996). Ein Gebiet, das schwach aussieht, braucht daher möglicherweise eine andere Zuordnung, einen anderen Arbeitsprozess oder mehr Kapazität. Die Karte allein kann das nicht entscheiden.

Wann ist Vertriebszufriedenheit ein trügerisches Signal für Gebietsleistung?

Piercy, Cravens und Morgan berichten in einer Querschnittsstichprobe aus Großbritannien Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit mit dem Gebietsdesign, Verhaltensleistung, Ergebnisleistung und Organisationseffektivität (Piercy et al., 1999). Das macht Zufriedenheit messenswert. Es macht sie nicht zum Kausalbeweis, dass eine Karte ein Ergebnis verursacht hat. Eine Person kann zufrieden sein, weil Leistung stark ist, weil die Zuordnung fair wirkt oder weil der Vergleichsmaßstab schwach ist.

Der nützliche Schritt ist, Signal und Interpretation zu trennen. Notieren Sie, was die Person über die Zuordnung sagt. Notieren Sie die beobachtbare Arbeitslast, die es erklären könnte. Notieren Sie dann das Verhalten oder Ergebnis, das diese Erklärung infrage stellen würde. So wird eine Karte zu einem prüfbaren Arbeitsobjekt, ohne dass die Literatur eine lokale Antwort vortäuscht.

Wie sollte die Vertriebsleitung die Kapazität vor der Gebietsneuzeichnung prüfen?

Nehmen Sie zwei Gebiete und schreiben Sie zu jedem Arbeitsobjekt eine Zeile. Beginnen Sie nicht mit der Grenze. Beginnen Sie mit Potenzial, Informationsarbeit, Reise und Betreuung, Verkaufsaufwand und Leistungsevidenz. Wenn eine Zeile bei beiden Zuordnungen leer ist, ist das fehlende Feld selbst ein Planungsbefund.

Fragen Sie dann nach einem engen Gegenfaktum: Welche Zeile würde sich zuerst ändern, wenn die Grenze verschoben würde? Wenn sich keine Zeile verändert, ist die Neuzeichnung geometrisch und nicht operativ. Wenn es die Informationsarbeit ist, kann die nächste Maßnahme bessere Daten oder Einarbeitung sein. Wenn es die Reise ist, kann es um Abdeckung gehen. Wenn es der Verkaufsaufwand ist, liegt die Frage nach der Vertriebsgröße möglicherweise erst danach.

Wie übersetzt die Vertriebsleitung Account-Objekte in reale Vertriebskapazität?

Die fünf Arbeitsobjekte werden nützlich, sobald sie mit Zeit verbunden werden. Das Potenzial eines Accounts beschreibt, was Aufmerksamkeit wert sein könnte. Informationsarbeit beschreibt, was gelernt werden muss, bevor Aufmerksamkeit nützlich wird. Reise und Service zeigen, welche Kapazität vor einer Verkaufsaktion verbraucht wird. Verkaufsaufwand zeigt, was für die nächste Gelegenheit übrig bleibt. Leistungsnachweise zeigen, welches Ergebnis die Zuordnung beurteilen soll. Keine dieser Zeilen ist identisch mit der Zahl der Accounts.

Beswick und Cravens verbinden Vertriebsgröße, Aufwandseinsatz, Gebietsbildung, Prognose und Leistungsstandards in einem Modell (Beswick & Cravens, 1977). Die Architektur legt eine disziplinierte Reihenfolge nahe: kleinere Arbeitseinheiten definieren, deren Anforderungen an die Kraft schätzen, Aufwand zuordnen und erst dann zu einem Gebiet aggregieren. Sie liefert keine universelle Umrechnung von Accounts in Stunden. Diese Umrechnung bleibt eine offenzulegende Annahme.

Eine Kapazitätsaussage kann deshalb ohne lokalen Benchmark beginnen: Verfügbare Verkaufszeit ist die nutzbare Zeit nach Abzug von Service, Reise, Informationsarbeit und notwendiger Koordination. Die Aussage ist auch dann wertvoll, wenn die Zahlen noch fehlen. Sie zeigt, welche Messung für einen fairen Vergleich fehlt, und verhindert, dass die Karte eine Genauigkeit vortäuscht, die sie nicht verdient.

Grenzentscheidungen verändern das Ergebnis

Gebietsdesign entscheidet nicht nur über Linien auf einer Karte. Es entscheidet auch, welche Accounts zusammengefasst werden, welcher Servicegrad versprochen wird, welche Reise akzeptabel ist und welche Informationsarbeit zentral oder bei der Vertriebsperson bleibt. Wird eine dieser Regeln geändert, ändert sich der Auftrag, selbst wenn die geografische Grenze gleich bleibt.

Horsky und Nelson trennen Produktivitätsverbesserung, geografische Umverteilung und Veränderungen der Vertriebsgröße durch Frontier-Benchmarking in zwei Unternehmensanwendungen (Horsky & Nelson, 1996). Diese Zerlegung liefert einen nützlichen Fragenkatalog für eine Gebietsprüfung. Liegt die beobachtete Lücke an einem schwachen Informationsprozess, kann ein Grenzwechsel sie reproduzieren. Liegt sie an einer schlechten Zuteilung, kann zusätzliche Kapazität das Gebiet ineffizient lassen. Ist die Lücke ein echter Kapazitätsmangel, genügt eine Prozessverbesserung möglicherweise nicht.

Die drei Erklärungen können gleichzeitig gelten. Es geht nicht darum, eine von ihnen intuitiv zu wählen. Es geht darum, welches Arbeitsobjekt die vorgeschlagene Änderung beeinflussen soll und welche Alternative ein anderes Ergebnis hervorbringen würde.

Warum erfordert eine Gebietsneuordnung einen zweistufigen Abgleich?

Der erste Durchgang beschreibt den Auftrag, bevor die Person bewertet wird, die ihn trägt. Notieren Sie Potenzial, Informationslast, Servicemuster, Reise und geschützte Verkaufszeit für jedes neutrale Gebietskennzeichen. Der zweite Durchgang erfasst Verhalten und Ergebnisse im gleichen Zeitraum. So verhindert man, dass ein Leistungsergebnis die Arbeitslast rückwirkend definiert.

Piercy, Cravens und Morgan verbinden in einer querschnittlichen britischen Stichprobe die Zufriedenheit mit dem Gebietsdesign mit Verhaltensleistung, Ergebnisleistung und organisatorischer Effektivität (Piercy et al., 1999). Diese Verbindung macht Zufriedenheit erhaltenswert, weist aber keine Kausalrichtung nach. Eine Person kann zufrieden sein, weil die Zuordnung funktioniert, oder die Zuordnung kann fair wirken, weil das Ergebnis bereits stark ist. Wahrnehmung und Ergebnis gehören in getrennte Felder.

So entsteht ein anfechtbarer Vergleich. Haben zwei Gebiete ähnliches Potenzial, aber unterschiedliche Informations- und Reisebelastung, beweist gleiches Ergebnis keine gleiche Arbeit. Haben sie ähnliche Aktivität, aber unterschiedliche Servicepflichten, beweist eine gleiche Zahl von Anrufen keine gleiche Kapazität. Der Vergleich wird ehrlich, wenn die ausgelassene Zeile sichtbar ist.

Welche Erklärungslast muss die Führung vor einer Gebietsänderung erfüllen?

Vor dem Verschieben einer Grenze schreiben Sie vier Sätze. Der erste benennt das Arbeitsobjekt, das sich ändern soll. Der zweite nennt die Evidenz, die den aktuellen Unterschied sichtbar macht. Der dritte beschreibt die kleinste reversible Änderung, mit der die Erklärung geprüft werden kann. Der vierte benennt das Ergebnis, das die Neuzeichnung beendet oder das Problem an eine andere Intervention weitergibt.

Kann der Vorschlag diese Sätze nicht füllen, kann er administrativ trotzdem vernünftig sein. Eine Arbeitslastdiagnose ist er dann noch nicht. Kann er sie füllen, wird die Karte Teil eines Entscheidungsprotokolls und kein visueller Ersatz dafür. Das ist der Maßstab, den ein Gebiet erfüllen sollte, bevor es als ausgeglichen gilt.

Grenze

Die gehaltene Forschung stützt eine Arbeitslastarchitektur und mehrere begrenzte Anwendungen. Sie stützt keine allgemeine Kundenzahl, keine feste Gebietsgröße und keine Kausalbehauptung aus Zufriedenheit oder Frontier-Status. Ein gutes Gebietsmodell bleibt bescheiden: Es macht die Arbeit so sichtbar, dass die nächste Entscheidung infrage gestellt werden kann.

Die Arbeitslastfrage verbindet sich mit dem Funnel-Engpass, den niemand misst und dem Vergütungsplan, der sein Abdeckungsproblem belohnen kann, wo Kapazität und Zuweisung als operative Objekte statt als Kartenbegriffe behandelt werden.

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>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 29. August). Ein Gebiet ist ein Arbeitslastmodell, keine Karte. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-gebiet-ist-ein-arbeitslastmodell/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist eine Preis-Volumen-Mix-Analyse? Preis von dem trennen, was verkauft wurde

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-preis-volumen-mix-analyse/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist produktgeführtes Wachstum? Produktnutzung ist noch kein Growth Loop

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-product-led-growth/>

Go-to-Market & Pricing

Marktpriorisierung ist eine Portfolioentscheidung, kein TAM-Ranking

<https://isoglu.com/de/insights/journal/marktpriorisierung-ist-eine-portfolioentscheidung-kein-tam-ranking/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand