



REVENUE OPERATIONS & KI

Was ist Vertriebsproduktivität? Aktivität ist keine produktive Verkaufszeit

Vertriebsproduktivität braucht Output, Opportunitätsmenge und Zeitgrenze. E-Mail-Zahlen und protokollierte Aktivität sind nicht automatisch Verkauf.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

6. September 2026

LESEZEIT

4 Min.

WÖRTER

897

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

Management Summary	2
Was bedeutet Vertriebsproduktivität?	3
Was tragen die Studien zur Vertriebstechnologie bei?	3
Wie sieht eine Zeitallokationstabelle aus?	4
Wie lässt sich produktive Verkaufszeit definieren?	5
Was muss vor einem Ranking geprüft werden?	6
Referenzen	7

MANAGEMENT SUMMARY

Vertriebsproduktivität ist die erklärte Beziehung zwischen produktivem Verkaufsausput oder -zeit, Opportunitätsmenge und Zeitgrenze. Sie ist etwas anderes als Aktivitätszahl, Aufwand, Kapazität oder Effektivität. Dieser Beitrag trennt kundenbezogene Arbeit, Opportunity-Arbeit, Administration, Automation, interne Abstimmung und nicht beobachtete Zeit in einer synthetischen Allokationstabelle. Johnson und Bharadwaj untersuchen die Digitalisierung von Verkaufsarbeit im Verhältnis zu Effektivität und Arbeitsplatzunsicherheit. Jelinek u. a. modellieren die Adoption von Vertriebstechnologie als individuellen, organisatorischen und kontextabhängigen Prozess. Ihre Befunde liefern keinen universellen Produktivitätsbenchmark. Tabelle und Regeln sind eigene Synthese ohne Beschäftigten- oder aktuelle Teamergebnisse.

Schlagwörter: Vertriebsproduktivität · Produktive Verkaufszeit · Verkaufszeit · Aktivitätsmetrik · Vertriebskapazität · Arbeitsallokation

Ein Kalender kann voll sein, während Verkaufszeit knapp bleibt. Eine Verkäuferin kann 48 E-Mails versenden, von denen nur drei eine erklärte Opportunity betreffen. Ein CRM kann jede Aktivität protokollieren und dennoch nicht zeigen, ob die Arbeit eine Opportunity verändert, eine Kundenfrage beantwortet oder nur einen weiteren Verwaltungszustand erzeugt hat.

Vertriebsproduktivität ist eine erklärte Beziehung zwischen produktivem Verkaufsausput oder produktiver Verkaufszeit, einer Opportunitysmenge und einer Zeitgrenze. Aktivität ist ein Input für die Prüfung, nicht ihr Ergebnis.

Der Beitrag zur Vertriebskapazitätsplanung besitzt Arbeitslast und Abdeckungskapazität. Der Beitrag zu Sales Enablement besitzt Wissen, Werkzeuge und Inhalte, die Verkauf unterstützen. Diese Seite besitzt die Messgrenze zwischen protokollierter Arbeit und produktivem Verkauf.

Was bedeutet Vertriebsproduktivität?

Verwenden Sie die Begriffe für unterschiedliche Objekte:

Tabelle 1 Was bedeutet Vertriebsproduktivität?

Objekt	Was wird gemessen?	Beispiel
Aktivität	Anzahl oder Dauer einer beobachteten Aufgabe oder Interaktion	Anrufe, E-Mails, Meetings, Angebote
Aufwand	Zeit, Aufmerksamkeit oder Intensität der Arbeit	Stunden in Kunden- oder Opportunity-Arbeit
Kapazität	Nutzbare Zeit und Fähigkeit unter einer Arbeitslast	Verkaufsstunden nach Urlaub und Pflichtarbeit
Produktivität	Output oder produktive Zeit relativ zu erklärtem Input	Opportunity-Fortschritt je verfügbarer Verkaufsstunde
Effektivität	Ob Arbeit das beabsichtigte Ergebnis erreicht	Kundenproblem gelöst oder Entscheidung vorangebracht

Tabelle aus diesem Essay. Quellen und Einordnung stehen im Beitrag.

Eine Aktivitätsmetrik kann für Personal-, Workflow- oder Reaktionsprüfung nützlich sein. Sie wird erst zur Produktivitätsmetrik, wenn Opportunitysmenge, Zeitgrenze, Klassifikationsregel und Output erklärt sind. Ohne diese Felder ist eine Zahl nur eine Zahl.

Was tragen die Studien zur Vertriebstechnologie bei?

Johnson und Bharadwaj untersuchen die Digitalisierung von Verkaufsarbeit und ihren Zusammenhang mit Vertriebseffektivität und Arbeitsplatzunsicherheit bei Verkaufspersonen aus 168 Unternehmen. Das Setting trägt eine begrenzte Frage dazu, wie digitale Aktivität Verkaufsarbeit verändert. Es zeigt nicht, dass mehr protokollierte Aktivität mehr produktiven Verkauf bedeutet.

Jelinek und Kollegen modellieren die Adoption von Vertriebstechnologie als Prozess, der von individuellen Wahrnehmungen, organisatorischer Unterstützung und Kontext geprägt ist, mit einem bedingten Bezug zur Arbeits-

leistung. Bereitstellung und Protokollierung von Technologie sind somit getrennt von Adoption, Produktivität und Effektivität.

Die Quellengrenze ist wichtig. Keine der beiden Studien liefert eine universelle Zahl von Anrufen, E-Mails, Meetings oder Verkaufsstunden, die Produktivität definiert. Die Schwelle gehört zum erklärten Arbeits- und Outputobjekt.

Wie sieht eine Zeitallokationstabelle aus?

Die sechs Zeilen sind synthetisch. Sie enthalten keine Beschäftigtenakte, Zeiterfassung, Quote oder aktuelles Teamergebnis.

Abbildung 1 Die synthetische Zeitallokation für Vertriebsproduktivität

ID	Arbeitskategorie	Beobachtetes Ereignis	Einheit	Interpretation für Produktivität	Benötigte Prüfung
P-01	Kundenbezogene Opportunity-Arbeit	Meeting mit aktiver Opportunity verknüpft	2,0 Stunden	Mögliche produktive Verkaufszeit	Phasennachweis und Zweck des Meetings
P-02	Recherche und Qualifikation	Kontorecherche mit nächstem Ereignis	1,0 Stunde	Nur bei erklärter Qualifikationsregel produktiv	Nächstes Ereignis und Opportunity-Verknüpfung
P-03	Administration	CRM-Feldkorrektur	0,5 Stunden	Notwendiger Aufwand; nicht automatisch Verkaufsausput	Arbeitstaxonomie und nachgelagerte Datennutzung
P-04	Automation	Sequenz sendet 48 E-Mails	0,1 beobachtete Stunden	Aktivitätszahl; menschliche Verkaufszeit nicht abgeleitet	Zustellung, Antwort, Qualifikation und Prüfung
P-05	Interne Abstimmung	Pricing-Prüfung für einen Deal	1,5 Stunden	Opportunity-Unterstützung; Einordnung hängt von Outputregel ab	Entscheidungsnachweis und Phasenbewegung
P-06	Nicht beobachtet	Kalenderlücke ohne Ereignisrecord	Unbekannt	Fehlende Beobachtbarkeit; nicht als null produktive Zeit werten	Zeitstichprobe oder Instrumentverbesserung

Synthetische Zeitallokationstabelle des Autors auf Grundlage von Johnson und Bharadwaj (2005) sowie Jelinek, Ahearne, Mathieu und Schillewaert (2006). Kategorien, Stunden, Ereignisse und Prüfzustände sind illustrativ.

P-04 zeigt, warum Automation Aktivitätszahlen kompliziert. Das System kann viele ausgehende Ereignisse erzeugen, während beobachtete menschliche Verkaufszeit klein bleibt. P-06 zeigt das Gegenproblem: Kein Record ist kein Beweis für keine Arbeit. Ein Produktivitätsreview muss Klassifikation und fehlende Beobachtbarkeit zusammen erhalten.

Wie lässt sich produktive Verkaufszeit definieren?

Eine mögliche eigene Quote lautet:

Quote produktiver Verkaufszeit = als produktiv klassifizierte Verkaufszeit / verfügbare Verkaufszeit × 100

Die Formel ist erst interpretierbar, wenn das Team erklärt:

- welche Kunden- oder Opportunity-Aktivitäten zählen;
- ob Recherche, Pricing, interne Abstimmung und Service zählen;
- ob automatische Ereignisse als Zeit, Aktivität oder gar nicht zählen;
- welche Kalenderperiode sowie Verkäufer- oder Teameinheit gelten;
- wie Urlaub, Training, Führung und unbeobachtete Zeit behandelt werden;
- welcher Output oder Nachweis die Klassifikation validiert.

Eine Outputquote kann stattdessen Opportunity-Fortschritt, qualifizierte nächste Ereignisse oder abgeschlossene Kundenarbeit je verfügbarer Stunde verwenden. Das ist eine andere Metrik und darf nicht still mit dem Anteil produktiver Zeit zusammengelegt werden.

Was muss vor einem Ranking geprüft werden?

- 1 Opportunitätsmenge, Einheit, Zeitraum und Entscheidung benennen.
- 2 Aktivität, produktive Zeit, Output und Effektivität getrennt definieren.
- 3 Jedes Ereignis einer Arbeitskategorie zuordnen und unbeobachtete Zustände erhalten.
- 4 Prüfen, ob die Kategorie durch Opportunity-, Kunden-, Phasen- oder Ergebnismachweis validierbar ist.
- 5 Klassifikationsregel vor einer Umverteilung mit Arbeitsproben vergleichen.
- 6 Fehlende Werte, Automation, interne Arbeit und Opportunity-Schwierigkeit neben jeder Quote berichten.
- 7 Erst dann ranken oder Arbeit umverteilen, wenn der Messvertrag für die Entscheidung stabil genug ist.

Wenn das Instrument Automation nicht von menschlicher Arbeit oder Aktivität nicht von Opportunity-Fortschritt unterscheiden kann, ist die nächste Handlung eine Instrument- oder Klassifikationsprüfung. Sie ist keine Aussage über die Produktivität einer Person.

Aktivität zeigt, dass ein Ereignis protokolliert wurde. Produktivität zeigt, welchen erklärten Output oder welche produktive Zeit dieses Ereignis relativ zu einer erklärten Opportunitätsmenge darstellt. Die zweite Aussage braucht mehr Evidenz als die erste.

- Johnson, D. S., & Bharadwaj, S. (2005). Digitization of selling activity and sales force performance: An empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 36-55. <https://doi.org/10.1177/0092070304266119>
- Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7-23. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679140101>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 6. September). Was ist Vertriebsproduktivität? Aktivität ist keine produktive Verkaufszeit. Sinan Isoglu.
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-vertriebsproduktivitaet/>

WEITERLESEN

Revenue Operations & KI

Was ist Vertriebskapazitätsplanung?

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

Revenue Operations & KI

Was ist Quota-Setting? Kapazität kommt vor dem Ziel

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

Revenue Operations & KI

Die Vertriebsgröße ist ein Reaktionsmodell, keine Personalquote

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



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand