

PRAxisWISSEN GEBIETSPLANUNG

So funktioniert erfolgreiches Change Management



INHALT

EDITORIAL	03
EINLEITUNG	04
PROZESSSTUFEN EINER VERTRIEBSGEBIETSPLANUNG	05
SCHRITT 1: DER AUFTAKT	06
SCHRITT 2: DIE IST-ANALYSE	09
SCHRITT 3: DAS ZWISCHENERGEBNIS	14
SCHRITT 4: DER PLANUNGSWORKSHOP	16
SCHRITT 5: ERGEBNISPRÄSENTATION	20
SCHRITT 6: IMPLEMENTIERUNG	22
SCHRITT 7: ERFOLGSANALYSE	24
GfK-STUDIE ZUR GEBIETSPLANUNGSPRAXIS	26
PRAXISBERICHT: VERTRIEBSOPTIMIERUNG MIT GEOMARKETING UND FINGERSPITZENGEFÜHL	30
WARUM EXTERNE UNTERSTÜTZUNG BEI DER GEBIETSPLANUNG?	33
ÜBER GfK	34

IMPRESSUM

GfK GeoMarketing GmbH
Werner-von-Siemens-Str. 9
Gebäude 6508
76646 Bruchsal | Germany
T +49 7251 9295 100
F +49 7251 9295 290
www.gfk-geomarketing.de
geomarketing@gfk.com

Geschäftsführer:
Friedrich Fleischmann,
Hans-Peter Klotzbücher

Abteilung Öffentlichkeitsarbeit:
V.i.S.d.P.: Cornelia Lichtner

Redaktion:
Gerrit Schreiber,
Cornelia Lichtner

Grafik & Layout:
Nathalie Adlung

EDITORIAL

Liebe Leser,

der Vertrieb nimmt im Unternehmen eine zentrale Schnittstellenposition ein. Er ist nicht nur mit den Interessen und Erfordernissen anderer Betriebseinheiten wie Produktion, Logistik oder Marketing konfrontiert, sondern er stellt vor allem die Schnittstelle zum Kunden dar!

Weil das so ist, löst jede Änderung in der Vertriebsgebietsstruktur oft eine Kaskade von Interessenskollisionen aus. Nicht selten kommt ein Umstrukturierungsvorhaben so schon gleich eingangs ins Stocken, weil zu viele Einschränkungen oder gar Tabus jedwede Anpassung scheinbar unmöglich machen. Oder eine Gebietsreform verfängt sich in nutzlosen Kompromissen. Dabei sind regelmäßige Anpassungen dringend geboten. Denn der Außendienst ist die kostenintensivste Form des Vertriebs, mit Kosten zwischen 120 und 800 Euro, mit denen ein Kundenbesuch je nach Branche im Durchschnitt zu Buche schlägt. Gleichzeitig bleibt bis heute dieser individuelle, persönliche Kontakt zum Kunden oft alternativlos.

Nichts tun und alles beim Alten lassen, ist also keine Lösung. „Change-Management“ heißt hier das Zauberwort, mit dem die Vertriebsgebietsoptimierung gelingt. Denn im Zeitalter von „BI“ und „CRM“ ist nicht die Berechnung einer betriebswirtschaftlich optimalen Struktur das Problem. Die eigentliche Herausforderung liegt in der Gestaltung des Umstellungsprozesses, mit dem die anvisierten Änderungen zum Erfolg geführt werden.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ihr



Michael Büttcher
Senior Consultant, Geomarketing



EINLEITUNG

Nichts verändert sich so dynamisch wie der eigene Markt. Daher erfordert auch jede Gebietsstruktur die regelmäßige Erfolgskontrolle. Die Veränderung von Nachfrage, Kundenverteilung und Wettbewerbssituation kann dazu führen, dass der ehemals gut organisierte Außendienst zunehmend ineffizient wird. Diese Erkenntnis stellt keinesfalls die Erfolge der Vergangenheit in Frage. Sie sollte jedoch Anlass genug sein, die Vertriebsgebietsstruktur angemessen auf die zukünftige Marktlage einzustellen.

Eine Veränderung im Vertrieb bedeutet, dass sich Mitarbeiter oder Abteilungen umstellen müssen, manchmal das ganze Unternehmen. Dies ist in der Regel mit Chancen verbunden in den wenigsten Fällen ist es eine reine Bedrohung. Sie wird aber als solche empfunden, wenn die betroffenen Akteure im Unklaren gelassen werden. Überlegungen zu einer Vertriebsgebietsplanung werden dann schnell Gegenstand des Flurfunks. Und noch bevor überhaupt klar ist, ob sich etwas ändern soll, organisiert sich der Widerstand.

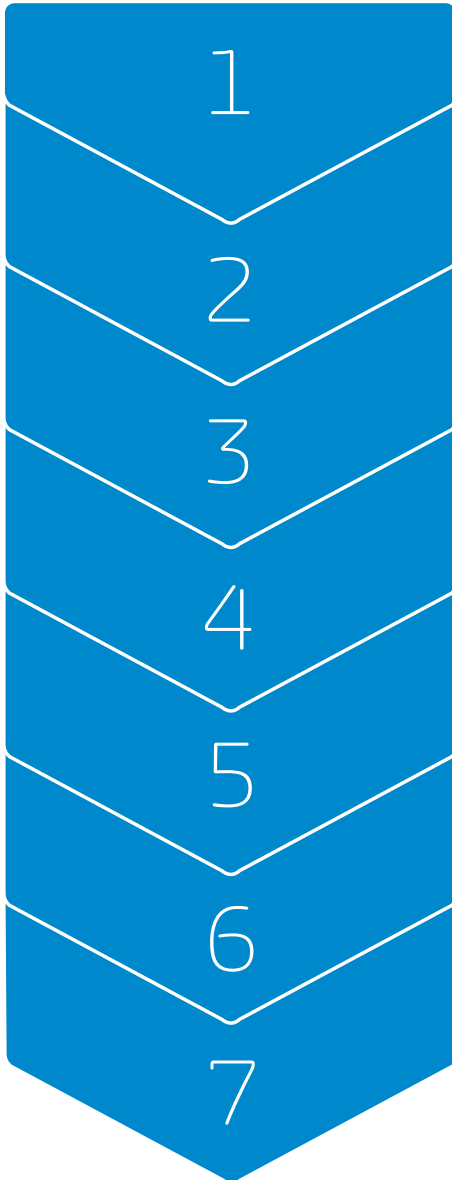
Wie bei allen Projekten gilt daher auch für die Vertriebsgebietsplanung: Kommunikation ist Alles! Eine Gebietsplanung beginnt nicht mit dem Verschieben von Gebietsgrenzen oder der Anpassung von Kundenzuordnungslisten. Am Anfang stehen vielmehr die mit allen Akteuren abgestimmte Bestandsaufnahme, die Präzisierung allgemeiner Vertriebsziele und ihrer Prioritäten sowie Projektzeitplan.

Nur wenn alle ein übereinstimmendes Bild von Status Quo und Zielrichtung haben, ist eine erfolgreiche Umstellung möglich. Das bedeutet nicht, jeden in alle Entscheidungsprozesse einzubinden. Aber gemäß Funktion und Kompetenz sollten alle von Beginn an auf dem Laufenden gehalten werden. Andernfalls drohen Planungsergebnisse zerrieben zu werden, indem rückwirkend Eingangsparameter und Zielvorgaben in Frage gestellt werden.

Es handelt sich doch „nur“ um eine Vertriebsgebietsanpassung? Stimmt. Aber weil der Flächenvertrieb eine Schnittstellenfunktion mit Verbindung zum Vertriebsinnendienst, Marketing, BI/IT und nicht zuletzt zu den Kunden ausfüllt, können schon geringfügige Umstellungen durchaus umfassende organisatorische Änderungen nach sich ziehen.

Mit einem sorgsam vorbereiteten Planungsprozess sorgen Sie dafür, dass Ihre Gebietsreform keine „Wunschvorstellung vom Reißbrett“ sondern zur Erfolgsstory wird. Dieses Vorgehen nennt man auch „Change Management“ und darum soll es nachfolgend gehen.

PROZESSSTUFEN EINER VERTRIEBSGEBIETSPLANUNG



Vorgespräch und Auftaktworkshop

Zeitplan, Planungsziele und Datengrundlagen

Aufbau eines Datenmodells

*Ist-Analyse, Potenzialberechnung,
Stärken-Schwächen-Analyse, etc.*

Ergebnispräsentation

*Breite Beteiligung, Sachverstand verdeutlichen,
Feedback ermöglichen*

Planungsworkshop

Priorisierung der Zielkriterien, Szenarien-
Modellierung, Entwurf einer optimalen Struktur

Handlungsempfehlungen

Ergebnispräsentation, Realisierungszeitplan und
Dokumentation

Implementierungsphase

Individuelle Vertriebsvorgaben,
Zielvereinbarungen und Umsetzung

Erfolgsanalyse

Soll-Ist-Abgleich, Kundenresonanz, Feintuning



SCHRITT 1: DER AUFTAKT

Die Erkenntnis, manchmal auch nur die Vermutung, dass sich in der Vertriebsgebietsstruktur etwas ändern muss, hat meistens einen konkreten Auslöser:

- » Neue Produktlinien sollen auf dem Markt etabliert werden.
- » Die gestiegenen Zielvorgaben scheinen mit den gegenwärtigen Strukturen nicht erreichbar.
- » Die Kundenbeschwerden häufen sich.
- » Der Ertrag ist seit einiger Zeit rückläufig.
- » Beim Vertriebspersonal stehen gleich mehrere Fortgänge an.
- » Sehr häufig muss der Vertrieb auch organisatorischen Veränderungen, beispielsweise durch Firmenfusionen, Rechnung tragen.

Oft steckt dahinter jedoch eine Gemengelage von Gründen, warum die aktuelle Vertriebsstruktur als (zunehmend) ineffizient empfunden wird. Anlass genug, dass sich Geschäftsführung und Vertriebsleitung gemeinsam Gedanken zu einer Optimierung machen. Schon dieser Auftakt ist im Idealfall

gut vorbereitet; folgende Punkte gehören auf die Tagesordnung:

TOP 1: Klarheit über die Zielrichtung

Es stellt sich die Frage, was geändert werden soll und welche Parameter überhaupt änderbar sind. Denn: Häufig besteht ein höchst heterogenes Bild um Unternehmen darüber, welches eigentlich die Erfolgstreiber in der betrieblichen Absatzwirtschaft sind. Während beispielsweise das Marketing die monatliche Vor-Ort-Präsenz beim Kunden für ein unverzichtbares Element der Markenpflege hält, hat die Distribution vielleicht eher die regionale Bündelung der Auftragsabwicklung im Sinn.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen sollten im Rahmen des Auftaktworkshops erörtert werden. Eine optimal eingefädelte Gebietsplanung beginnt mit einer klaren Festlegung der Zielkriterien und deren Priorisierung:

1. Was muss erzielt werden?
2. Was ist idealerweise zu berücksichtigen?
3. Welche Parameter sind tabu?

TOP 2: Verständigung auf ein anerkanntes Bewertungsschema (Datengrundlage)

Der zweite Baustein des Auftaktes ist die Verständigung auf ein Bewertungsschema.

Es gilt zu klären, auf welcher Daten- bzw. Informationsbasis die Zielkriterien gemessen werden. Für diesen Schritt ist es wichtig, die unternehmenseigene Dateninfrastruktur – und auch deren Lücken und Schwächen – zu kennen. Denn es gilt: Man kann nur steuern, was man auch messen kann. Neben Geschäfts-, Vertriebs- und Marketingleitung empfiehlt es sich daher oft, auch Vertreter von BI/IT mit einzubeziehen.

Im Rahmen des Auftaktworkshops sollte auch festgelegt werden, welche externen Quellen für Zielgruppen- bzw. Potenzialdaten in Frage kommen. Potenzialdaten sind von zentraler Bedeutung, da das eigene Datenuniversum in der Regel keine objektive Sicht auf den Gesamtmarkt ermöglicht.

TOP 3: Zeitplan erstellen

Obgleich der Auftaktworkshop als ergebnisoffene Veranstaltung konzipiert sein sollte

und sich erst aus der Ist-Analyse konkrete Schritte ableiten lassen, gehört zum Ergebnis des Auftaktworkshops ein Projektzeitplan.

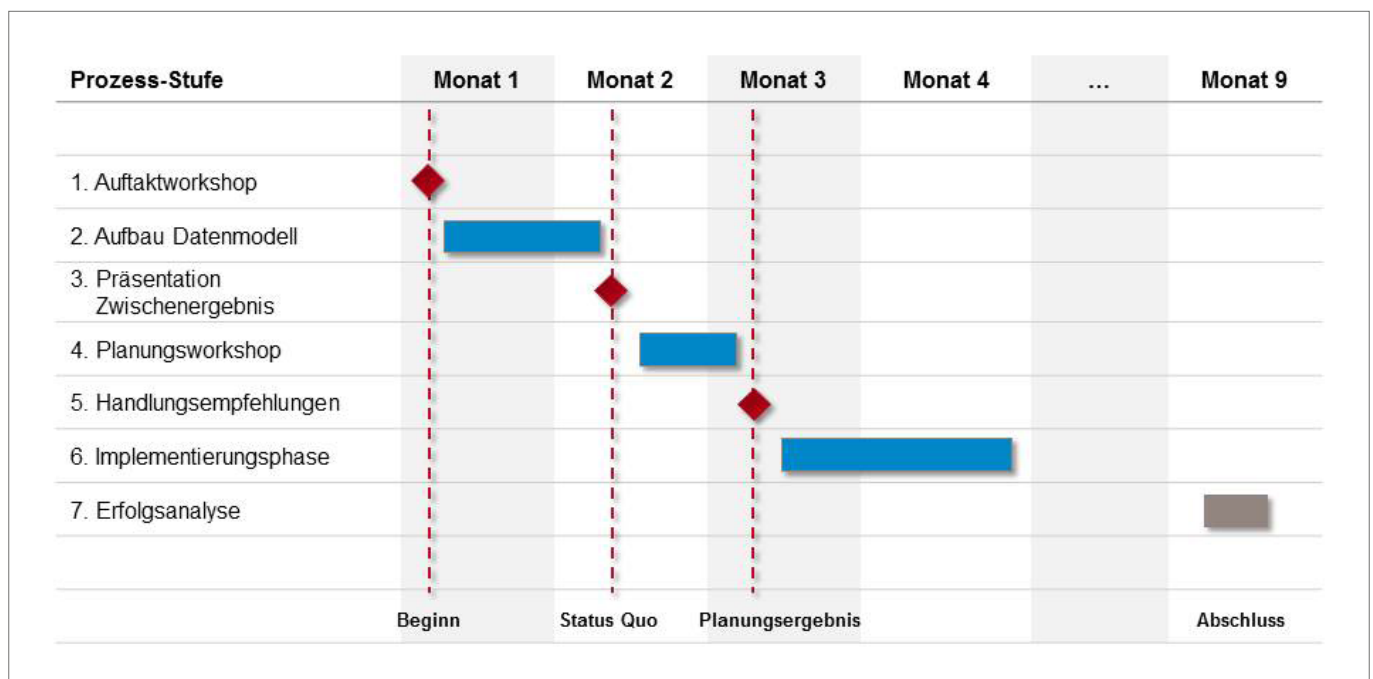
Es ist dabei selbstverständlich, dass dieser zunächst grob ist und im Projektverlauf weiter präzisiert wird. Dennoch: ein Zeitplan schafft Verbindlichkeit und ermöglicht den Beteiligten, Zeit und Ressourcen für die anstehenden Prozessschritte einzuplanen.

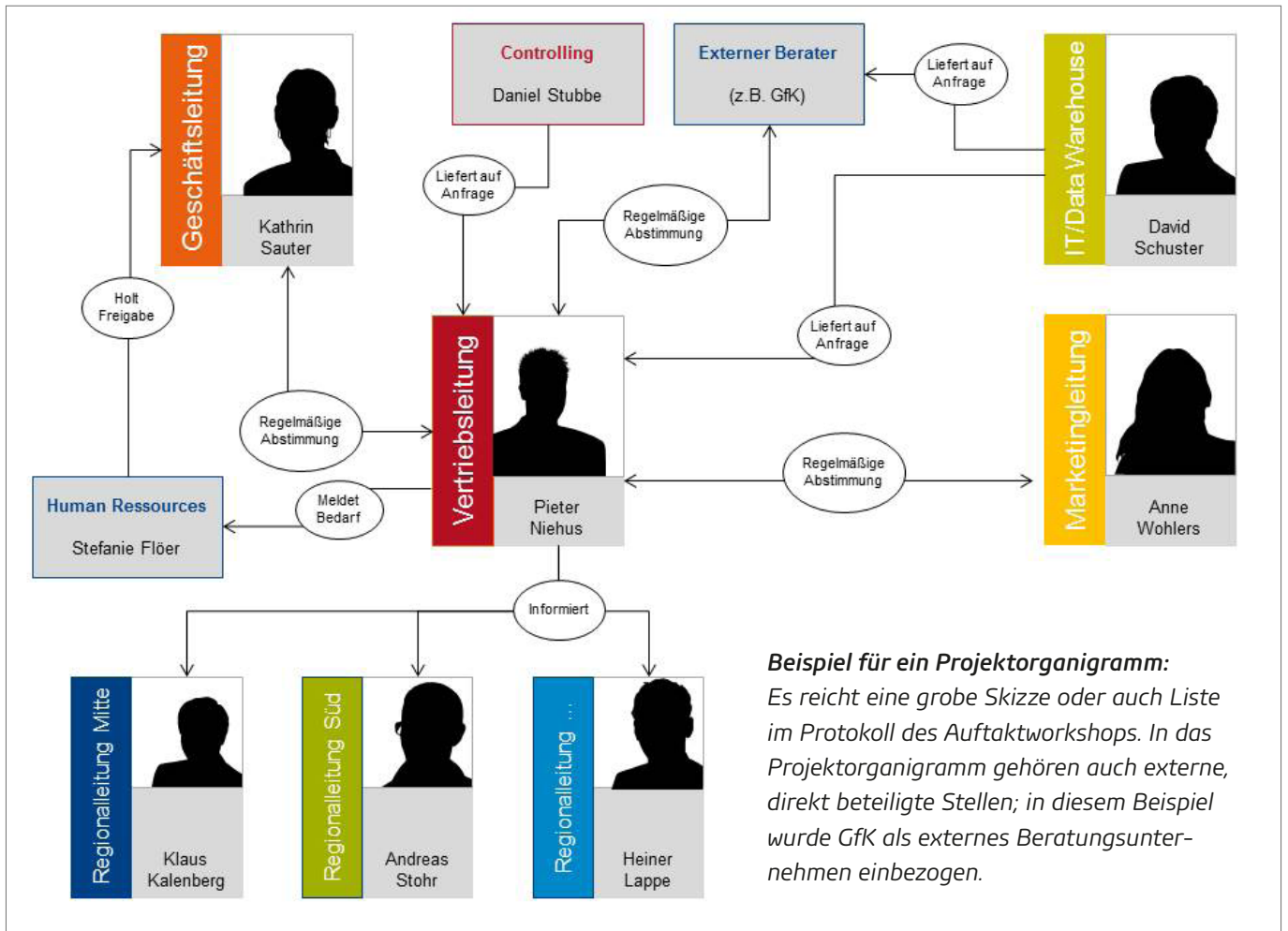
TOP 4: Projektorganigramm („Leads“) festlegen

Schließlich sollte die Aufstellung eines Projektorganigramms fester Bestandteil des Auftaktes sein. Dieses legt fest, welche Akteure oder Abteilungen bei welchen Schritten einzubeziehen oder zu informieren sind.

Im Projektorganigramm ist auch die Kommunikationskette festgelegt, so dass klar ist, welche Stellen durch wen informiert werden. Das Projektorganigramm ist wichtig. Denn häufig resultieren Missverständnisse aus dem Umstand, dass gar nicht genau klar ist, wer durch wen eingebunden werden muss. Das Projektorganigramm stellt sicher, dass niemand „vergessen“ wird.

Beispiel Projektzeitplan





Der Prozess: Grundlegende Aspekte

Die Ausgestaltung des Projektes „Vertriebsgebietsneuaufstellung“ ist abhängig von Branche, Firmengröße und Unternehmensstruktur. Die grundlegenden Aspekte Objektivität, Transparenz und Kommunikation haben indes einen stets gleich hohen Stellenwert. Sie dienen keinem Selbstzweck, sondern sie erleichtern die Durchsetzung des Planungsvorhabens erheblich und sichern den Projektverlauf gegen Kritik und Skepsis ab.

Objektivität

- » Beurteilung der Ergebnisse nach (Kenn-)zahlen
- » Unvoreingenommene Herangehensweise
- » Infragestellung von Tabus

Transparenz

- » Alle Ergebnisse nachvollziehbar
- » Daten werden auch in Gebietskarten umgesetzt
- » Alle Abteilungen sind eingebunden
- » Gleicher Kenntnisstand aller Beteiligten

Klare Kommunikation

- » Schriftliche Vereinbarung der Prozessschritte
- » Dokumentation der Ergebnisse
- » Zeitersparnis durch Fristsetzungen

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Moderation des Auftaktworkshops
- » Beratung bei Bewertungskriterien und Planungszielen
- » Lösung von Betriebsblindheit durch externe Sicht



SCHRITT 2: DIE IST-ANALYSE

Unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Gebietsoptimierung ist die Bestandsaufnahme. Dazu gehört, alle Einflussfaktoren, unternehmens- wie marktseitig, für jedes Gebiet individuell unter die Lupe zu nehmen. Nicht jedes Gebiet bietet die gleiche Chance auf Ertragssteigerung. Auch kann die Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter zu Mitarbeiter aus den verschiedensten Gründen variieren.

Die Bedeutung der Ist-Analyse wird in der Praxis häufig unterschätzt. Schließlich „wissen“ Geschäftsführung und Vertriebsleitung ja, wie es aktuell im Betrieb aussieht. Dennoch ist sie aus zwei Gründen unabdingbar:

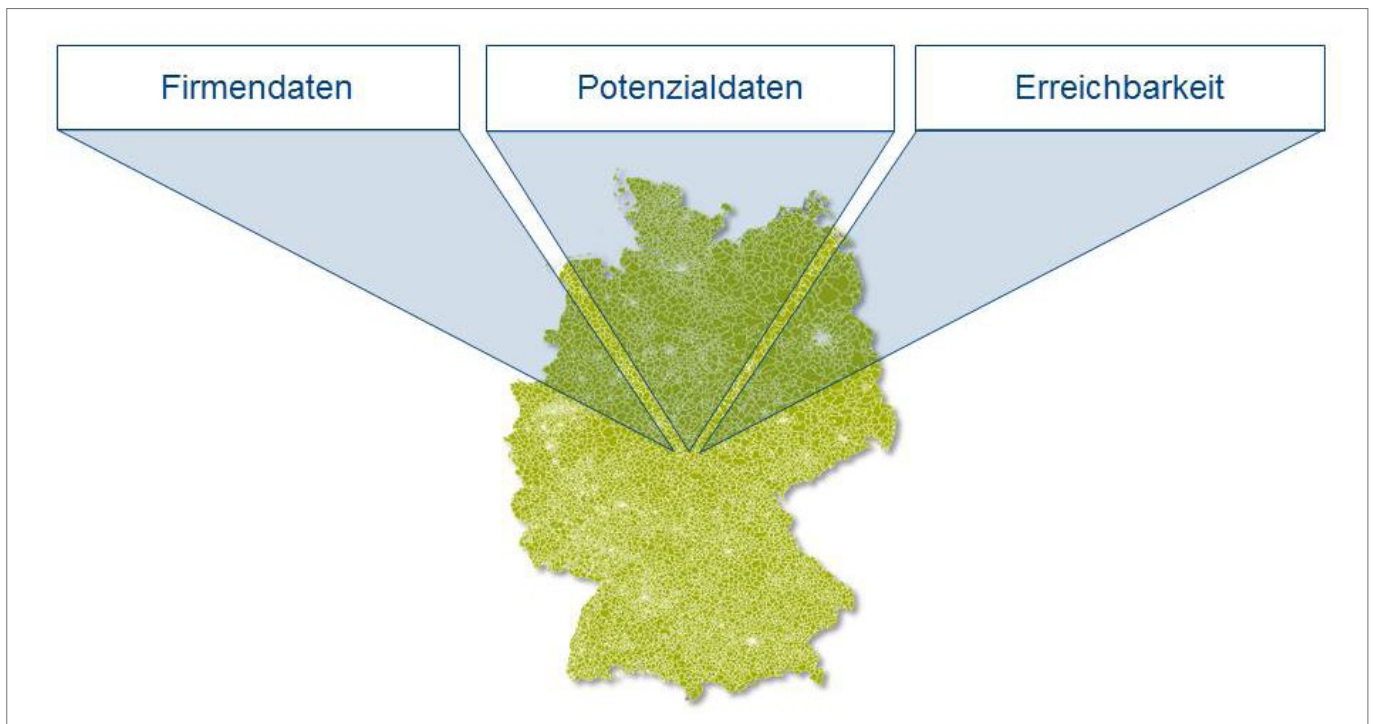
1. Für eine anerkannte Bestandsaufnahme

Auch wenn die Vertriebsleitung tatsächlich über den Status Quo detailliert im Bilde ist – die anderen betroffenen Akteure sind es womöglich nicht! Die Ist-Analyse dient auch der objektiven Bestandsaufnahme, um auf ggf. notwendige Veränderungen hinzuwirken. Sie zeigt transparent und nachvollziehbar, was passiert, wenn sich nichts ändert. Sie sollte die allgemein akzeptierte Grundlage

sein, auf der alle weiteren Schritte aufbauen. Nicht zuletzt kann auch erst auf Basis einer Ist-Analyse eine nachgelagerte Erfolgsanalyse (Ex-post) erfolgen.

2. Für die Objektivierung auf Basis von Marktpotenzialen

Essentiell für die objektive Ist-Analyse ist das Hinzuspielen von externen Marktinformationen, wie z.B. die Verteilung von Zielgruppen-, Firmen- oder Endverbraucherpotenzialen. Denn erst in der Gegenüberstellung mit externen Vergleichsgrößen lassen sich regional unterschiedliche Vertriebsleistungen bewerten. Externe Marktindikatoren werden im Rahmen des Auftaktworkshops definiert und dann in der Ist-Analyse mit den Unternehmensdaten verknüpft.



Die Karte ist die natürliche Schnittstelle für alle relevanten Informationen.

Die eigene Vertriebsstruktur kann so systematisch durchleuchtet werden:

- » Gibt es einen Zusammenhang zwischen Verkaufserfolg und Entfernung zur Geschäftsstelle?
- » Sind die Chancen auf Verkaufserfolge in allen Gebieten fair verteilt?
- » Welche Bedingungen herrschen in Regionen, in denen die Firma besonders erfolgreich ist?

Der Grundstein für eine erfolgreiche Gebietsoptimierung wird in dieser Phase gelegt. Nur durch das transparente, nachvollziehbare Offenlegen von Stärken und Schwächen im Vertrieb gewinnt man das ganze Team für eine Veränderung.

Aufbau des Datenmodells

Planen heißt modellieren. Um den Status Quo zu bewerten und ggf. in verschiedenen Planungsszenarien ändern zu können, bedarf es eines Datenmodells, in der die aktuellen und angestrebten Gebietsstrukturen objektiv gegenübergestellt werden können.

Die digitale Landkarte ist für dieses Datenmodell die Basis, denn auf ihr können so unterschiedliche Datenquellen wie das eigene Kundenuniversum, Regionalstrukturen, externe Potenzialdaten oder Informationen zu Lage und Erreichbarkeit von Standorten zu einem Gesamtbild verbunden werden.

Dank moderner Geomarketingsysteme können CRM-Daten, aber auch schlichte Kunden-Adresslisten leicht integriert und mit beliebigen Zusatzinformationen angereichert werden. Entscheidend ist jedoch die sachgemäße und korrekte Aufbereitung und Modellierung der Daten.

Einbinden der eigenen Daten

Den verwendeten Unternehmensdaten sollte die nötige Aufmerksamkeit zukommen. Denn natürlich kann das Analyseergebnis nur so gut sein wie die verwendete Datengrundlage.







Wichtig ist nicht eine 100%ige Genauigkeit oder Vollständigkeit der Informationen. Dennoch sollten Datenqualität und Bemessungsgrundlage in sich konsistent sein, also beispielsweise:

- » Regional: gleiche Datenqualität zwischen Verkaufsleiterregionen.
- » Sektoral: vergleichbare Bemessungsansätze zwischen verschiedenen Vertriebslinien.







Für die Prüfung und Aufbereitung der Unternehmensdaten ist ausreichend Zeit einzuplanen. Oft wird es erforderlich, die Daten zu überarbeiten oder verschiedene Datenquellen in ein einheitliches Format zu bringen. Das kostet Zeit.

Daher sollten Auftaktworkshop und die Ist-Analyse in der Projektplanung zeitlich getrennt werden. Mit einem Zeitpuffer zwischen beiden Terminen wird sichergestellt, dass mit Beginn der Ist-Analyse ein belastbares Zahlenwerk vorliegt.

Die Ausgangsdaten offenbaren Schwächen:

-  Kundendatei mit vielen unvollständigen Adressen
-  Dubletten bleiben aufgrund von Schreibfehlern unerkannt
-  In- und Auslandsdaten sind vermischt
-  Mehrfachbetreuung der Kunden hinterlegt
-  Umsätze sind Firmenzentralen zugeschrieben worden
-  Kennziffer Arbeitslast ist unausgereift

Unternehmensdaten sollten geprüft und aufbereitet werden:

-  Sind eingesetzte EDV-Systeme kompatibel?
-  Lassen sich Dateien/Abfragedaten untereinander verknüpfen?
-  Sind Bewertungskriterien konsistent?
-  Basieren Schätzdaten auf einheitlicher Grundlage?
-  Beziehen sich Daten auf einen einheitlichen Zeitraum?
-  Bestehen anerkannte Potenzialdaten?

Einbezug objektiver Marktkennziffern

Neben den eigenen Unternehmensinformationen sollten externe Kennziffern zum vorhandenen Marktpotenzial zum Einsatz kommen. Regionalisierte Marktdaten bieten eine objektive und über die verschiedenen regionalen Ebenen hinweg vergleichbare Entscheidungsgrundlage. Die Auswahl passender Marktdaten erfordert Erfahrung und Branchen-Know How.

Ein großer Vorteil von Marktpotenzialen liegt darin, dass diese nicht zu 100% mit der tatsächlichen Zielgruppe übereinstimmen muss. Es reicht eine hohe Korrelation. Denn für die meisten Marktanalysen ist lediglich die prozentuale Verteilung des Potenzials von Bedeutung: Ein hoher Prozentanteil des Marktpotenzials in einer Region bei gleichzeitig niedrigem eigenen Absatz ist ein sicherer Indikator für noch ungenutzte Absatzchancen. Auf diese Weise kann der eigene Unternehmenserfolg direkt in den Kontext des Gesamtmarktes gestellt, regionale Unterschiede in der Marktdurchdringung sichtbar gemacht werden.

Stärken-Schwächen-Analyse

Eine umfassende Stärken-Schwächen-Analyse kann aus ganz unterschiedlichen Bausteinen bestehen. Im Wesentlichen werden die im Auftakt festgelegten Bewertungskriterien vergleichend für alle Vertriebsregionen und Außendienstgebiete gegenüber gestellt, natürlich im Kontext des regionalen Marktpotenzials. Selbstverständlich gehören auch qualitative Aspekte, wie beispielsweise individuelle Kompetenzen des Vertriebsteams in eine solche Aufstellung.

Im Ergebnis werden so die dringlichsten Handlungsfelder, aber auch die Erfolgsfaktoren schnell deutlich.

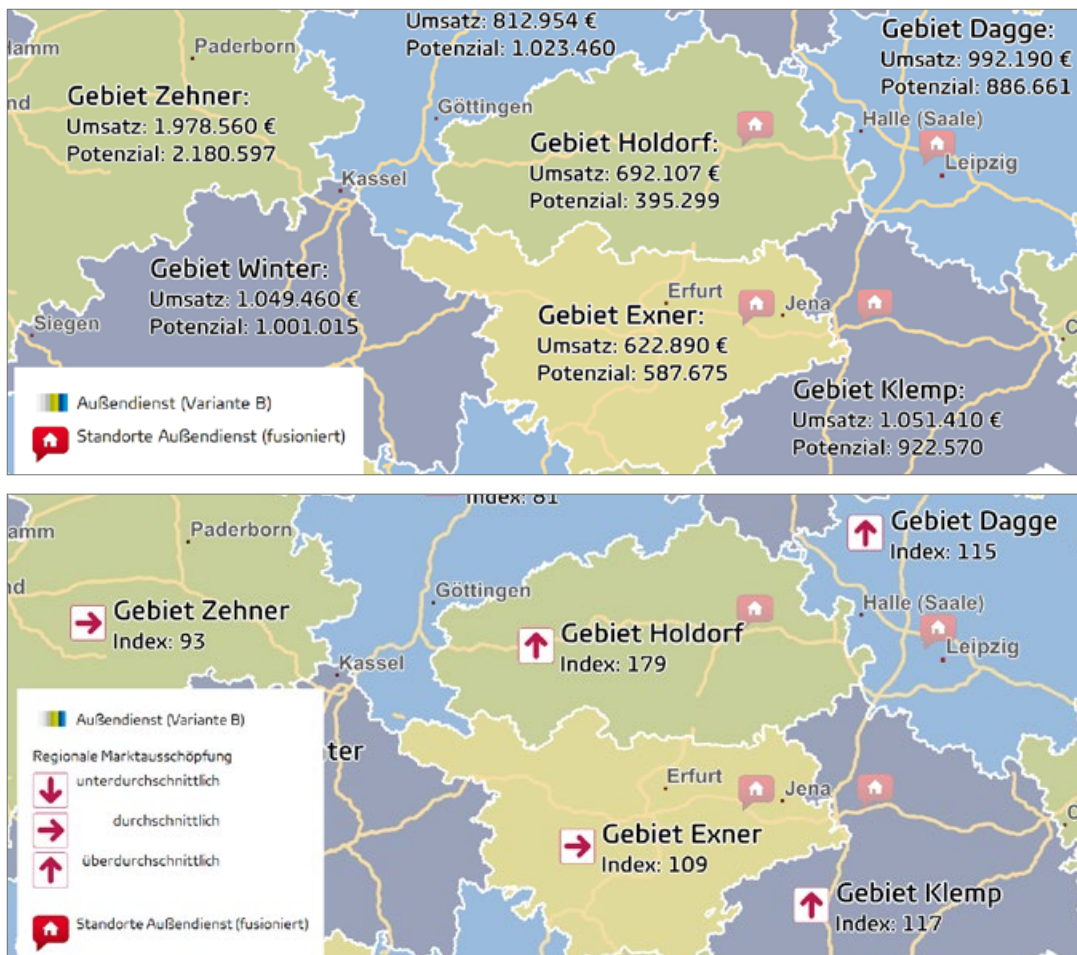
WAS SIND EIGENTLICH „MARKTPOTENZIALE“?

Marktpotenziale unterscheiden sich von konkreten Zielkundenlisten (also konkreten Adressen) durch ihre aggregierte Aussageform. Potenzialdaten geben als Zahl das Vorhandensein von Absatzchancen pro Gebietseinheit wider. Beispielsweise wird die Anzahl von Haushalten, eine produktspezifische Kaufkraft, Zahl oder Umsatz von Firmen einer bestimmten Branche pro PLZ-Gebiet beziffert. Für diese Abstraktion von individuellen Zielkundendaten spricht eine Reihe von Gründen:

1. Erst durch die aggregierte Darstellung als Zahl kann das Potenzial direkt den eigenen Absatzzahlen gegenüber gestellt und so beispielsweise ein Marktanteil berechnet werden.
2. Zielkundenlisten sind oft von regional sehr unterschiedlicher Qualität und liefern so kein flächendeckend einheitliches Bild des Gesamtmarktes.
3. Im gesamten Endverbraucher (B2C)-Segment gebietet der Datenschutz die Verwendung von aggregierten Marktpotenzialen.
4. In vielen Fällen lässt sich die eigene Zielgruppe gar nicht exakt fassen. Beispiel: Ein Schraubenhersteller beliefert verschiedenste Betriebe im verarbeitenden Gewerbe; er kann maximal näherungsweise bestimmen, welche Unternehmen Verkaufschancen in welchem Umfang bieten.

Beispiel: So kann das zusammenfassende Ergebnis einer Stärken-Schwächen-Analyse aussehen:

Bewertung	Beschreibung
😊😊	Günstige Verteilung der Wohnstandorte
😊	Potenziale mit – wenigen Ausnahmen – vorhanden
😊	Eindeutige Gebietszuordnungen
😞😞😞	Ungünstiger Zuschnitt der Verkaufsleiterregionen
😞😞	Arbeitslast unausgewogen
😞	Lückenhafte Gebietszuordnung
😞	Mitarbeiterzufriedenheit regional stark schwankend



Beispiel für die Indizierung des regionalen Verkaufserfolg: Die angezeigten Absolutwerte zu Umsatz und Potenzial (Karte oben) sind nur schwer richtig zu interpretieren. Die Darstellung als Indexwert (Karte unten) schafft sofort Klarheit.

Faire Bewertung mit Hilfe des regionalen Marktanteilsindex

Wie gelingt es, ein realistisches Bild über den eigenen regionalen Markterfolg zu erhalten, wenn der genaue Marktanteil nicht bekannt ist? Mit Hilfe eines regionalen Marktindizes werden Stärken und Schwächen sichtbar.

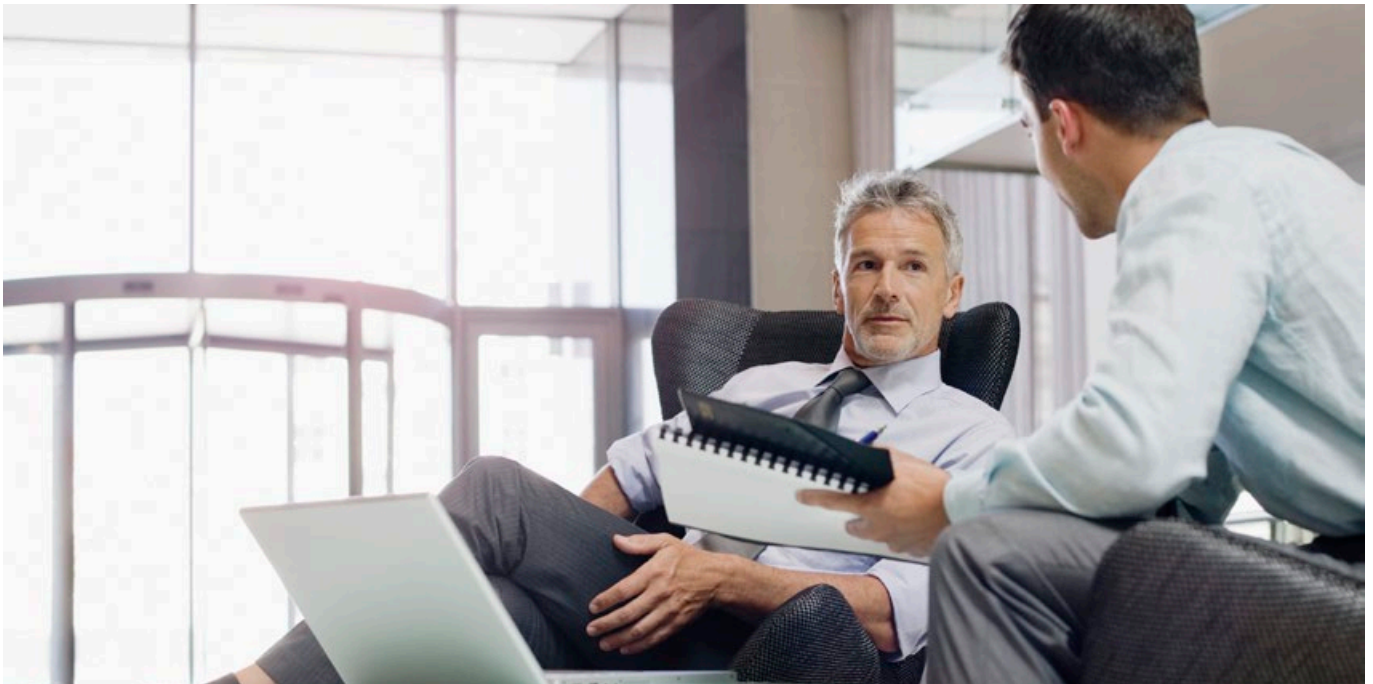
Kennt man das gesamte Umsatzpotenzial seines Marktes, gelingt dies leicht: Die eigenen Verkaufszahlen und die Marktdaten zum Gesamtmarktpotenzial werden dann mit Hilfe eines Indexwertes, dem sogenannten regionalen Marktanteilsindex objektiv verglichen.

Der „Trick“ besteht darin, beide Größen insgesamt (z.B. ganz für Deutschland) gleich 100% zu setzen. Für jedes Außendienstgebiet wird dann dessen prozentualer Anteil am eigenen Umsatz ausgewiesen. Entsprechend wird für jedes Gebiet der Anteil am Gesamtmarkt-Potenzial berechnet.

Der Quotient aus beiden Prozentwerten multipliziert mit 100 ergibt dann den Marktanteilsindex. Verkaufsgebiete, deren Wert unter 100 liegt, haben im Vergleich zu anderen Regionen mehr Potenzial als bisher ausgeschöpft wird. Umgekehrt dienen Verkaufsgebiete mit einem besonders hohen Indexwert als Benchmark für die zukünftige Verkaufsstrategie.

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Aufbau eines Datenmodells
- » Auswahl und Integration externer Potenzialdaten
- » Projektleitung bei der Ist-Analyse



SCHRITT 3: DAS ZWISCHENERGEBNIS – ALLE BETEILIGTEN MIT INS BOOT HOLEN

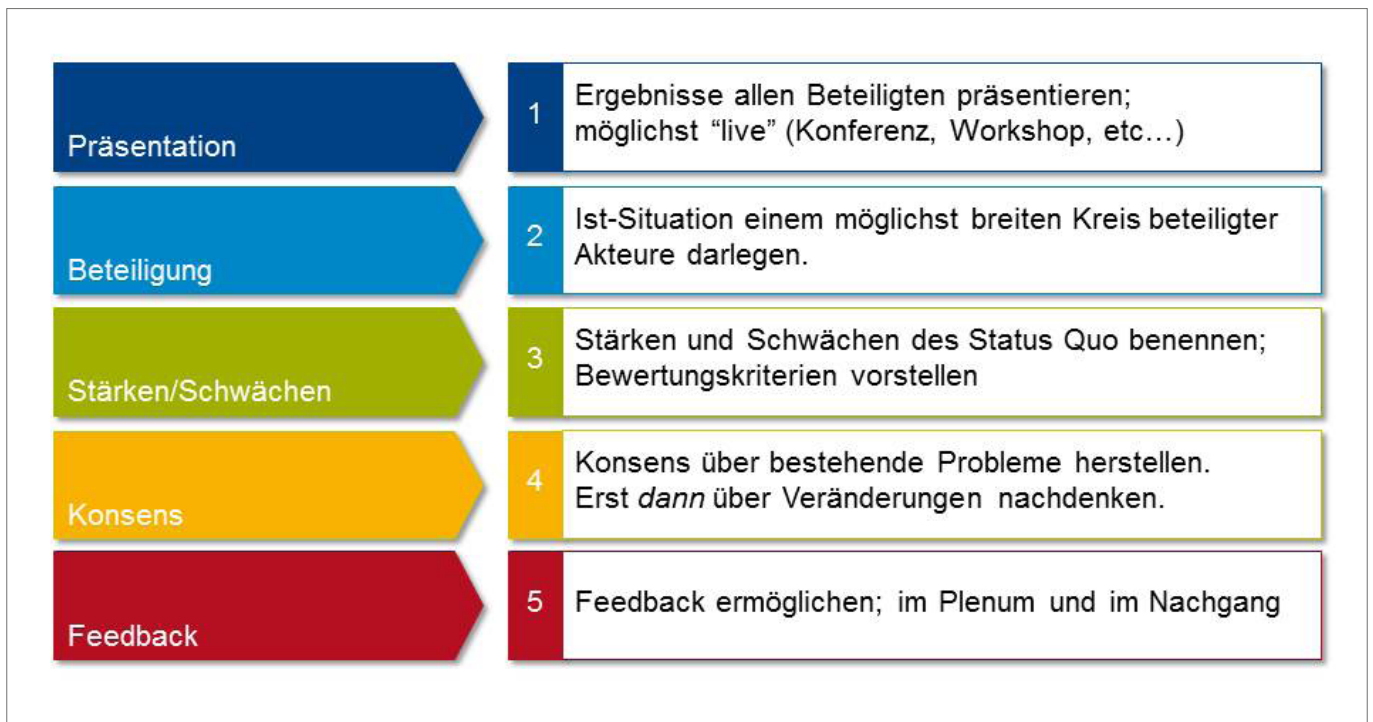
Oft gestaltet es sich schwierig, alle Akteure im Betrieb für eine Veränderung zu gewinnen. Am besten gelingt dies durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen.

Daher sollte das Resultat der Ist-Analyse als Zwischenergebnis vorgestellt und diesem Termin ein entsprechend hoher Stellenwert eingeräumt werden. Denn die Realität hat meist die stärkste Überzeugungskraft zu den erforderlichen Änderungen.

Der Rahmen solch eines Treffens ist individuell abhängig von den betrieblichen Organisationsstrukturen. Es kann nur der erweiterte Führungszirkel beteiligt werden oder aber auch das komplette Vertriebsteam. In jedem Falle sollten all jene Akteure einbezogen werden, von denen der Erfolg einer geplanten Umstellung abhängt.

Dadurch und durch die Möglichkeit, Feedback zu geben...

- » wird verhindert, dass im Nachhinein die Validität der Eingangsparameter und damit die ganze Planung in Zweifel gezogen werden.
- » besteht die Chance, auf Sachverhalte und Aspekte hingewiesen zu werden, die im Rahmen des Auftaktworkshops schlicht vergessen wurden.
- » fühlen sich alle Akteure ernst genommen, was grundsätzlich zu einer höheren Akzeptanz führt.
- » wird im Idealfall ein positives Signal zum Aufbruch gegeben, das dem weiteren Planungsverlauf zusätzliche Dynamik verleiht.



Präsentation des Zwischenergebnisses: Einen gemeinsamen Wissensstand über den Status Quo herstellen.

Von der Geschäftsführerebene bis zum Außendienst gelingt die Überzeugungsarbeit am sichersten, wenn der Ist-Zustand mit Hilfe von Karten, Daten und Berichten anschaulich belegt ist und auch deutlich wird, was in dem Fall passiert, wenn sich *nichts* ändert.

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Ergebnispräsentation, Handlungsfelder aufzeigen
- » Moderation eines Workshops
- » Dokumentation des Termins

TIPP: Ergebnisse und Inhalte des Treffens sollten mit einem Protokoll schriftlich fixiert werden.



SCHRITT 4: DER PLANUNGSWORKSHOP – ES KANN LOSGEHEN!

Im Rahmen der Ist-Analyse haben sich in der Regel die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die Variablen und die Determinanten bereits heraus kristallisiert. Spätestens nach der Zwischenpräsentation des Status Quo sollte fest stehen, welche Ziele die Planung verfolgt, was Priorität hat und was nachrangig zu betrachten ist. Nun geht es an die Umsetzung.

Wahl des Planungsansatzes

Je nach Branche, Kundendichte und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte werden in der Planung unterschiedliche Ansätze verfolgt. Grundsätzlich können Unternehmen die Marktbearbeitung nach drei Vorgehensweisen strukturieren: territorial, produktbezogen oder kundenbezogen.

Territoriale Gebietsstrukturen

Jedem Verkäufer oder Service-Techniker wird ein bestimmtes Gebiet zugeteilt, in dem er die gesamte Produktlinie des Unternehmens vertritt. Neben einer klaren Gebietsabgrenzung wird durch die alleinige Gebiets-

verantwortung ein Anreiz für die Pflege der Geschäftsbeziehungen gegeben. Niedrige Reisekosten, die Vergleichbarkeit der Verkäuferleistungen und eine relativ einfache Besuchsplanung sind weitere Vorteile einer territorialen Struktur.

Produktbezogene Gebietsstrukturen

Bei besonders beratungsintensiven Produkten – typische Beispiele sind Pharma und Medizintechnik – bei denen der Verkäufer über umfassende Produktkenntnisse verfügen muss, eignet sich eine Verkaufsorganisation, die nach Produkten gegliedert ist. Die Kunden werden individuell und bedarfsgerecht beraten. Die Verkaufsorganisation kann leicht unterschiedlichen Profit-Centern zugeordnet werden. Weiterer Vorteil: Je nach Absatzpotenzial der unterschiedlichen Produkte können die Verkaufsmannschaften unterschiedlich große Gebiete betreuen. Die Nachteile: Zur Versorgung des Marktes sind mehrere Verkaufsschienen notwendig, die Reisezeiten erhöhen sich.

Kundenbezogene Strukturen

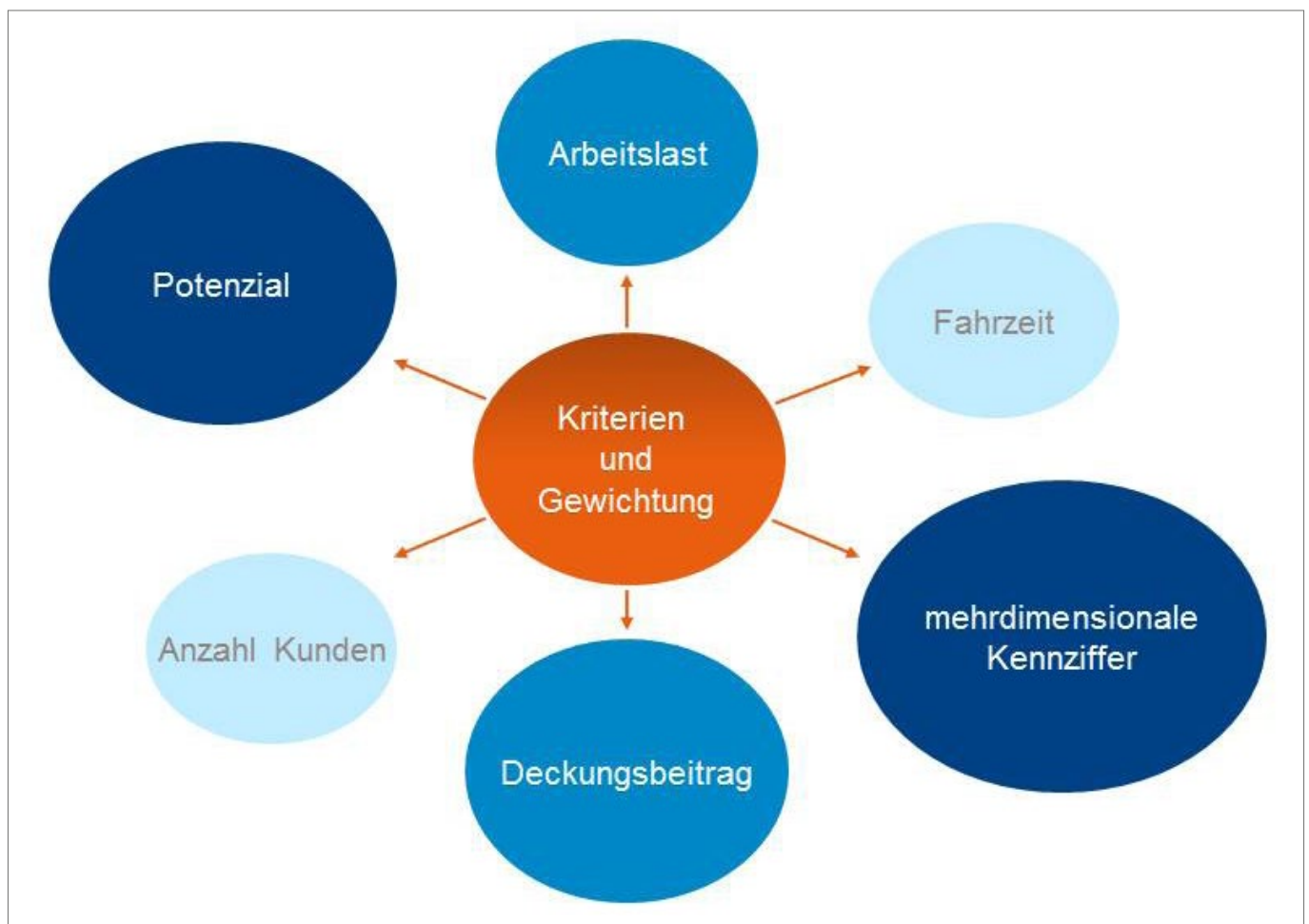
Eine Extremform sind so genannte kundenbezogene Strukturen. Diese sind durch fehlende Gebietsschutzregelungen meist über die Jahre hinweg entstanden. Die Gliederung der Verkaufsorganisation nach Branchen oder Kundentypen soll der Entwicklung und Pflege optimaler und langfristig angelegter Kundenbeziehungen dienen. Sehr gut geeignet sind diese Strukturen für Unternehmen, die besonders arbeitsintensive und kundenspezifische Artikel mit vielen Kundenanpassungen vertreiben. Nachteile: Die systematische Kundenpflege und die Neukundenakquise lassen sich nur unzureichend planen. Zudem ist die Vergleichbarkeit der Verkäuferleistungen schwierig. Anfallende Reisezeiten sind schwer kalkulierbar.

Die Anzahl der Kundenkontakte pro Tag ist gegenüber den ersten beiden Strukturen deutlich reduziert.

Sonder- und Mischformen

Neben diesen drei Hauptformen gibt es auch viele Sonder- und Mischformen. Häufig werden Key-Account Kunden beispielsweise gesondert, oder bestimmte Kunden grundsätzlich von einem Call-Center betreut. In besonderen Fällen werden jedem Außendienstmitarbeiter neben einem festen Gebiet zusätzlich alle Kunden einer speziellen Branche zugewiesen, um so sein Expertenwissen zu nutzen. Das bedeutet, dass parallel zu einer territorialen Struktur auch eine kundenbezogene Struktur existiert.

Festlegung und Gewichtung der Zielkriterien.



Spezifizierung des Zielsystems

Ganz generell sollte die anvisierte Gebietsstruktur den Reisezeitanteil der Außendienstressourcen minimieren und gleichzeitig ausreichend kaufende und potenzielle Kunden aufweisen, um die gesteckten Verkaufs- und Profitabilitätsziele zu erreichen.

Die häufigsten Ziele:

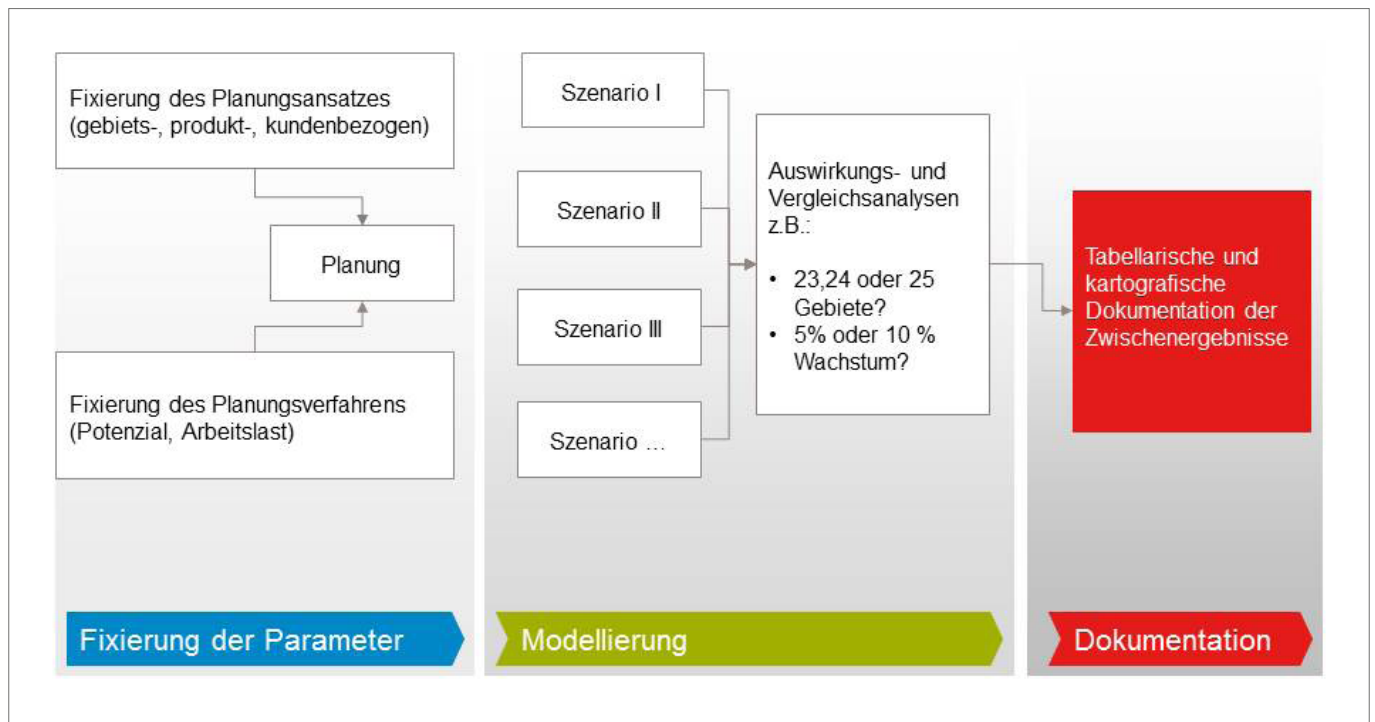
- » **Ausgeglichene Arbeitslast.** Optimal sind Außendienstressourcen dann im Einsatz, wenn Mitarbeiter und Geschäftsstellen gleichmäßig ausgelastet sind. Insofern ist das oberste Ziel eine gleichmäßige Verteilung der Kundenbetreuung.
- » **Angemessenes Potenzial.** Außendienstgebiete sollten ausreichende Chancen für das Neukundengeschäft eröffnen, um zu Umsatzsteigerungen zu motivieren.
- » **Eindeutige und flächendeckende Zuständigkeiten.** Für eine optimale Neukunden- wie Bestandskundenbetreuung sollten die Zuständigkeiten pro Gebiet (beispielsweise je PLZ) eindeutig geregelt sein.
- » **Minimierter Fahrtaufwand.** Je kompakter ein Gebiet ist, desto kürzer ist die durchschnittliche Reisezeit von Kunde zu Kunde bzw. zur Geschäftsstelle.
- » **Bestmögliche Kundenbetreuung.** Vor dem Hintergrund einer Budgetvorgabe gilt es, die Kunden optimal zu betreuen.
- » **Das Vertriebsteam soll personell vergrößert oder verkleinert werden.** Obgleich manchmal auch das Resultat einer Gebietsanalyse, steht die Aufstockung oder Reduzierung von Mitarbeitern häufig als vorgegebenes Ziel am Anfang der Gebietsplanung.

Die häufigsten Restriktionen

Die oftmals bestehenden Restriktionen und Vorgaben sollten bei einer Gebietsplanung ebenfalls von vornherein klar benannt werden. Und weil es bei einer Gebietsplanung auch immer um das Ausbalancieren von miteinander konkurrierenden Zielen geht, ist das Festlegen von Prioritäten und Gewichtungen

ebenfalls zentraler Bestandteil der Zieldefinition. Einschränkende Parameter sind typischerweise:

- » **Bestehende Kundenbeziehungen.** In aller Regel gilt die Meinung, bestehende Kunden-Verkäufer-Beziehungen dürfen nicht unterbrochen werden, um den mit diesen Kunden realisierten Umsatz nicht zu gefährden. In vielen Fällen sind aber Risiko und Chance eines Wechsels in der Betreuung in etwa gleich groß.
- » **Leistungsfähigkeit der Außendienstressourcen.** In der Praxis ist das Leistungsvermögen von Mitarbeitern oft höchst unterschiedlich. Darüber hinaus haben einzelne Mitarbeiter neben ihrer Außendiensttätigkeit auch Innendiensttätigkeiten wahrzunehmen. Gleichartige Vertriebsgebiete sollten deshalb den Faktor Mensch berücksichtigen.
- » **Gebietsgröße.** Der Reisezeitanteil wächst unweigerlich mit wachsender Gebietsgröße. In der Praxis kann die Daumenregel gelten, dass für Tagestouren die Qualität der Kundenbetreuung ab einem Radius von 80 bis 100 km zum Wohnort des Mitarbeiters drastisch abnimmt.
- » **Wohn- und Standorte.** Nur in den wenigsten Fällen sehen die Arbeitsverträge der Außendienstmannschaft die Mobilität eines Mitarbeiters vor. Wohnorte bestehender Außendienstmitarbeiter oder bestehende Geschäftsstellen sollten unbedingt Berücksichtigung finden.
- » **Natürliche/kulturelle Barrieren.** Natürliche Barrieren, wie zum Beispiel Gebirge, Seen und unzureichende Straßenverbindungen erhöhen den Reisezeitanteil und reduzieren die Besuchszeit bei den Kunden. Kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren stellen evtl. ebenfalls Hemmnisse dar, die bei einer Planung berücksichtigt werden sollten.



Phasen des Planungsworkshops

Szenarien-Modellierung

Aufbauend auf dem beschriebenen Datenmodell und dem Zielsystem können nun verschiedene Szenarien simuliert werden. Schnelligkeit und Flexibilität des Planungsmodells ist dabei von großer Bedeutung. Denn erst damit kommt die eigentliche Stärke von Simulationen zum Tragen: Es können verschiedene Varianten erstellt, miteinander verglichen und auch wieder verworfen werden! Die Bereitschaft, eine aktuelle Planung in Frage zu stellen, um eine weitere, evtl. völlig neue Variante durchzuspielen, ist umso höher, je einfacher der Rechenprozess ist.

Aus Erfahrung empfiehlt es sich, nie mehr als drei bis vier Planungsszenarien parallel miteinander zu vergleichen. Dann sollte das günstigste Szenario gewählt werden, um dies wiederum in einer neuen Planungsschleife zu verfeinern. Mit diesem iterativen Vorgehen kommt man zügig zur optimalen Lösung. Für jedes Szenario sollte immer unmittelbar die Abschätzung von Kosten und Nutzen im Vergleich zum Status Quo erfolgen.

Üblicherweise schließt der Planungsworkshop mit einer, maximal drei bis vier präferierten Gebietsstrukturen ab. Es ist in jedem Fall davon auszugehen, dass sich durch Feintuning und Nachbesserungen in späteren Phasen die Gebietsstruktur noch geringfügig anpassen wird.

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Beratung bei der Entwicklung eines Zielsystems
- » Beratung bei der Auswahl des richtigen Planungsansatzes
- » Entwicklung und Vergleich verschiedener Szenarien



SCHRITT 5: ERGEBNISPRÄSENTATION

Dokumentation

Der Ergebnispräsentation sollte die fällige Sorgfalt zukommen. Das präferierte Szenario wird so aufbereitet, dass die Dokumentation den Anforderungen einer Beschlussvorlage durch die Geschäftsführung genügt.

Das bedeutet:

- » Das angestrebte Gebietsszenario sollte graphisch mittels Gebietskarten dargestellt werden. Es empfiehlt sich, pro Karte maximal drei Zielkriterien anzuzeigen.
- » Die tabellarische Auflistung aller Änderungen gehört ebenso zur Ergebnisdokumentation wie eine stichwortartige Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.
- » In direkter Gegenüberstellung kann der Ist-Zustand zum Vergleich angezeigt werden, die Abweichungen/Veränderungen sollten in Listenform vorliegen.

- » In manchen Fällen hilft es, auch ein „Worst-Case-Szenario“ mit in die Dokumentation aufzunehmen, aus dem deutlich wird, was bei den falschen Entscheidungen passieren kann. Das unterstreicht die Notwendigkeit der präferierten Planungsvariante.
- » Die Ergebnisse müssen auch für einzelne Vertriebs-/Außendienstgebiete samt Änderungslisten verfügbar sein.

In manchen Fällen erfolgt die finale Entscheidung erst im Rahmen des Ergebnisworkshops. Dann sollten drei, maximal vier Gebietsplanungsvarianten zur Diskussion gestellt werden.



Ergebnispräsentation: Planungsszenario und Zielrichtung sollten nachvollziehbar dokumentiert werden.

Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Ergebnispräsentation sollten die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen werden. Hierzu wird meist die Führungsebene der involvierten Abteilungen mit einbezogen.

Die Ergebnispräsentation sollte in jedem Fall mit der Aufstellung eines Realisierungszeitplanes abschließen.

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Objektive unabhängige Kommentierung der Ergebnisse
- » Unterstützung bei der zügigen Festlegung des finalen Vorgehens
- » Dokumentation der Ergebnisse



SCHRITT 6: IMPLEMENTIERUNG

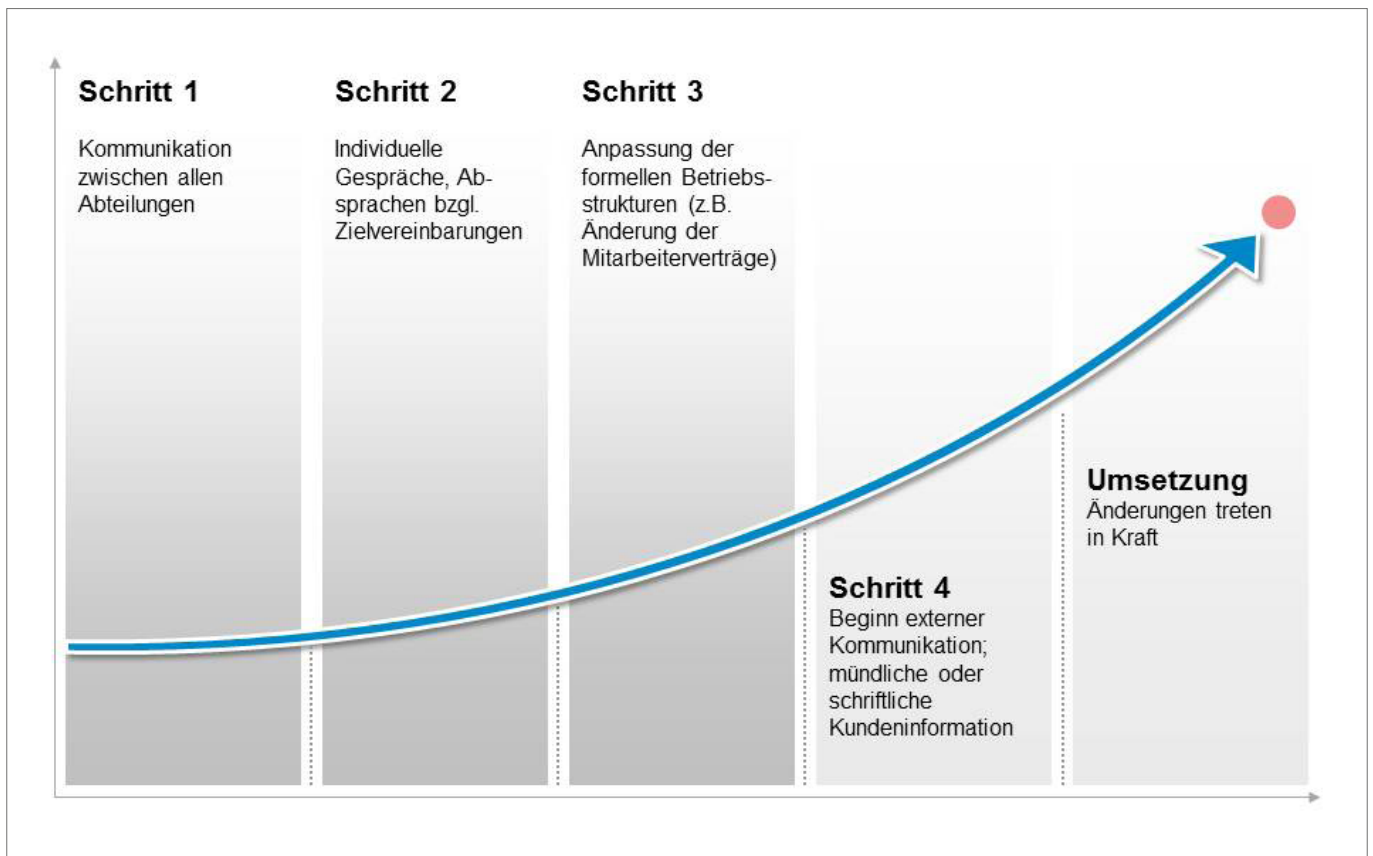
Der zeitliche Aufwand für die operative Umsetzung einer Gebietsreform wird häufig unterschätzt: Neben Mitarbeitergesprächen und neuen Zielvereinbarungen sind oft auch Vertragsänderungen nötig. Eventuell müssen auch die von der Umstellung betroffenen Kunden informiert werden. Dafür sollte ausreichend Vorlauf eingeplant werden – etwa drei Monate sind realistisch.

Für die Implementierungsphase ist entscheidend, dass die Ergebnisse der vorangegangenen Planungsschritte sauber und umfassend dokumentiert wurden. Alle Außendienstmitarbeiter sollten aus individuellen Zuordnungslisten ersehen, welche Veränderungen sich für sie ergeben. Das gibt Planungssicherheit. Vielfach kommen auch Rückfragen zum Planungsverlauf und den Eingangsparametern auf. Darauf sollte die Vertriebsleitung vorbereitet sein, indem rückwirkend alle Schritte transparent nachvollzogen werden können.

Es kann sinnvoll sein, wenn Außendienstmitarbeiter in dieser Phase noch auf die Anpassung von Kunden- oder PLZ-Zuordnungen hinwirken. Allerdings sollte der Rahmen, innerhalb dessen individuelle Änderungen der anvisierten Gebietsstruktur zulässig sind, im Vorfeld festgelegt worden sein. Andernfalls droht die gerade erarbeitete, optimierte Struktur wieder in Kompromissen zerrieben zu werden.

Checkliste für die Implementierungsphase:

- » Kommunikationsplan erstellen: Wer wird wann informiert (intern, extern)
- » Ggf. Rücksprache mit Human Resources: Sind Vertragsanpassungen nötig?
- » Termine für individuelle Gespräche mit Regionalleitungen und/oder Vertriebsmitarbeitern einplanen.
- » Zielvereinbarungen festlegen
- » Kundenkommunikation vorbereiten, evtl. schriftlich; Marketingabteilung mit einbeziehen



Implementierungsphase: Diese sollte zeitlich gut abgestimmt sein.

WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Erstellung von individuellen Gebietsreports
- » Moderation bei der Umsetzung von Veränderungen
- » Umsetzung eines kontinuierlichen Reportings



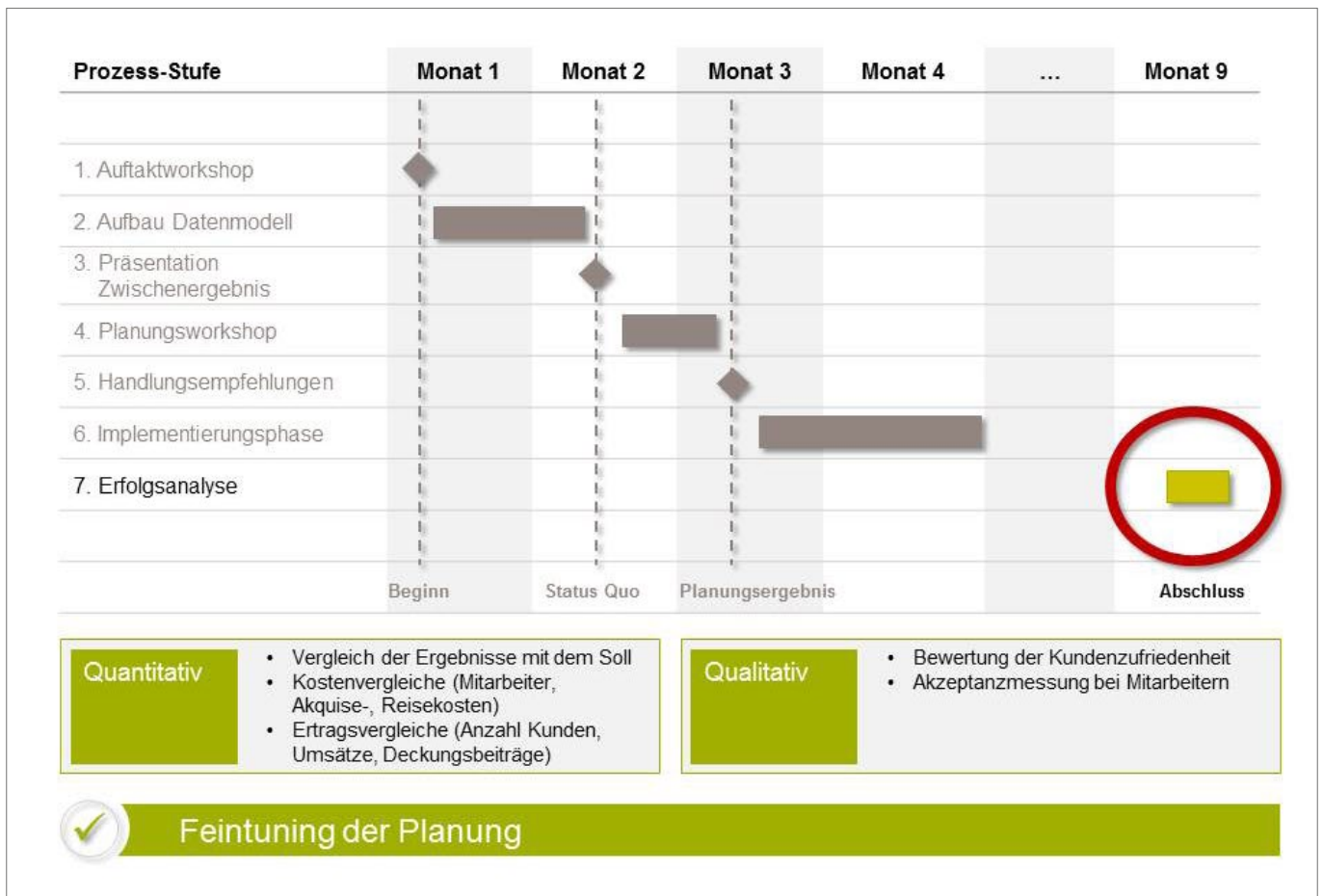
SCHRITT 7: ERFOLGSANALYSE

Da sich eine Vertriebsumstellung immer über einen gewissen Zeitraum hinzieht, ist die Erfolgskontrolle umso wichtiger. Der Zeitpunkt für die Erfolgsanalyse muss individuell festgelegt werden. Ein halbes Jahr nach der Umstellung ist aber ein realistischer Termin.

Zur Erfolgskontrolle sollten dieselben messbaren Kriterien als Bewertungsgrundlage herangezogen werden, die auch die Zielsetzung der Gebietsoptimierung definierten. Idealerweise wurden im Rahmen der Ist-Analyse bereits die Bewertungskriterien für eine Ex-Post-Analyse festgelegt.

Da Bewertungskriterien, Zielsystem und Datenmodell bereits mit der Planung festgelegt wurden, erfordert die Erfolgsanalyse in der Regel nur einen geringen Aufwand.

Der Vorteil einer systematischen Gebietsplanung macht sich hier wieder bezahlt: Die aktuellen Verkaufszahlen können jederzeit den Zielgrößen objektiv gegenüber gestellt werden. Das Nachjustieren bzw. die schnelle Anpassung an eine sich permanent ändernde Marktlage ist auf dieser Basis ein Leichtes.

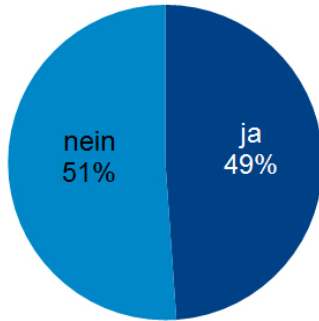


Erfolgskontrolle: Die Bewertungskriterien wurden bereits im Rahmen der Ist-Analyse festgelegt.

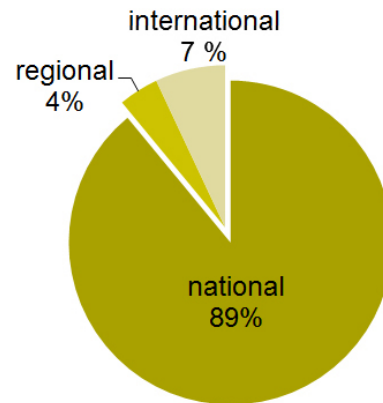
WAS EXTERNE BERATER IN DIESER PHASE LEISTEN KÖNNEN:

- » Aktualisierung der Planungsdaten
- » Aufstellung einer Soll-Ist-Analyse
- » Schriftliche Dokumentation aus externer, objektiver Sicht

Verwendung externer Marktdaten



Regionale Ausrichtung



GfK-STUDIE ZUR GEBIETSPLANUNGSPRAXIS

GfK hat untersucht, wie die Planungspraxis in deutschen Unternehmen mit Außendienst aktuell aussieht. Die Ergebnisse zeigen einen Trend zu längeren Planungszyklen und die Orientierung an Tradiertem. Die Folge: Unternehmen reagieren oft zu spät auf Marktveränderungen.

Planungskriterien

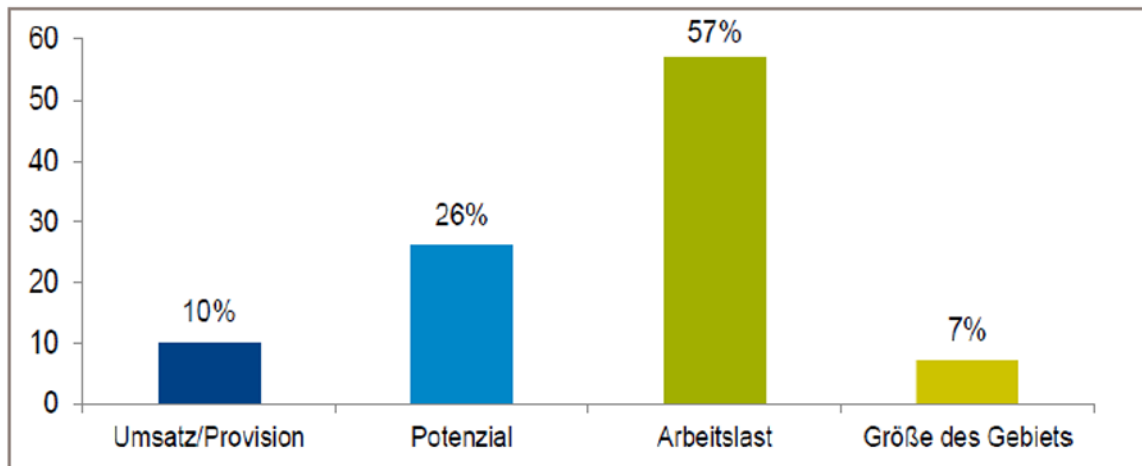
Zentrale Frage – branchenunabhängig – für alle Unternehmen ist die nach den primären Zielkriterien, die es bei der Planung zu verfolgen gilt.

Die besten Ergebnisse erzielt die Planung nach ausgeglichenem Marktpotenzial (26%). Denn so kann ein Unternehmen sicher sein, den regional oft sehr unterschiedlichen Markt wirklich effizient auszuschöpfen. Denn erst die Einbeziehung von externen Potenzialen ermöglicht eine objektive Bewertung der Vertriebsleistung. Die regionalen Ver-

triebsleistungen können so dem Absatzpotenzial geografisch gegenüber gestellt werden. Die potenzialorientierte Vertriebsanalyse bzw. -planung erlaubt also die objektive Bewertung des Unternehmenserfolgs für verschiedene geografische Einheiten, etwa für eine Außendienstregion, ein Einzugsgebiet oder einen Landkreis.

Immerhin rund die Hälfte der untersuchten Unternehmen verwendet bei der Planung Daten zum Marktpotenzial – wenn auch nur rund ein Viertel als primäres Planungskriterium.

Planungskriterien



Vertriebsgebiete nach fairer Arbeitslastverteilung zu untergliedern, ist ebenfalls ein guter und zugleich der verbreitetste Planungsansatz (57%).

Die Planung nach Vergangenheitsumsätzen ist mit 10 Prozent ebenfalls noch anzutreffen. Vergangenheitsumsätze sind als Optimierungskriterium allerdings aus verschiedenen Gründen wenig empfehlenswert: Zum einen bleiben ‚blinde Flecken‘ in der aktuellen Marktausschöpfung des Unternehmens unerkannt und bislang ungenutztes Potenzial wird weiterhin nicht erschlossen. Zum anderen werden durch diese Vorgehensweise die fleißigen Mitarbeiter ‚bestraft‘, da sie eine bereits optimale Marktausschöpfung nicht weiter steigern können, aber auch keinen Ansatz zur Erschließung neuen Potenzials und damit zur Umsatzsteigerung bekommen.

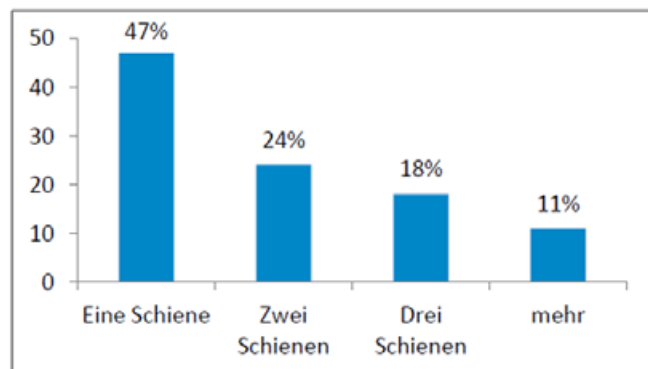
Anzahl der Gebiets-Hierarchiestufen

Der Außendienst ist zumeist sehr durchstrukturiert: 53 Prozent der Unternehmen haben zwei oder mehr parallele Vertriebslinien.

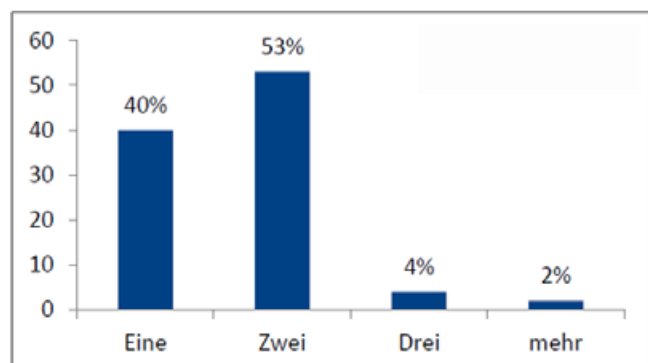
Oft ist der Außendienst zudem in mehrstufigen Hierarchien gegliedert (60%). Mit der Anzahl der Hierarchiestufen und parallelen Vertriebslinien steigt die Komplexität der

Planung und der Bedarf an regelmäßigen Erfolgskontrollen. Insbesondere, wenn es zudem gebietsunabhängige Key Account Betreuer gibt und die Gebietsstrukturen länderübergreifend sind.

Zahl der parallelen Vertriebslinien



Hierarchiestufen



Planungsleitung und -ziel

In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen plant der Vertriebs- oder Marketingleiter (60%). Bei jeder fünften Gebietsplanung hat das Controlling das Sagen. Etwa genauso oft liegt die Planungsleitung direkt bei der Geschäftsführung.

Die meisten Unternehmen optimieren derzeit eher die bestehende Gebietsaufteilung, als in komplett neue Strukturen zu investieren und radikale Teamumstellungen vorzunehmen. Entsprechend bleibt auch die Größe der Vertriebsmannschaft meist gleich (62%).

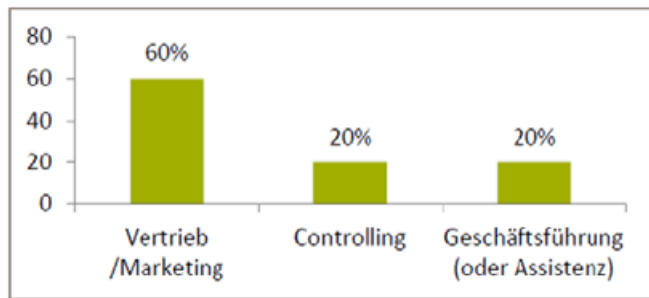
Planungsdauer und -häufigkeit

Die Untersuchung zeigt auch, dass Gebietsplanung dank moderner Planungstools zumeist eine Sache von wenigen Wochen geworden ist und nicht - wie früher - Monate dauert.

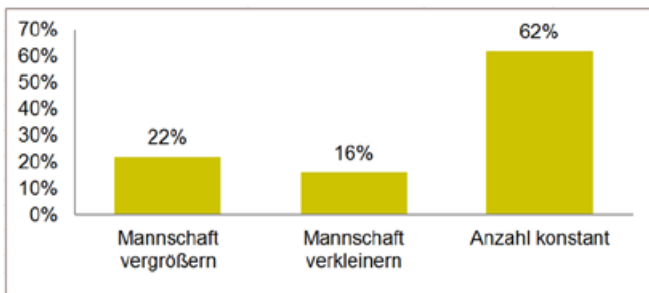
Da viele verschiedene Unternehmensstellen in die Gebietsplanung involviert sind, beansprucht die unternehmensinterne Abstimmung den Großteil der gesamten Planungszeit: Bei 33 Prozent der Unternehmen liegen einige Wochen zwischen Planungsbeginn und Implementierung, bei 44 Prozent ein halbes Jahr und bei 22 Prozent dauert eine umfassende Neuplanung sogar ein ganzes Jahr. Die Planungsdauer hat sich damit im Laufe der letzten Jahre tendenziell erhöht.

Unsere Auswertung zeigt, dass 78 Prozent der Unternehmen ihre Gebiete nur alle 2 Jahre überprüfen. Das ist allerdings als kritisch zu bewerten, da Ineffizienzen bei komplexen Vertriebsstrukturen sehr schnell auftreten können und in dynamischen Märkten verlorene Marktanteile kaum mehr rückzuerobert sind. Wir empfehlen daher, routinemäßig mindestens einmal im Jahr zu überprüfen, ob Anpassungen sinnvoll und nötig sind, in Phasen starker Markt- oder Unternehmensveränderung auch häufiger. Eine komplette Neuplanung ist dabei keinesfalls immer nötig. Oft genügen bei einer gut leichten Anpassungen, um die maximale Effizienz wieder herzustellen.

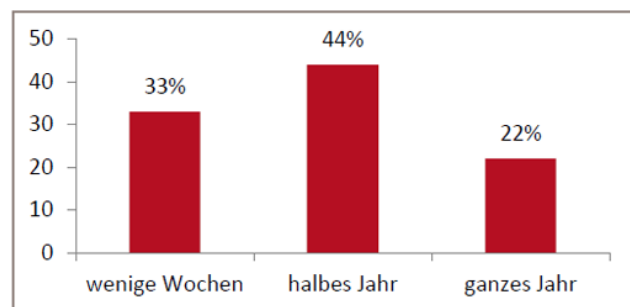
Planungsleitung



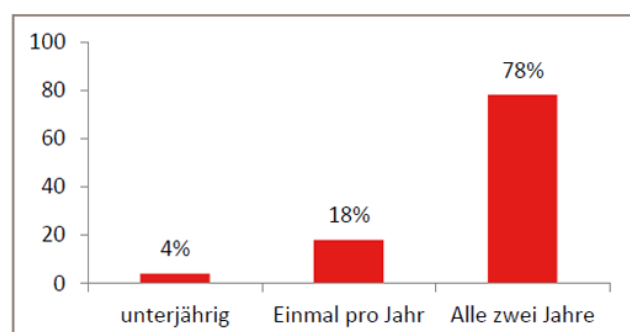
Vertriebsmannschaft



Planungsdauer



Planungsfrequenz



Einschränkende Parameter

Die Wohnorte der Außendienst-Mitarbeiter sind bei Neuplanungen so gut wie immer „tabu“ und werden als unverrückbare Faktoren berücksichtigt. Allerdings sind die Wohnorte der Mitarbeiter so gut wie nie optimal verteilt, was zur Folge hat, dass der Fahrtaufwand für die verschiedenen Mitarbeiter stark unterschiedlich ausfallen kann. Dies wird in der Praxis dann dadurch ausgeglichen, dass die Gebiete unterschiedlich groß zugeschnitten werden, so dass die Kundendichte je Gebiet und damit der übers Jahr kumulierte Fahrtaufwand der einzelnen Mitarbeiter fair verteilt sind. Andere Prioritäten herrschen bei der Optimierung von Servicegebieten: Hier kommt es häufiger vor, dass im Sinne der Servicequalität und Erreichbarkeit für den Kunden neue Standorte geplant werden.

Weitere einschränkende Faktoren sind geografische Gegebenheiten und natürliche Barrieren wie Flüsse oder Bergzüge, die die Verkehrsanbindung einer Region oder eines Standorts beeinflussen. Auch Sprach- und kulturelle Grenzen müssen beachtet werden. Dabei ist Fingerspitzengefühl, Praxiswissen und diplomatisches Geschick der Planungsbeteiligten wichtig. Viele Firmen haben mit ihren Vertretern auch feste Verträge, in denen ein sogenannter Gebietsschutz vereinbart ist.

Veränderungsmanagement

Umstrukturierungen erfordern gutes Veränderungsmanagement! Die interne Abstimmung nicht zu vernachlässigen ist nach der Erfahrung unserer Gebietsplanungsexperten essentiell, sonst droht womöglich ein Scheitern der ganzen Planung. Zwei typische, wiederkehrende Beispiele, in denen die Neuplanung scheitert:

- » In einer Firma werden die Key-Account-Kunden in eine separate Premium-Vertriebsschiene ausgegliedert. Die Mitarbeiter verlieren ihre Umsatzbringer, sind unzufrieden und kündigen reihenweise. Also wird die Gebietsreform nach einem Jahr wieder rückgängig gemacht

und die Key-Account-Linie wieder mit dem normalen Kundenservice zusammengelegt.

- » In einem anderen Fall erhält eine in sich stimmige Gebietsplanung in einer deutschen Tochter-GmbH im finalen Schritt keine Akzeptanz des Mutterkonzerns im Ausland. Also wird die Planung nie umgesetzt. Der Mutterkonzern scheut vor allem die Zusatzkosten bei der geplanten Aufstockung der Gebiete. Diese Punkte sind unbedingt vor einer Planung zu klären und mit Analysen und -Szenarien argumentativ zu stützen.

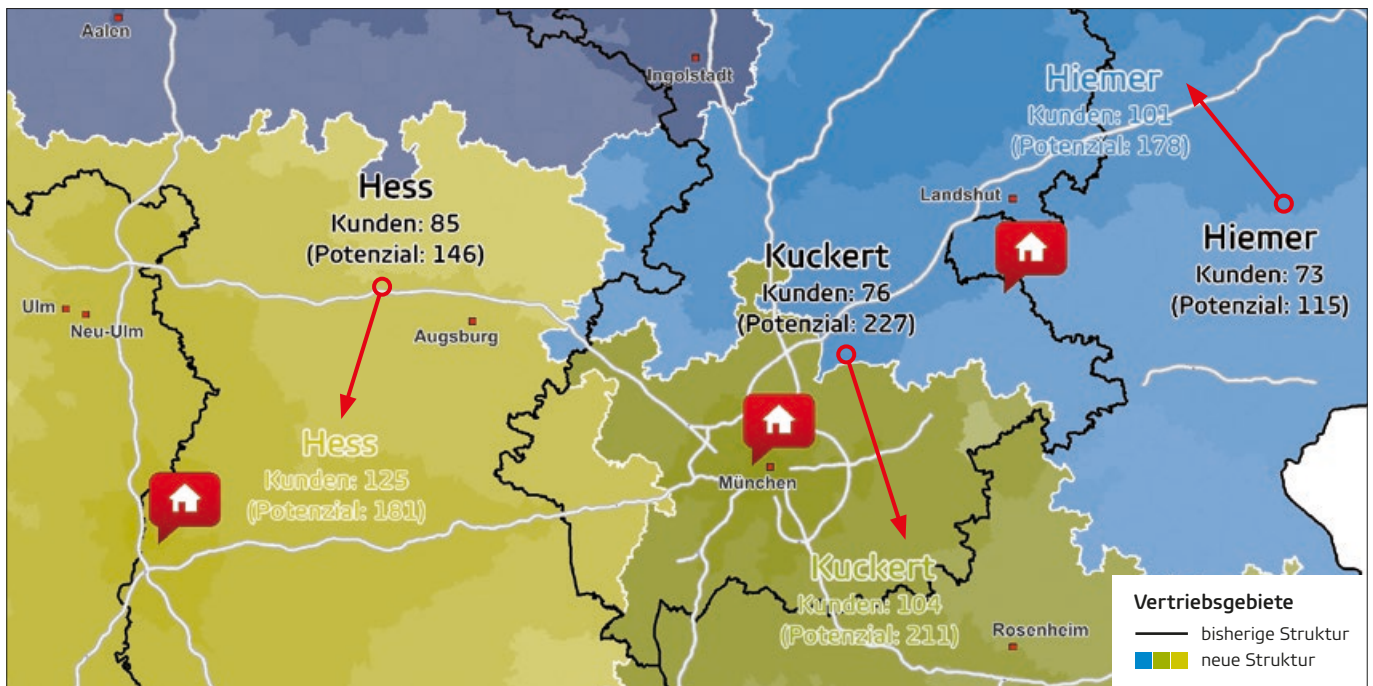
Fazit: Gebietsstrukturen müssen regelmäßig überprüft werden

Wer seinen Vertrieb gut aufstellen möchte, muss die Außendienst-Gebietsstrukturen regelmäßig überprüfen, mindestens jährlich, je nach Dynamik des Marktes auch unterjährig. Wie jede Reform gelingt auch eine Gebietsreform nicht über Nacht. Viele Beteiligte, unternehmens- wie kundenseitig, müssen in diesen Prozess mit eingebunden werden. Dennoch gilt: Die Effizienzsteigerung macht schon nach kurzer Zeit die Umstellungskosten wieder wett.

Gebietsreformen müssen richtig begleitet werden: Ein Scheitern der ganzen Planung droht, wenn nicht alle Beteiligten die Änderung annehmen. Daher ist eine gute interne Abstimmung und ein professionelles Change Management essentiell wichtig.

ÜBER DIE STUDIE

Die 45 exemplarisch untersuchten Unternehmen sind ein Querschnitt aus hunderten von Unternehmen, die GfK bei der Gebietsplanung berät. Die untersuchten Firmen bilden einen repräsentativen Überblick für alle Branchen in Deutschland. Um eine Verzerrung der Ergebnisse auszuschließen, blieben Extremformen des Vertriebs unberücksichtigt – etwa Haustürgeschäfte, bei denen die Vertriebsmannschaften mehrere Tausend Personen groß sein können. Der Betrachtungszeitraum der Studie war von Juli 2010 bis August 2012.



PRAXISBERICHT: VERTRIEBS- OPTIMIERUNG MIT GEOMARKETING UND FINGERSPITZENGEFÜHL

Als sich die Mertus Unternehmensgruppe* das Projekt ‚Vertriebsneuaufstellung‘ auf die Agenda setzte, hatte sie Großes vor: In der Vertriebsmannschaft standen mehrere altersbedingte Fortgänge an und gleichzeitig sollte die Produktlinie eines zugekauften Unternehmens samt Außendienstmannschaft in den bestehenden Vertrieb integriert werden. Im Laufe der Jahre hatten sich auch zahlreiche ‚Ausnahmen‘ bei den Gebietszuständigkeiten der Vertreter eingebürgert, so dass die Gebietsgrenzen kaum noch Verbindlichkeit hatten und der gesamte Fahraufwand schleichend immens gestiegen war. Mit dieser Problematik befindet sich das Unternehmen in bester Gesellschaft. Denn die Gemengelage aus „historisch gewachsenen“ Strukturen, kundenseitigen Restriktionen und Besonderheiten im Vertriebsteam findet sich in fast jedem Unternehmen.

*) Firmenname und Rahmendaten wurden geändert.

Dann folgte auch, was ganz häufig in diesen Fällen passiert: Das Ziel einer umfassenden Vertriebsreform wurde von fast allen Seiten her zurechtgestutzt: Die Vertreter-Kunde-Beziehungen sollten unangetastet bleiben, für zahlreiche Handelsvertreter und lizenzierte Geschäftsstellen gab es Altverträge, die keine Änderungen vorsahen. Das Projekt drohte in vielen Einwänden und Tabus zerrieben zu werden, um dann in der Schublade zu verschwinden.

Christoph Haberland, Geschäftsführer bei Mertus, berichtet: „Das war eine echte interne Krise. Damals entschieden wir uns, GfK als externe Berater für die Vertriebsoptimierung hinzuzuziehen. Das Beratungskonzept hat uns sofort überzeugt.“ Kernansatz der GfK-Beratung ist die Schaffung von Objektivität und Transparenz durch gutes Prozessmanagement.

Das Auftakttreffen: Start für eine gelungene Vertriebsneuaufstellung

In dem von einem GfK-Berater moderierten Kick-off-Meeting ging es um die Ermittlung aller für die Planung erforderlichen Grundlagen und die Aufstellung eines belastbaren Zeitplans. Denn die Verständigung darüber, wann welche Informationen und Ergebnisse vorliegen müssen und welche Beteiligten wie einzubeziehen sind, ist zentrale Voraussetzung für den Erfolg des Projektes.

Zudem wurde im Auftakttreffen auch die zur Aufgabenstellung erforderlichen Datengrundlage erörtert und gesichtet. Die Frage, ob alle zur Entscheidungsfindung nötigen Daten verfügbar und nutzbar sind, ist nur auf den ersten Blick trivial. Denn auch in gut geführten Unternehmens- bzw. Kundendatenbanken gibt es Inkonsistenzen, die den Einsatz der Daten für eine valide Vertriebsanalyse unmöglich machen.

Die Planer und Berater verständigten sich auch auf einen externen Bewertungsmaßstab in Form von Daten zum Marktpotenzial. Denn erst die Einbeziehung von externen Potenzialen ermöglichte die objektive Bewertung der Vertriebsleistung. Die aktuellen Vertriebsleistungen konnten so dem Absatzpotenzial gegenüber gestellt werden. Die potenzial-orientierte Vertriebsanalyse bzw. -planung erlaubt also die objektive Bewertung des Unternehmenserfolgs für verschiedene geografische Einheiten, etwa für eine Außendienstregion, ein Einzugsgebiet oder einen Landkreis.

Am Ende des Auftakttreffens vereinbarte das Unternehmen mit den GfK-Beratern einen Monat Zeit bis zum Folgetermin, u.a. um die notwendigen Anpassungen in der Datenbank durchzuführen. Die GfK berechnete derweil das Mertus-spezifische regionale Marktpotenzial.

Tag der Wahrheit: Ist-Analyse am Datenmodell

Danach begann die Planungsphase mit dem Aufbau eines Datenmodells. Dieses enthielt das komplette Kundenuniversum, samt Angaben zu Umsatz, Besuchshäufigkeit und Geschäftsstellenzuordnung. Auch Informatio-

nen zur Vertriebsmannschaft, Vertriebslinien und Außendienstgebieten wurden integriert. Wo möglich, wurden auch qualitative Aspekte quantifiziert. Beispielsweise gewichtete Mertus die Erfahrungsstufe der Vertriebsmitarbeiter über eine Gewichtungskennziffer. Weil das ganze Modell auf einer digitalen Landkarte basiert, konnte die eigens berechnete GfK Potenzialkennziffer pro PLZ-Gebiet ebenfalls hinterlegt werden. Das heißt, der Ist-Absatz in einem Verkaufsgebiet konnte direkt mit dem Absatzpotenzial gegenüber gestellt, der Vertriebserfolg zwischen den einzelnen Vertriebsstellen objektiv verglichen werden.

„Die eine oder andere Überraschung ergab sich schon aus diesen Zahlen“, gibt Geschäftsführer Haberland zu. „Vor allem wurde durch die Ist-Analyse klar, wie unstrukturiert die Zuordnung der Kunden zu den einzelnen Geschäftsstellen bzw. Außendienstmitarbeitern war.“ In einer regionalen Stärken-Schwächen-Analyse identifizierte die GfK die wichtigsten Handlungsfelder.

Akzeptanz durch Kommunikation: Präsentation des Zwischenergebnisses

Die gewonnenen Erkenntnisse wurden in der Zwischenergebnis-Präsentation gezeigt. Zu diesem Termin war ein erweiterter Teilnehmerkreis eingeladen: neben der Geschäfts- und Vertriebsleitung auch die zwölf Regionalleiter und der Außendienst. Die Reaktionen und zahlreichen Bedenken, die angesichts der Stärken-Schwächen-Analyse geäußert wurden, sind keinesfalls untypisch. Wie in fast allen Unternehmen wurde am leidenschaftlichsten darüber diskutiert, wie wichtig die Beibehaltung bestehender Vertreter-Kunde-Beziehungen sei. Als Kompromiss verständigte man sich am Ende darauf, die 100 wichtigsten Kunden in der Planung separat zu betrachten. Alle weiteren sollten erreichbarkeitsoptimiert und entsprechend der Arbeitslast den nächsten Geschäftsstellen zugeordnet werden. Die GfK-Berater nahmen alle Einwände, die nicht sofort geklärt werden konnten auf, um diese in der späteren Planung berücksichtigen zu können.

Die heiße Phase: Szenarienplanung am Datenmodell

Der nächste Schritt war schließlich der Planungsworkshop. GfK hatte im Vorfeld drei Szenarien entworfen, die dann gemeinsam mit der Vertriebsleitung und Geschäftsführung noch etliche Anpassungen erhielten. Da die Vertriebs Szenarien auf dem digitalen Modell basierten, war es möglich, Anpassungen „live“ vorzunehmen und sofort die Auswirkungen zu sehen. „Diese Flexibilität bringt einen enormen Vorteil“, betont Haberland. „Denn so konnten wir nicht nur darlegen, wie unsere angestrebte Neuaufstellung aussieht. Wir konnten auch unseren Skeptikern klar machen, warum bestimmte Vertriebskonstellationen einfach keinen Sinn ergeben. Das hat uns in der Kommunikation der Umsetzungsvorbereitung unglaublich geholfen.“

GfK GeoMarketing legte danach einen Abschlussreport vor, in dem kurz und prägnant Ausgangslage, Planungsvorgehen, Zielkriterien, Planungsergebnisse, Handlungsempfehlungen und Realisierungszeitplan zusammengefasst wurden. Zusätzlich war für jede Geschäftsstelle eine Änderungsliste und der damit verbundene Umsetzungsplan erstellt worden. Mit diesen Unterlagen konnte Mertus dann die Gespräche mit den einzelnen Außendienstmitarbeitern für das Folgejahr führen. Nicht jede Geschäftsstelle hatte die gleiche Zielvorgabe. Während bei manchen die Erschließung von noch ungenutztem Potenzial primäre Aufgabe war, sollten sich andere Regionen vor allem auf Marktanteilssteigerung konzentrieren.

Unterm Strich kamen für alle faire Zielvorgaben heraus, was zu einer hohen Akzeptanz führte. Haberland resümiert erleichtert: „Das nächste Mal ziehen wir die Experten von GfK sofort hinzu und sparen uns Monate interner Unruhe.“

Erfolgskontrolle als integraler Bestandteil

In der sechs Monate später durch GfK ausgeführten Ex-Post-Analyse zeichnet sich schon ab, dass die meisten Ziele bereits erfolgreich umgesetzt sind. Der befürchtete Kunden-Unmut durch die Veränderung von Ansprechpartnern ist dabei übrigens ausgeblieben. Die Vertriebsmitarbeiter selbst fordern inzwischen sogar regelmäßige Updates der Kartenreports zu ihren Gebieten, da sie diese als immens hilfreich zur eigenen Erfolgskontrolle empfinden. Und bereits in den ersten drei Monaten ließ sich ein sechsprozentiger Umsatzzuwachs zum Vorjahreszeitraum feststellen! Zudem sind die Vertriebsmitarbeiter durch die faire Verteilung des Neukundenpotenzials und die Kartenanalysen zur genauen Lokalisierung der Zielgruppe viel besser motiviert.

Mertus-Geschäftsführer Haberland ist mit den Ergebnissen hochzufrieden: „Unsere Vertriebsneuaufstellung ist dank der fundierten Arbeitsweise, des transparenten Projektmanagements und der langjährigen Erfahrung der GfK-Experten ein voller und schneller Erfolg geworden!“

WARUM EXTERNE UNTERSTÜTZUNG BEI DER GEBIETSPLANUNG?

Die eigentliche Planung ist dank moderner Planungstools oft eine Sache von wenigen Stunden. Höchst anspruchsvoll ist jedoch immer die Abstimmung unter allen Beteiligten. Da geht es um Gebietsschutz, Provisionen und Key Account-Pflege. Man braucht viel Erfahrung, einen objektiven Blick und eine gute Portion Diplomatie, um alle Mitarbeiter für die anstehenden Änderungen zu gewinnen. Für Experten von außen ist das oft einfacher.

Unsere Berater untermauern die gemeinsam mit den Planungsverantwortlichen entworfenen neuen Szenarien mit objektiven Daten und dokumentieren die Resultate umfassend und transparent.

Mit einem sorgsam vorbereiteten und von unseren Experten begleiteten Umstellungsprozess können Unternehmen sicherstellen, dass eine Gebietsreform nicht in internen Grabenkämpfen und Angst vor Veränderung versandet.

Wir sorgen für Transparenz und Objektivität und unterstützen den Planungsverantwortlichen so bei der anspruchsvollen Aufgabe der Veränderungskommunikation und der Implementierung von Neuerungen.

Mit unserer Beratung wird Ihre Gebietsoptimierung oder -neuaufstellung ein Motivationsschub für Ihr Team und ein Umsatzboost für Ihr Unternehmen.





ÜBER GfK

GfK unterstützt seit über 20 Jahren Kunden bei der Analyse, Planung und Optimierung von Gebietsstrukturen. Wir haben in unserer Firmengeschichte unzählige Unternehmen aus verschiedensten Branchen bei ihrer Vertriebsneuaufstellung erfolgreich begleitet – mit Spezialwissen, fundierten Methoden und Fingerspitzengefühl. Dabei greifen wir auf Projekterfahrungen aus allen Branchen zurück.

Wir begleiten unsere Kunden in neue Märkte über Landesgrenzen und Kontinente hinweg. Unser Beratungsangebot ist genauso individuell wie unsere Kunden. Wir helfen ihnen dabei, dass der Außendienst wieder mehr Zeit für seine eigentliche Aufgabe hat: Verkaufen.

GfK ist eines der größten Marktforschungsunternehmen weltweit. Annähernd 13.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforschen, wie Menschen leben, denken und konsumieren. Dabei setzt GfK auf permanente Innovation und intelligente Lösungen. So liefert GfK in über 100 Ländern das Wissen, das Unternehmen benötigen, um die für sie wichtigsten Menschen zu verstehen: ihre Kunden. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.gfk.de.

KONTAKTIEREN SIE UNS!

Gerne begleiten wir Sie bei Ihrer Vertriebsgebietsplanung mit unserem Expertenwissen:
T +49 721 9295 200 | info@gfk-geomarketing.com

Weitere Informationen unter:
www.gfk-geomarketing.de/gebietsplanung



GEBIETSPLANUNG DURCH PROFIS – FÜR IHREN ERFOLG

Mit der regelmäßigen Optimierung Ihrer Vertriebsgebiete stellen Sie sicher, dass Ihnen wertvolle Umsatzchancen nicht entgehen! Wir sind hierfür Ihr idealer Partner und unterstützen Sie professionell und kompetent bei der Analyse, Planung und Umsetzung einer neuen Vertriebsstruktur. Profitieren Sie von unseren 20 Jahren Erfahrung als Gebietsplaner.

Growth from Knowledge

www.gfk-geomarketing.de/gebietsplanung