

A photograph of two men in white shirts and ties, sitting at a table and looking out a large window. The man on the right is in the foreground, looking thoughtfully out the window. The man on the left is slightly behind him, also looking out. The background shows a cityscape through the window.

STUDIE: STRATEGISCHE GEBIETSPLANUNG IM VERTRIEB

Aktuelle Planungspraxis und Trends
in der Vertriebssteuerung

Impressum

Herausgeber:

GfK GeoMarketing GmbH
Werner-von-Siemens-Str. 9
Gebäude 6508
76646 Bruchsal

Kontakt:

T +49 7251 9295 100
F +49 7251 9295 290
www.gfk.com/geomarketing-de
geomarketing@gfk.com

Geschäftsführer:

Friedrich Fleischmann
Hans-Peter Klotzbücher

Vi.S.d.P.: Cornelia Lichtner, Public Relations
Layout: Abshagen GmbH



INHALT

Formen der regionalen Vertriebsorganisation	5
Anlass der Neuplanung	6
Häufigkeit der Überprüfung	6
Planungskriterien	7
Externe Potenzialinformationen	8
Interner Widerstand	8
Internationale Planung	9
Fazit und Trends	10
Über uns	11

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

für Unternehmen mit Außendienst oder Service-regionen ist es überlebenswichtig, Ressourcen gezielt einzusetzen und Streuverluste zu vermeiden. Doch der Außendienst ist nicht nur ein Kostenfaktor, sondern zugleich der wichtigste Umsatzmotor der Unternehmen: Das Aufdecken und Erschließen von neuen Potenzialen ist die Basis für Wachstum und nachhaltigen Erfolg im Markt.

Die Gebietsplanung spielt dabei eine besondere strategische Rolle. Einerseits müssen langjährige und erfolgreiche Zuordnungen zwischen Kunden und Mitarbeitern gefördert werden. Andererseits muss das regionale Potenzial gezielt und vollständig erschlossen werden – und das bei möglichst effizientem Einsatz der Vertriebsressourcen. Entsprechend komplex ist die Gebietsplanung und oft treffen Optimierungsmaßnahmen auf heftigen Widerstand in der eigenen Belegschaft.

GfK hat eine jahrzehntelange Beratungspraxis in der Vertriebsgebietsoptimierung: Wir haben mehrere tausend Vertriebsstrukturen in Unternehmen aller Branchen und in zahlreichen Ländern optimiert und den komplexen Change Prozess in den Unternehmen erfolgreich als objektive Berater begleitet.

Da wir für Entscheider in der Vertriebspraxis arbeiten, führen wir regelmäßig Befragungen durch. Die Ergebnisse unserer nun dritten Untersuchung finden Sie in unserer vorliegenden Studie – ergänzt mit unseren Beobachtungen zu den Entwicklungen und Trends in der Vertriebssteuerung.

Unsere Empfehlungen am Ende dieser Studie haben allgemeingültigen Charakter. Wir würden uns freuen, Sie auch bei Ihren individuellen Herausforderungen bei der Optimierung oder Neuplanung Ihrer Vertriebsstrukturen beratend begleiten zu dürfen.

Mit besten Grüßen



Doris Steffen
Vertriebsleitung,
Geomarketing, GfK



Patrick de la Chaux
Berater Gebietsplanung,
Geomarketing, GfK



GfK-UMFRAGE ZUR GEBIETSPLANUNG

Mit einer regelmäßigen Gebietsplanung können Unternehmen den Zuschchnitt ihrer Verkaufsgebiete optimieren. Dadurch wird auch die Rentabilität der einzelnen Gebiete ausgeglichen, was nicht nur dem Unternehmen nützt, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter stärkt. Potenziale werden besser ausgeschöpft und das Unternehmen hat mehr Umsatz bei weniger Kosten.

Aber wie sieht es in der Realität aus? GfK hat mit einer Umfrage zum Thema Gebietsplanung untersucht, wie die Planungspraxis in deutschen Unternehmen mit Außendienst aktuell aussieht.

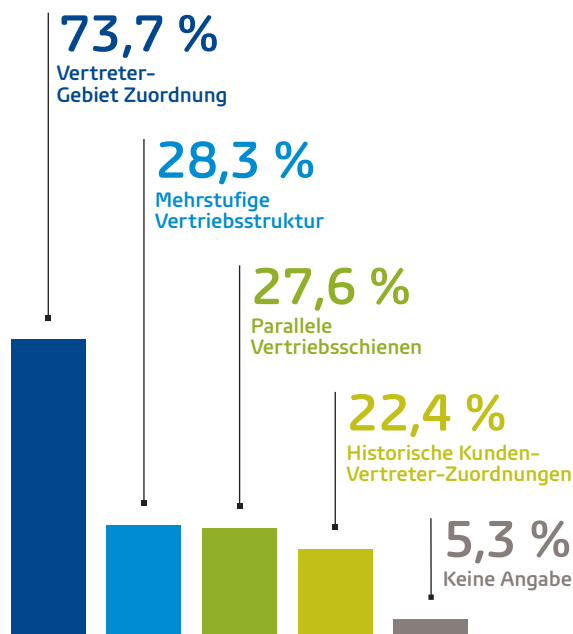
Der Betrachtungszeitraum der Studie ist September 2015 bis August 2016.

Die 152 Teilnehmer der Umfrage gehören zu den zahlreichen Unternehmen, die GfK im Bereich GeoMarketing bei der Gebietsplanung berät. Die Antworten bilden einen repräsentativen Querschnitt für Branchen von Consumer Goods über Health bis zu Automotive.

Um eine Verzerrung der Ergebnisse auszu-schließen, blieben Extremformen des Vertriebs wie etwa Haustürgeschäfte unberücksichtigt.

Formen der regionalen Vertriebsorganisation: Klassische Vertreter-Gebiet-Zuordnung weiterhin Top

Welche Formen der regionalen Vertriebsorganisation bestehen aktuell?
(Mehrfachangaben möglich)

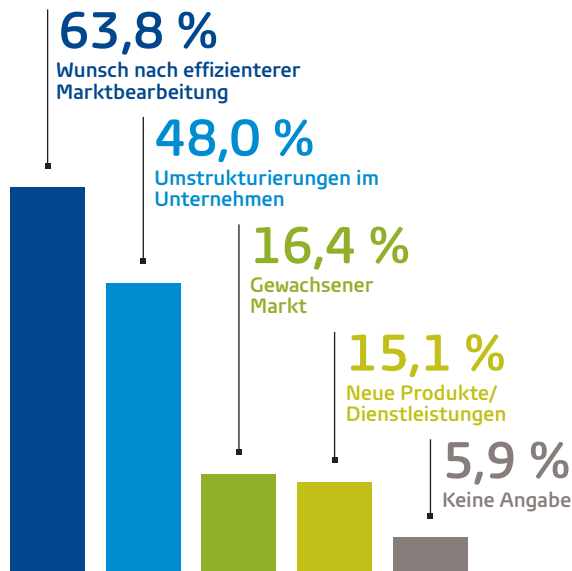


Rund drei Viertel aller Unternehmen haben eine Gebietsstruktur, in der ein Mitarbeiter für ein festes Gebiet verantwortlich ist. Ein gutes Fünftel der Befragten gab zudem an, auch mit 'historischen' Kunden-Vertreter-Zuordnungen zu arbeiten. „Der Wunsch nach Beständigkeit in der Kundenbetreuung ist verständlich, birgt aber die Gefahr, dass ein Mitarbeiter zu viele Kernkunden und damit Umsatzvorteile hat. Typischerweise sind historische Zuordnungen auch oft ineffizient, da die Vertreter aufgrund weit verstreuter Kunden längere Fahrzeiten haben und auch gerne im Gebiet eines Kollegen wildern.“, kommentiert GfK Gebietsplanungsexperte Patrick de la Chaux.

Wie komplex heutige Vertriebsstrukturen sind, spiegelt sich darin, dass jeweils ein knappes Drittel der Befragten zu Protokoll gab, sein Vertrieb habe mehrstufige Vertriebsgebiete und / oder parallele Vertriebs-schienen. Hier liegen oft große Optimierungspotenziale, denn aufgrund der Komplexität schrecken viele Planer vor einer regelmäßigen Überarbeitung zurück, so dass die Strukturen oft nicht mehr der aktuellen Marktlage genügen.

Anlass der Neuplanung: Wunsch nach mehr Effizienz schlägt äußeren Druck

Was war der ausschlaggebende Anlass für Ihre letzte Neuplanung oder Umstrukturierung?
(Mehrfachangaben möglich)



Die Erkenntnis, dass das vorhandene Marktpotenzial nicht ganz oder nicht effizient ausgeschöpft wird, steht in knapp zwei Drittel aller Fälle am Anfang einer Neuplanung. Immerhin die Hälfte aller Befragten nennt als originären Anlass der neuen Gebietsstruktur eine Umstrukturierung im gesamten Unternehmen.

Aus eigener Produktentwicklung oder aus dem Markt heraus etwas zu ändern, kommt deutlich seltener vor: Nur 15 bzw. 16 Prozent nennen dies als wichtigsten Anlass der Neuplanung. De la Chaux: „Das spiegelt, was wir in vielen Unternehmen beobachten: Das Reagieren auf die steigende Ineffizienz von langjährig gewachsenen Vertriebsgebieten ist immer noch verbreiteter als das aktive Vorausplanen, das sich am aktuellen Markt oder an eigenen Innovationszyklen orientiert. Dies ist weniger zukunftsorientiert, als es in den heutigen globalen Märkten sein sollte. Für optimale Effizienz zu sorgen, ist aber definitiv die Basis für alles weitere in der Gebietsplanung!“

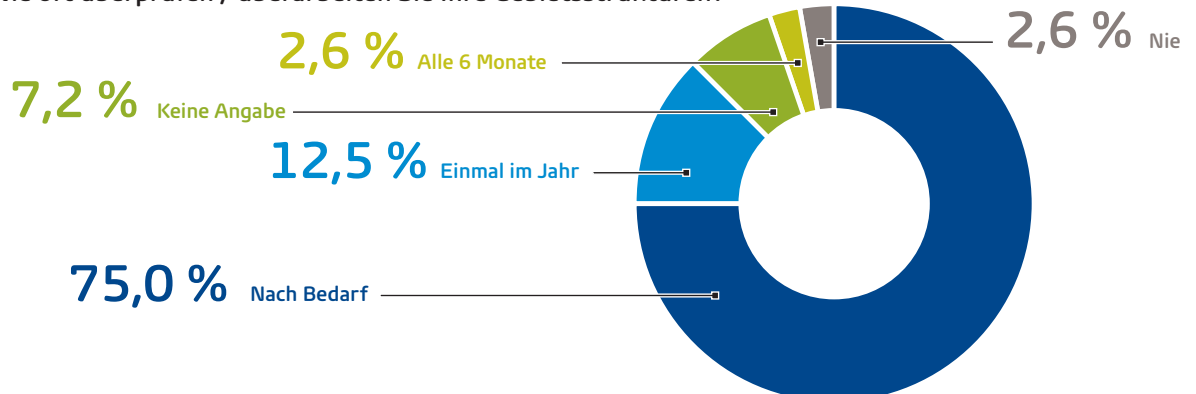
Häufigkeit der Überprüfung: Meistens nur nach Bedarf

Nur ein kleiner Teil der Unternehmen überprüft seine Gebietsstrukturen regelmäßig – halbjährlich oder jährlich. 75 Prozent der Befragten gaben an, nach Bedarf zu planen. Wie sich also bereits bei der vorigen Fragestellung andeutete, erfolgen Gebietsumstrukturierungen meist weder strategisch noch zu einem geplanten Zeitpunkt.

„Die Folge davon ist, dass Änderungsprozesse oft schon unter großem Druck angestoßen werden: Wenn nämlich der Umsatz infolge ineffizienter Marktbearbeitung bereits nicht mehr stimmt und

das Unternehmen schon Marktanteile verloren hat.“ Patrick de la Chaux kennt viele Beispiele von Umstrukturierungen, die zwar schnell beschlossen wurden, aber spätestens bei der Implementierung auf heftigen Widerstand der Außendienstler stießen, die sich übergangen fühlten. Daher empfiehlt er, externe Berater als objektive Prozessmanager dazuzunehmen sowie mit genug Vorlauf und unter Einbeziehung aller Betroffenen zu planen. Und mindestens einmal jährlich den Anpassungsbedarf zu prüfen, um Überraschungen zu vermeiden.

Wie oft überprüfen / überarbeiten Sie Ihre Gebietsstrukturen?



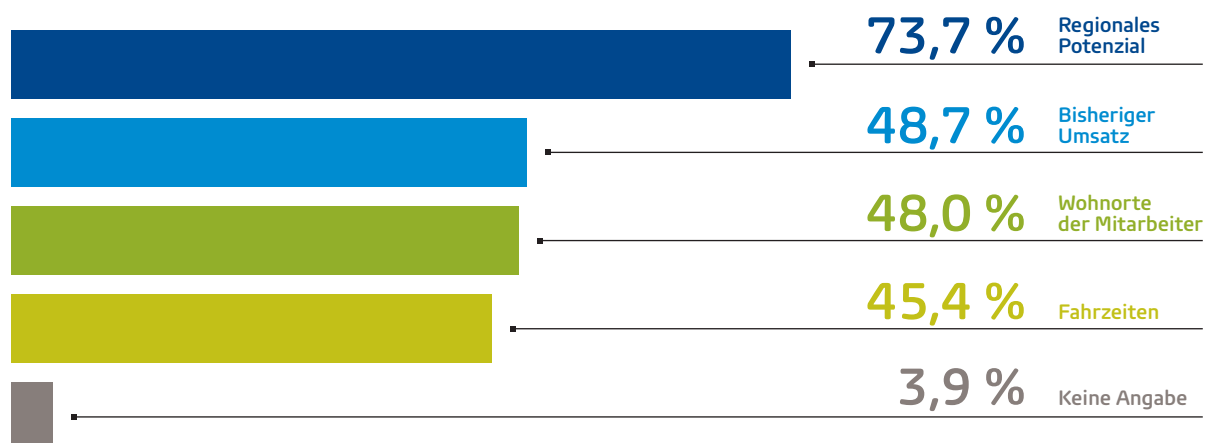
Planungskriterien: Regionales Potenzial vor Vergangenheitsumsatz

Knapp 74 % der Befragten gaben an, dass Daten zum regionalen Potenzial ein wichtiges Planungskriterium für sie sind. Mit knapp 50 % wurde 'bisheriger Umsatz' als wichtiges Planungskriterium deutlich seltener genannt. Aus Sicht von de la Chaux eine gute Entwicklung: „Vergangenheitsumsätze waren vor einigen Jahren noch oft Basis der Planung. Sie sind aber als alleiniges Optimierungskriterium nicht empfehlenswert.“ Denn Vertriebsleistungen sind nicht vergleichbar, wenn unklar ist, wie gut der Einzelne das insgesamt vorhandene Potenzial ausschöpft. Und die Außendienstler haben erst mit Daten zum regionalen Potenzial einen Ansatz zur Erschließung von ungenutztem oder neuem Potenzial.

Wohnorte sind als Planungskriterium für 48% ebenfalls wichtig. „Gute Mitarbeiter sind aufgrund ihrer Erfahrung extrem wertvoll. Planer nehmen lieber gewisse Kompromisse beim Gebietszuschnitt in Kauf, als den Verlust eines erfahrenen Mitarbeiters.“ Dass diese Kompromissbereitschaft aber auch Grenzen hat, zeigt die hohe Relevanz von Fahrzeiten als wichtigem Planungskriterium.

Was sind für Sie wichtige Planungskriterien?

(Mehrfachangaben möglich)



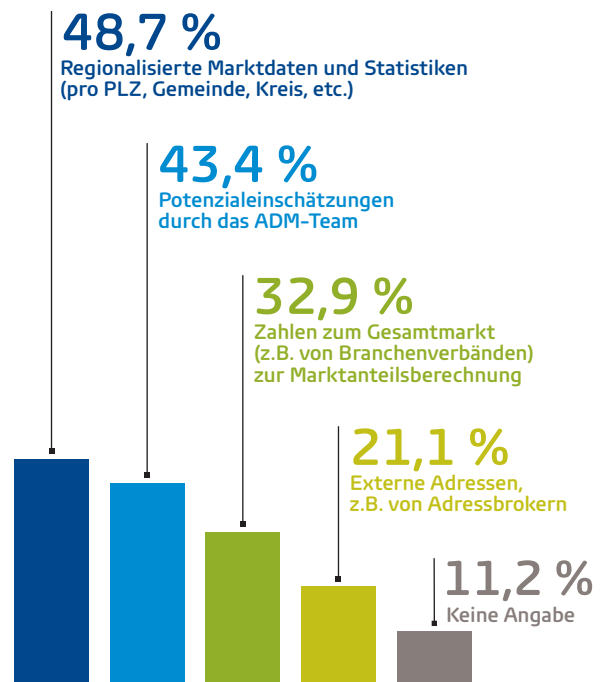
Externe Potenzialinformationen: Von Adressen bis zum Gesamtmarkt, validiert bis geschätzt

Das wachsende Bewusstsein der Vertriebsplaner für die Wichtigkeit von objektiven Daten zum regionalen Marktpotenzial zeigt sich auch hier: Fast die Hälfte der Teilnehmer nutzt feinkörnige, regionale Marktdaten. „Nur damit lassen sich Gebiete planen, in denen das Potenzial fair aufgeteilt ist. Auch sinnvolle Wachstumsvorgaben je Vertriebsgebiet erreicht man nur durch den Abgleich mit dem regionalen Potenzial.“, kommentiert de la Chaux. Kritisch sieht er die noch weit verbreitete Verwendung von Potenzialeinschätzungen durch die Mitarbeiter: „Das Wissen der Mitarbeiter zu ihrem Gebiet sollte unbedingt in die Planung einfließen! Aber Planer sollten sich bewusst sein, dass Fehleinschätzungen weit verbreitet sind – sei es, weil der Vergleich zum Nachbargebiet fehlt, oder aus taktischen Gründen, um bei Zielverhandlungen besser da zu stehen.“

Letztlich erlaubt erst die Kombination von internen Unternehmensdaten mit externen Informationen zum Gesamtmarktpotenzial und regionalen Marktanteilen den Aufbau eines belastbaren Datenmodells. Dieses ist wiederum die Basis für eine faire und ausgeglichene Planung.

Nach welchen externen Potenzialinformationen richten Sie Ihre Verkaufsplanung aus?

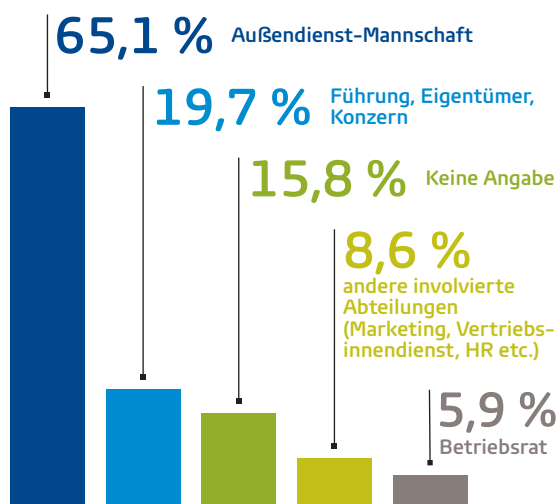
(Mehrfachangaben möglich)



Interner Widerstand: Außendienstmannschaft muss am meisten überzeugt werden

Welche Seite stellt bei einer Gebietsreform aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung dar?

(Mehrfachangaben möglich)



Angst vor dem Betriebsrat haben die Planer nicht. Nur knapp 6 % sehen hier eine Hürde bei einer Neuplanung der Vertriebsstruktur. Auch Vorbehalte des Top-Managements machen nur 20 % Kopfschmerzen. Denn zumeist wird eine Neuplanung als Change Prozess entweder von der Geschäftsführung angestoßen oder zumindest von Anfang an mit dieser abgestimmt.

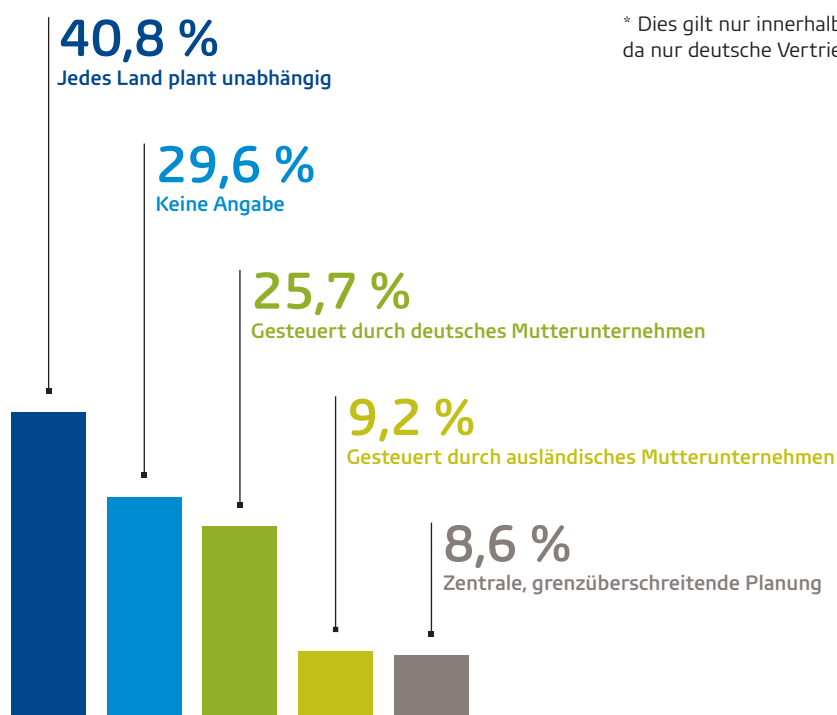
Gut 65 % der Vertriebsleiter sehen sich am häufigsten dem Widerstand ihrer eigenen Abteilung ausgesetzt. Patrick de la Chaux: „Wenn nicht alle Beteiligten die Änderung annehmen, droht ein Scheitern der ganzen Planung. Daher ist professionelles Change Management essenziell. Holt man den Außendienst bei der Neuplanung mit an Bord, kann man die Mitarbeiter auch davon überzeugen, dass die neue Struktur ihnen hilft, bessere Umsatzergebnisse bei weniger Aufwand zu erzielen.“

Internationale Planung: Länder planen meist unabhängig

Bei mehr als 40 % aller Befragten plant jedes Land unabhängig voneinander seine Vertriebsstruktur. Das ergibt aus Erfahrung von Patrick de la Chaux Sinn: „Die Marktstrukturen sind je nach Land sehr verschieden, entsprechend individuell muss die Planung auch sein.“ Nichtsdestotrotz gibt es bei knapp 9% der Befragten eine grenzüberschreitende Gebietsplanung.

**Falls Ihr Unternehmen international tätig ist:
Wie erfolgt die Gebietsplanung im Ausland?**
(Mehrfachangaben möglich)

Die Steuerung erfolgt bei einem Viertel der Studienteilnehmer durch das deutsche Mutterunternehmen, nur bei 9 % durch ein ausländisches.* „Vor allem die Wachstumsziele werden natürlich vom Mutterkonzern vorgegeben. Festzulegen, wie diese durch die regionale Marktbearbeitung im Außendienst umgesetzt werden sollen, ist exakt die Aufgabe der Vertriebsplaner.“, erläutert Patrick de la Chaux. „Die hohen Vorgaben 'von oben' in Kombination mit sich verdichtenden Märkten trägt wesentlich dazu bei, dass die Gebietsplanung heutzutage eine solch komplexe und anspruchsvolle Aufgabe ist.“



* Dies gilt nur innerhalb Deutschlands als repräsentativ gelten, da nur deutsche Vertriebsleiter befragt wurden.

FAZIT UND TRENDS

Trends unserer Arbeitsgesellschaft prägen auch die heutige und künftige Gebietsplanungspraxis

Schneller

...beim Kunden – und weiter:
Bei Produkten mit geringem Erklärungsbedarf nimmt die Anzahl der gewünschten Kundenbesuche zu. Dabei wird ein Besuch als solcher akzeptiert, selbst wenn nur eine kurze Gesprächsdauer dahinter steht.

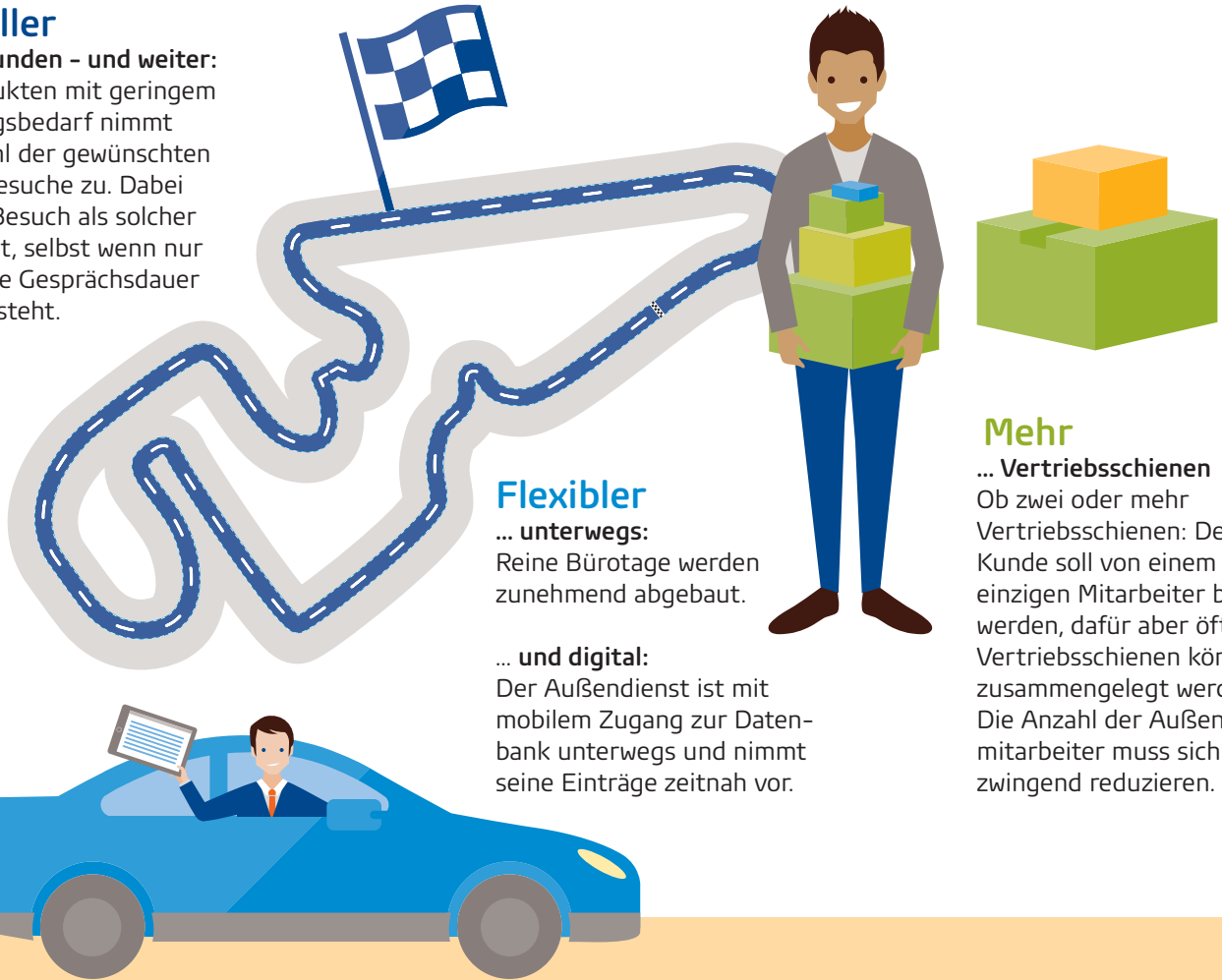
Flexibler

... unterwegs:
Reine Bürotage werden zunehmend abgebaut.

... und digital:
Der Außendienst ist mit mobilem Zugang zur Datenbank unterwegs und nimmt seine Einträge zeitnah vor.

Mehr

... Vertriebsschienen
Ob zwei oder mehr Vertriebsschienen: Der Kunde soll von einem einzigen Mitarbeiter besucht werden, dafür aber öfter. Vertriebsschienen können zusammengelegt werden. Die Anzahl der Außendienstmitarbeiter muss sich nicht zwingend reduzieren.



Patrick de la Chaux resümiert: „Die Entscheider in der Vertriebssteuerung sollten die Gebietsplanung als strategisches Steuerungsinstrument zur effizienten und potenzialorientierten Marktbearbeitung nutzen, um in den schnellen und weltweit vernetzten Märkten nicht abgehängt zu werden. Denn an der Basis, auf Ebene der Außendienstmitarbeiter, sind die Veränderungen schon längst angekommen.“

ÜBER UNS

Beratung zur Gebietsplanung mit Geomarketing- und Branchenexpertise seit über 25 Jahren

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 mit einem bewährten Veränderungsprozess und objektiven Ergebnissen aus einer anerkannten Quelle.

Unser Beratungsangebot ist genauso individuell wie unsere Kunden. Wir helfen dabei, dass der Außendienst wieder mehr Zeit für seine eigentliche Aufgabe hat: **Verkaufen**.

Unseren Auftraggebern bieten wir:

- **Bewährte Verfahren & Methoden:** Unsere Methodik, Optimierungsansätze und Planungstools haben wir über viele Jahre perfektioniert.
- **Erfahrung & Branchen-Know-how:** Unsere Erfahrung in der Gebietsoptimierung ist einzigartig wie unsere Branchenkenntnisse.
- **Umfassende & integrierte Einblicke:** Indem wir alle Datenquellen und Beteiligte zusammenführen, bringen wir Klarheit und Präzision in den ganzen Prozess.



Gerne begleiten wir Sie bei Ihrer Gebietsplanung
mit unserem Expertenwissen.

T +49 721 9295 200
geomarketing@gfk.com

Weitere Informationen finden Sie unter
www.gfk.com/gebietsplanung

Über GfK

GfK steht für zuverlässige und relevante Markt- und Verbraucherinformationen. Durch sie hilft das Marktforschungsunternehmen seinen Kunden, die richtigen Entscheidungen zu treffen. GfK verfügt über langjährige Erfahrung im Erheben und Auswerten von Daten. Rund 13.000 Experten vereinen globales Wissen mit Analysen lokaler Märkte in mehr als 100 Ländern. Mithilfe innovativer Technologien und wissenschaftlicher Verfahren macht GfK aus großen Datenmengen intelligente Informationen. Dadurch gelingt es den Kunden von GfK, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und das Leben der Verbraucher zu bereichern.

www.gfk.com

GfK. Growth from Knowledge