

# Verkaufsgebiete als Erfolgsfaktor

**VERTRIEBSOPTIMIERUNG** | Die meisten Unternehmen in der Getränkewirtschaft, die mit einer Außendienstorganisation den Markt bearbeiten, ordnen die Kunden exklusiv einem Außendienstmitarbeiter zu. Kriterium ist häufig die Adresse des Firmensitzes. Ziel ist, die Voraussetzung für eine dauerhafte Kundenbeziehung zu schaffen. Eine andere Zuordnung nach regionalen Kriterien kann in Einzelfällen durch Branchen, Betriebsgrößen o. ä. erfolgen.

**STAGNIERENDE KUNDENZAHLEN** und jährliche Fahrleistungen der Firmenfahrzeuge von 50 000 km und mehr sind häufig die Folgen eines wenig optimierten Verkaufsgebietes. Ergeben sich dazu regelmäßig Diskussionen über die erreichten Umsatz- und die Provisionsergebnisse mit den Verkäufern, sollte man die Zuordnung seiner Kunden zu den Verkaufsgebieten und deren Struktur gründlich überarbeiten.

## Warum andere Verkaufsgebiete?

Ein Anlass, über die richtige Verkaufsgebietszuordnung der Kunden und der „noch-nicht-Kunden“ nachzudenken, ist die Einstellung eines neuen Außendienstmitarbeiters. Beliebt ist die Überprüfung der Größe und Inhalte der Verkaufsgebiete auch dann, wenn die Provisionsansprüche einzelner Außendienstmitarbeiter die für angemessen gehaltenen Gehaltsvorstellungen des Verkaufsleiters übersteigen. Diese abrupten Eingriffe in Besitzstände wecken meist wenig Begeisterung bei den Betroffenen und wirken – so die Leistung des Verkäufers wirklich die Ursache für einen besonderen Erfolg darstellt – extrem motivationshemmend. Praktische Möglichkeiten diesem Effekt entgegenzuwirken, erläutert der Beitrag über Zielvereinbarungen in BRAUWELT 12-13, 2009, S. 343 f. Spätestens wenn ein Verkäufer mehr als 50 Prozent seiner Arbeitszeit im PKW sitzt, sollte man seine Gebietsstruktur ernsthaft überdenken.

## Strategische Ziele bestimmen Verkaufsgebietsgröße

Die Ziele jeder Gebietsveränderung lauten, wie fast immer bei Management-Entscheidungen, Kostensenkungspotenziale zu realisieren und vermutete Erlösreserven zu generieren. Dabei ist die strategische Ausgangslage des Unternehmens vorentscheidend für die Vorgehensweise. Wachstum gegen den Wettbewerb durchzusetzen oder Marktanteile zu halten, neue Produkte einzuführen oder Neukunden zu gewinnen – die Planung der Besuchsaktivitäten verfolgt unterschiedliche Ziele. Besuchsfrequenz und Gesprächsinhalt ergeben die Besuchsanforderungen für jeden Außendienstmitarbeiter.

Trotzdem sind für die meisten Verkaufsstrategien die wesentlichen Kriterien für das Abstecken der Verkaufsgebiete ähnlich. Für die richtige Gebietsgröße sind als Pla-

nungsgrößen Kundenpotenzial, Marktanteilsziele und akzeptierter Reisezeitanteil an der Arbeitszeit bestimmend. Daneben ist die Existenz eines leistungsbezogenen, vorzugsweise zielerreichungsabhängigen Gehaltssystems in der Verkaufsorganisation ein Motor für eine Potenzial ausschöpfende Gebietsbearbeitung.

## Bestimmungsfaktoren der Verkaufsgebietsgröße

Die Zahl der vorhandenen Käufer für ein Produkt (Kundenpotenzial) in einem regional definierten Verkaufsgebiet ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für einen späteren Umsatzerfolg. Diese Größe lässt sich in der Getränkewirtschaft vergleichbar leicht über amtliche Statistiken von Haushaltszahlen oder mittels Verbandsveröffentlichungen für Handels- oder Restaurantbetriebe feststellen. Dabei gelten als verlässliche Planungseinheiten Postleitzahlengebiete oder Gemeinde- und Landkreisgrenzen.

Weniger brauchbar, wenngleich häufig anzutreffen, sind natürliche Grenzen wie Flüsse, Berge und Seen. Dies gilt auch für eher gefühlte Hemmnisse wie Eisenbahnlagen, Autobahnen oder Großstadtgrenzen. Diese künstlichen Abgrenzungen sind sowohl in ländlichen Regionen als auch in städtischen Agglomerationen zu beobachten und erschweren häufig eine nachvollziehbare „runde“ Gebietsbildung.

Aus der Anzahl der Zielkunden in der Region leitet sich die Zieldichte ab. Diese Größe wiederum ist ein Bestimmungsfaktor für den Umfang der Reisezeit eines Verkäufers.

Der zweite Bestimmungsfaktor ist die bestehende Verkehrswege-Infrastruktur. Autobahnen bieten, so sie staufrei sind, kürzere Reisezeiten für gleiche Entfernungen als enge Landstraßen. So sind mittlere Stundenleistungen von 50 km oder mehr in einem längeren Zeitabschnitt auch bei Mischverkehr Autobahn/Staatsstraße nur schwer erreichbar: in städtisch geprägten Regionen müssen deutlich geringere Kilometerleistungen angesetzt werden. Relevanz erhält eine derartige Überlegung,

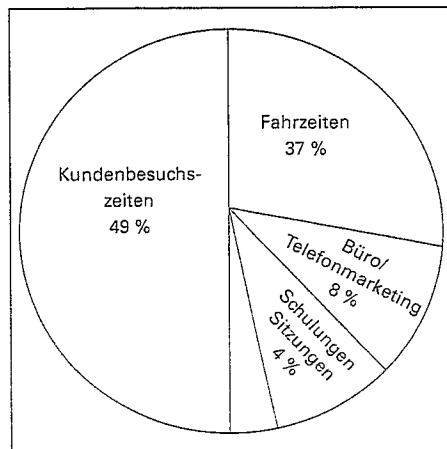


Abb. 1 Beispiel einer Arbeitszeitbilanz eines Außendienstmitarbeiters

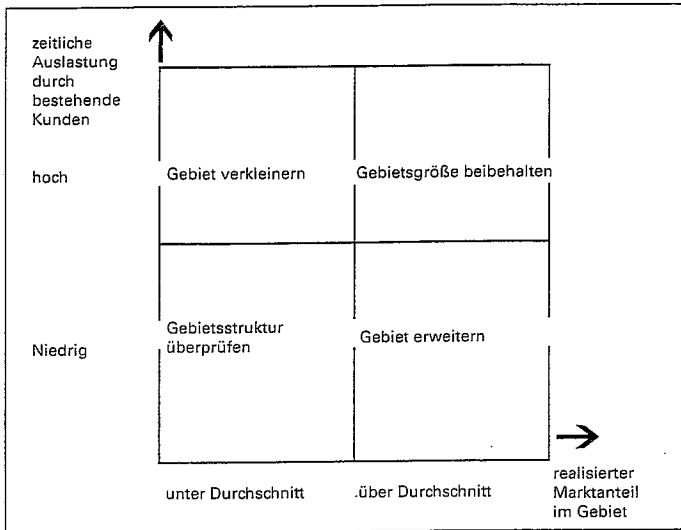


Abb. 2 Normstrategien für Gebietsveränderungen

wenn die Außendienstmitarbeiter die erwähnten 50 000 Kilometer jährlich fahren. Eine einfache Division zeigt, dass dieser Mitarbeiter im Durchschnitt 1000 Stunden im Jahr in seinem fahrbaren Arbeitsplatz sitzt. Dies bedeutet bei rund 1900 Arbeitsstunden jährlich einen Anteil von deutlich über 50 Prozent wenig produktiver Beschäftigung. Nebenbei wird hier die enorme Bedeutung der eingebauten Telekommunikationseinrichtungen in den Firmenfahrzeugen sichtbar. Durch Stausituationen verursachte physiologische und psychologische Stressreaktionen werden bei den Mitarbeitern abgebaut; die sich gegebenenfalls dramatisch auswirkende Verärgerung der Kunden bei Terminverspätungen wird vermieden. Als Planungsziel für eine optimale Gebietsgröße kann ein Anteil von 30-40 Prozent der Arbeitszeit als Fahrzeit angesetzt werden.

**Wie viele Kunden kann ein Verkäufer wirklich betreuen?**

Die zentrale Frage lautet: Wie viele Kunden kann ein Verkäufer in seinem Gebiet optimal betreuen? Dies hängt neben den oben geschilderten exogenen Faktoren auch von einer Reihe firmeninterner Einflüsse ab.

Wesentlich sind die von ihm zu erbringenden Aufgaben gemäß strategischer Ausgangslage, Stellenbeschreibung und damit verbunden die mögliche Unterstützung, die er durch den Verkaufsinendienst erhält. Neukundenakquisition im Erstgespräch. Vorstellung neuer Produkte oder Jahresgespräche erfordern andere Vorgaben für Gesprächszeiten als die Überprüfung von Regal-Platzierungen oder die Entgegennahme vorstrukturierter Bestellungen. Daneben hängt die Dauer eines durchschnittlichen Kundenbesuches vom wertvollen individu-

ellen Stil des Verkäufers ab. Für die hier vorgestellten Planungen eines optimalen Verkaufsgebiets sollte immer die mittlere Dauer eines Besuches angenommen werden.

In jedem ordentlich geführten Unternehmen sind die Kunden klassifiziert. Diese ABC-Klassifikation dient u. a. dazu, die vom Kunden gewünschte oder für notwendig gehaltene Besuchshäufigkeit je Kategorie festzulegen. Über die aktuelle Kundenzahl und -struktur kann so in Verbindung mit praktisch gemessener mittlerer Besuchsdauer und der aus dem Berichtswesen ableitbaren Besuchshäufigkeit die aktuelle zeitliche Auslastung des Verkaufsmitarbeiters durch den Kundenbestand annähernd geschätzt werden. Zusätzlich sind Zeiten für nicht planbare, aber kurzfristig notwendige Besuche – im Jargon der Organisationslehre wirklich unangemessen als „Störfälle“ bezeichnet – zu berücksichtigen. Schließlich sind die Tage hinzuzufügen, an denen Schulungsmaßnahmen, Büroaktivitäten, Besprechungen oder Hausmessen stattfinden. Und letztendlich gehört dazu, dass jeweils am Montag und Freitag in Deutschland nicht nur aus verstärktem Straßenverkehr heraus weniger Zeit für Kundenbesuche verbleibt.

**Auslastung als Maßstab für Expansionsziele**

Die Summe dieser Überlegungen führt zu einer maximal zu betreuenden Kundenzahl. Aus der oben abgeleiteten Auslastungsschätzung durch die bestehenden Kunden lassen sich realistische Größenordnungen für die mögliche Expansion der Kundenzahl in einem Gebiet hochrechnen.

Ist der aus der vorhandenen Kundenstruktur sich errechnende zeitliche Auslas-

tungsgrad sehr hoch, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieses Verkaufsgebiet verkleinert werden müsste, wenn man den Marktanteil vergrößern möchte.

Im umgekehrten Fall, bei aktuell niedrigem Auslastungsgrad und gleichzeitig niedrigem Marktanteil (dieses Ergebnis werden die Mitarbeiter wahrscheinlich zu verhindern suchen), liegen gute Chancen für größere Neukundenzahlen in dem bestehenden Gebiet.

Daraus ist un schwer abzuleiten, dass Gebietserweiterungen in der betrieblichen Realität viel seltener notwendig sind, als von den Verkaufsmitarbeitern zur vermeintlich leichteren Erreichung von Umsatzzielen gefordert werden. Das ist nämlich nur dann der Fall, wenn hohe Marktanteile mit niedriger Auslastung kombiniert sind.

**Gleich große Verkaufsgebiete?**

Für Vertriebsleitungen stellt sich immer die Frage, sollte die Bildung der Verkaufsgebiete gleich große Marktpotenziale und damit vergleichbare Umsatzchancen anstreben, oder führen ungleiche Gebietsgrößen und unterschiedliche Zielvorgaben zu mehr Erfolg?

Die realen Lebensverhältnisse werden nach Einschätzung des Autors durch die zweite Variante besser abgebildet, sodass dieser Grundsatz angestrebt werden sollte.

Ein letzter Hinweis zum Wohnsitz des Verkäufers. Dieser sollte nach Möglichkeit nicht außerhalb seines Verkaufsgebietes liegen. Der lokale Bekanntheitsgrad und die genaue Gebietskenntnis sind genauso ein Vorteil wie die Kürze der täglichen Anfahrtszeiten zu den Kunden.

Und ob man für alle seine Außendienstmitarbeiter dauerhafte Büroplätze im Unternehmen vorhält, sollte ernsthaft geprüft werden. Der Arbeitsplatz eines Außendienstmitarbeiters ist beim Kunden, nicht am Schreibtisch. Ein freier Arbeitsplatz in der Firma für alle ist meistens ausreichend.

**Fazit**

Zusammenfassend wirkt eine optimierte Gebietszuordnung nicht nur Reisekosten senkend, sondern ist für die Kundenbindung und die Potenzialausschöpfung eine bedeutende Voraussetzung. Zusätzlich sind mit eindeutigen Grenzen die Voraussetzungen für messbare Zielvereinbarungen und die Beurteilung der tatsächlichen Leistung ihrer Verkäufer gegeben. In einem lebendigen Vertriebscontrolling liegen gerade in der Getränkewirtschaft noch erhebliche Effizienzverbesserungspotenziale.