

Gebietsverantwortung im B2B Vertrieb – die Basis für generisches Wachstum

Dr. Johann Fischl, April 2023

Der Motor eines B2B-Vertriebs ist die Außendienstorganisation, die im operativen Geschäft vom Vertriebsinnendienst unterstützt wird. Die Mitarbeiter*innen im Vertriebsaußendienst sind die Träger der Kundenbeziehungen. Wenn das organisatorische Instrument der Gebietsverantwortung fehlt, konzentriert sich die Vertriebsarbeit auf die Bestandskunden und Wachstum wird nur mehr bei starkem Rückenwind der Branchenkonjunktur erzielt. Dreht der Wind, bleibt das generische Wachstum auf der Strecke.

Wenn die strategische Vertriebsarbeit zu kurz kommt

Der Vertrieb ist in vielen Unternehmen kontinuierlich gewachsen. Kontinuität in der Kundenbeziehung zum Vertriebsaußendienst hat Priorität, und neue Verkäufer, die zum Unternehmen stoßen, bringen Kunden mit. Als Ergebnis bewegen sich mehrere Außendienstmitarbeiter*innen im selben Spielfeld. Eine Struktur wurde nie eingezogen, um keine Kundenbeziehung einem Risiko auszusetzen. Eingefroren wird diese Situation meist durch ein Provisionsystem, das Kunden zum Besitzstand von Vertriebsmitarbeiter*innen macht. Schließlich reduziert sich die Vertriebsarbeit auf die Betreuung der Bestandskunden. Was zu kurz kommt sind die strategischen Vertriebsprozesse der Kundengewinnung und Kundenreaktivierung, denn dafür fühlt sich in einem derartigen Organisationsmodell keiner zuständig. Damit sind wichtige Treiber organischen Wachstums ausgeschaltet.

Gebietsverantwortung als Organisationsmodell

Mitarbeiter*innen im Vertriebsaußendienst bekommen die Verantwortung für die Potenzialausschöpfung in einem definierten Verkaufsgebiet. Sie konzentrieren sich auf die strategischen Vertriebsprozesse im Lebenszyklus einer Kundenbeziehung, die Kundengewinnung, die Kundenentwicklung und die Kundenreaktivierung. Die Potenzialausschöpfung wird einerseits über die Erhöhung der Marktabdeckung durch die Gewinnung neuer Kunden und andererseits über die Erhöhung des Lieferanteils bei den Bestandskunden getrieben.

Ein **Verkaufsgebiet** lässt sich anhand von 3 Dimensionen definieren – der Region, den Kundenzielgruppen und den Produkten. Außendienstmitarbeiter*innen können in einer definierten Region Spezialisten oder Generalisten bezüglich Branchen und Produktkategorien sein. Damit ist Verantwortung klar zugeteilt.

Das Gebietsdesign verfolgt in der Regel 3 **Zielsetzungen**:

- (1) Die Sicherstellung der Betreuung der Bestandskunden entsprechend definierter Service-Standards (Kontaktfrequenzen)
- (2) Die Sicherstellung freier Kapazität der Außendienstmitarbeiter*in für die Kundengewinnung (min 10%, besser 20%)

- (3) Eine Balance in der Potenzial- und Umsatzverantwortung zwischen den Vertriebsmitarbeiter*innen

In der Praxis geht es um die Optimierung dieser Parameter. Dafür empfiehlt sich der Einsatz einer Geomarketing-Software, die ein Design auf unterschiedlichen Ebenen der administrativen Gliederung eines Landes (Bundesland, Landkreise oder Bezirke, Gemeinden oder PLZ) erlaubt. (siehe Abb.1).

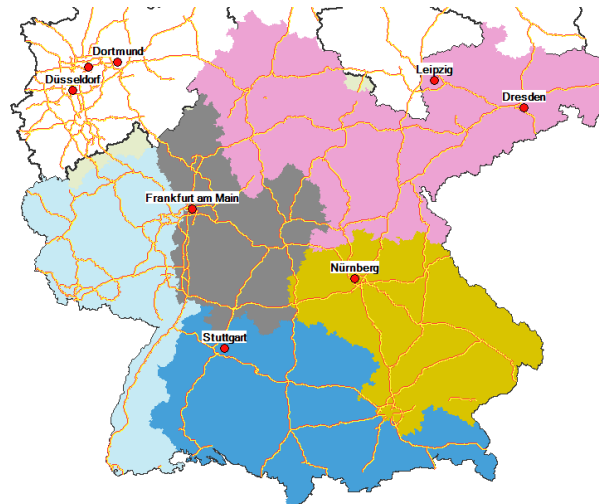


Abb. 1: Beispiel Gebietsdesign (Quelle: CONSENZUM)

Ein faktenorientiertes Gebietsdesign braucht einige strategische Grundlagen:

- Klare Abgrenzung des Spielfeldes (Marktbearbeitungsgebiet)
- Potenzialanalyse für das definierte Spielfeld
- Definition der Servicestandards (Kontaktfrequenzen) für Kunden in Abhängigkeit vom Kundenwert
- Definition der Kontaktkapazität einer Außendienstmitarbeiter*in

Die Implementierung des Gebietsdesigns bringt einen Veränderungsdruck auf Kundenbeziehungen. Veränderung bedeutet Chance und Risiko gleichzeitig. Ein eventuelles Risiko gilt es bei den A-Kunden zu managen. In der Praxis wird es daher vorkommen, dass Vertriebsmitarbeiter auch Kunden in fremden Verkaufsgebieten betreuen, an der Gebietsverantwortung ändert das aber nichts.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Steigerung der Schlagkraft von Vertriebsorganisationen. Das Gebietsdesign ist dafür ein wichtiger Baustein. Damit werden die Weichen für organisches Wachstum unabhängig von der Markt- und Branchenentwicklung gestellt.

Johann Fischl

CONSENZUM Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
