

## Das Gebietsdesign im B2B-Vertrieb – die Bestimmung der optimalen Außendienststärke

Dr. Johann Fischl, März 2024

Die Schlagkraft einer Vertriebsorganisation hat zwei Dimensionen, die Erzielung generischen Wachstums für das Unternehmen und die Effizienz in der Kundenbetreuung, mit der dieses Wachstum realisiert wird. Der Vertriebsaußendienst nimmt im B2B-Vertrieb dabei eine Schlüsselrolle ein. Mangelt es an Klarheit in der Verantwortung für die Ausschöpfung des Marktpotenzials im definierten Spielfeld, bleibt sehr rasch beides auf der Strecke. Das Gebietsdesign ist ein wichtiger Treiber in der organisatorischen Umsetzung einer definierten Vertriebsstrategie.

### Wenn der Vertrieb auf der Stelle tritt

Der Vertrieb in einem Unternehmen ist oft historisch gewachsen. Mit dem Wachstum kommen zusätzliche Vertriebsmitarbeiter ins Unternehmen. Bestehende Beziehungen zwischen Kunden und Außendienstmitarbeitenden werden dabei wenig verändert. Die Kundenverantwortung dominiert am Ende das Design der Vertriebsorganisation, auf der Strecke bleibt die Gebietsverantwortung. Als Ergebnis leiden die Performance in der Ausschöpfung des Potenzials und die Effizienz der Organisation, die ihren Ausdruck in einem starken Ungleichgewicht in der Auslastung der Vertriebsmitarbeitenden findet.

### Mit einem Gebietsdesign an Schlagkraft gewinnen

Die optimale Stärke eines Außendienst-Teams ergibt sich aus einem Kompromiss zwischen Kunden- und Kostenorientierung. Die Außendienststärke lässt sich nur im Verbund mit einem Gebietsdesign sinnvoll optimieren.

Grundsätzlich lassen sich 3 Verfahren zur Bestimmung einer optimalen Außendienststärke im Rahmen eines Gebietsdesigns unterscheiden (1):

- **Umsatzpotenzialverfahren:** die Umsatzzielvorgabe je AD-Mitarbeiter definiert die Anzahl der Gebiete
- **Besuchskontingentverfahren:** Besuchskapazität und Service-Standards definieren die notwendige Außendienststärke
- **Arbeitslastverfahren:** optimiert das Besuchskontingentverfahren mit dem Ziel einer annähernd gleichen Arbeitsbelastung je AD-Mitarbeiter

Mit dem **Besuchskontingentverfahren** lässt sich dabei ein guter Kompromiss zwischen Kunden- und Kostenorientierung erzielen. In diesem Verfahren wird die Auslastung eines AD-Mitarbeitenden von 3 Parametern beeinflusst (siehe Abb. 1), seiner Besuchskapazität, die Anzahl der Bestandskunden in einem Gebiet und die definierten Servicestandards (Besuchsfrequenzen), mit der die Bestandskunden betreut werden sollen.

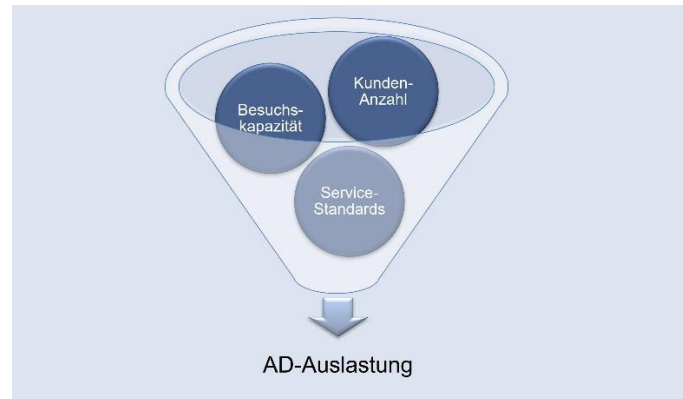


Abb. 1: Parameter der AD-Auslastung (Quelle: CONSENZUM)

Für ein **Gebietsdesign** nach dem Besuchskontingentsverfahren ist folgender Input aus der Vertriebsstrategie notwendig:

- **Spielfeld:** definiert nach PLZ, Ortskennziffern oder Landkreisen (Bezirken)
- **Kundenbetreuungsmodell:** definiert die Kunden, die durch den Vertriebsaußendienst betreut werden sollen
- **Service-Standards:** definieren in Abhängigkeit vom Kundenwert die Besuchsfrequenzen (Anzahl der Jahresbesuche), mit der die Kunden betreut werden sollen
- **Ressourceneinsatz Neukundengewinnung:** definiert den Anteil der Besuchskapazität, den der Außendienst in die Gewinnung neuer Kunden investieren soll

Für die **Durchführung des Gebietsdesigns** empfiehlt sich der Einsatz einer Geomarketing-Software. Sie erlaubt die grafische Darstellung von Verkaufsgebieten auf der definierten administrativen Ebene (PLZ, Ortskennziffer, Landkreis oder Bezirk). Die Kundendatenbasis, angereichert mit den Daten aus der Vertriebsstrategie, wird in die Software hochgeladen. Das Design von AD-Gebieten zeigt automatisch die Auswirkung auf die Auslastung von Vertriebsmitarbeitenden. Wichtige Optimierungsziele betreffen die notwendige Anzahl der Mitarbeitenden und eine Balance in deren Auslastung. Am Ende des Tages hat die Außendienststärke sicherzustellen, dass die Bestandskunden den definierten Service-Standards entsprechend betreut werden können und die notwendige Kapazität für die Gewinnung neuer Kunden zur Verfügung steht.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Entwicklung der Schlagkraft von Vertriebsorganisationen. Auf der Basis der Definition der strategischen Ausrichtung im Vertrieb unterstützen wir mittelständische Unternehmen beim Design von AD-Gebieten und der Bestimmung einer optimalen Außendienststärke.

Johann Fischl

**CONSENZUM Managementberatung**  
 fischl@consenzum.com | [www.consenzum.com](http://www.consenzum.com)

---

**Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge**

---

(1) Winkelmann P. (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S. 80 ff.