



SMARTER SOLUTIONS AG

M&L Whitepaper

**Vertriebsgebietsplanung
– Eine Anleitung zur Optimierung –**



1 Inhalt

Vertriebsgebietsplanung - Eine Anleitung zur Optimierung

Dieses Whitepaper richtet sich an Vertriebsorganisationen mit Außenendienststruktur, die das Ziel verfolgen Ihren **Umsatz zu steigern**, Ihre Marktanteile auszubauen, **Marktoffensiven zu planen** und zu steuern und an Diejenigen, die auf faire, transparente und ausgewogene Gebiete als **motivierende Anreize** in der Vertriebsmannschaft setzten wollen.

Die Planung von **optimalen Vertriebsgebieten** ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens. Ein methodisches und strukturiertes Vorgehen bei der Vertriebsplanung, besser bei der Vertriebsgebietsplanung, stellt die Qualität und Schlagkraft im Unternehmen heute und künftig sicher. Ein gut **strukturiertes Vertriebsgebiet** kann die Umsätze steigern, die Kundenzufriedenheit erhöhen und die Effizienz maßgeblich verbessern.

Die genaue Kenntnis über Strukturen, Zielsetzungen und Herausforderungen des Vertriebes sind neben dem Know-how für die Planung die wichtigsten Faktoren. Eine **langjährige Expertise** hilft Gebietspotenziale vollständig und korrekt zu erfassen, zu strukturieren und bedarfsgerecht darzustellen. Darauf basierend kann anschließend auch eine solide Vertriebserfolgsmessung erfolgen und der Vertrieb optimiert werden.

Das Thema Gebietsplanung ist nicht neu und schon seit den Tagen der Falk-Karte hinlänglich bekannt. Aus diesem Grund richten wir den Fokus auf die heutige Fragestellungen:

- ❖ Wie funktioniert das Zusammenspiel von Kundendaten über Schnittstellen mit Unternehmensreferenzdatenbanken in Bezug auf Identifizierung und der Aktualisierung der Daten?
- ❖ Wie kann eine anforderungsgerechte Einrichtung von CRM-Systemen zur Nutzung und Automatisierung erfolgen?
- ❖ Wie verändert sich die Verwendung von analogen und digitalen Karten zur Unterstützung?

Wir beleuchten dabei **planungsrelevante Fragen** und geben anhand eines ausführliche geschilderten Praxisbeispiels Hilfestellung für ein strukturiertes Vorgehen und mit welchen Mitteln eine erfolgreiche Planung durchgeführt werden kann.

2 Über den Autor

Marcus Kessler, Senior Consultant Smart Data Solutions bei der M&L AG, beschäftigt sich schon seit über 25 Jahren mit den Themen **Geomarketing, Gebietsplanung, Markt- und Potenzialanalysen** und weiß nach vielen erfolgreichen Projekten worauf es ankommt, welche Fragen beantwortet werden müssen, welche Tools erfolgreich einsetzbar sind und welche Vorbereitungen für eine erfolgreiche Planung getroffen werden müssen. Als Berater der M&L AG garantiert er, dass auch Ihr Projekt im Markt erfolgreich etabliert und umgesetzt wird.

Verzeichnis

1	Inhalt	2
2	Über den Autor	2
3	Einleitung	4
4	Mehrwerte einer optimierten Gebietsplanung	5
5	Erfolgsfaktoren	5
	5.1 Datenqualität und Abstimmung	5
	5.2 Vorteile einer Referenzdatenbank	6
	5.3 Geographische Strukturen und potentialorientierte Wirtschaftszweigsysteme	6
	5.4 Das persönliche Planungsgespräch übertrifft die KI-gesteuerte Gebietsplanung	7
	5.5 Bestandskundenbetreuung und Neukundenakquise	7
	5.6 Optimale Kennzahlen finden	8
	5.7 Neun Tipps für die optimale Planung und Umsetzung	9
	5.7.1 Bundeslandgrenzen beachten	9
	5.7.2 Kompakte Gebiete planen	9
	5.7.3 Account Manager-Wohnorte, Firmen- oder Service-Standortorte berücksichtigen	9
	5.7.4 Städte in der Betreuung nicht trennen	9
	5.7.5 Chancen durch einen externen Berater nutzen	10
	5.7.6 Geographische Übersichten per Smart-Tab oder Wandkarte erstellen	10
	5.7.7 Automatisierungen sinnvoll nutzen – Account Manager Zuordnungen auf PLZ-Regeln	11
	5.7.8 Fremdsysteme richtig anlernen	11
	5.7.9 Ein optimiertes CRM-System für Ihren Erfolg: ZOHO als perfektes Basis-System	11
6	Ein Beispiel der Vertriebsgebietsplanung aus der Praxis	12
	6.1 Zusammenfassung der Ausgangssituation	12
	6.2 Anforderungen an die Planungsergebnisse	12
	6.3 Unser Vorgehen in 10 + 1 Schritten	13
	6.4 Das Ergebnis und der Kundennutzen	17
7	Der Benefit: Gewinnsteigerung, Einsparungen, gleiche Erfolgchancen	18
8	Fazit und Empfehlung	19
9	Warum die M&L AG Ihr richtiger Partner ist	20

3 Einleitung

Ist es in Zeiten der heutigen Medien, Internet, Online Shops, Zoom, Webinare und den vielen Sales Tools die es mittlerweile am Markt gibt, überhaupt noch wichtig den **persönlichen Besuchs- und Kundenkontakt** zu pflegen? Besteht noch die Notwendigkeit für eine regionale Gebietsplanung? Spielt die regionale Betreuung noch eine Rolle, wenn der Kunde nur noch über eine IP-Adresse identifizierbar ist?

Im B2C-Markt kann die Planung von Vertriebsgebieten durch Internet, Online Shops und Promotion Aktionen via Facebook, Instagram, Twitter und Snapchat zunehmend in Frage gestellt werden. Ist es überhaupt noch wirtschaftlich ein Account Manager Team zu unterhalten, wenn der Kunde sowieso im Onlineshop oder über spezielle Landingpages bestellt? Hier sind in der Tat eher technische Ansätze zu prüfen, wie bspw. von welcher IP-Adresse bestellt der Kunde. Die Frage ist aber nicht allgemeingültig zu beantworten. Exklusive, kostenintensive und beratungsintensive Produkte sind mit Sicherheit weiter im Einzelhandel zu finden und **Beratung, Service und Kundendienst** werden weiterhin gefragt sein. Für die Planung neuer Shop Standorte und deren Betreuung durch Account Manager sind daher heute viel detailliertere Kennzahlen zu beachten als noch vor einigen Jahren. Neben dem Wettbewerb sind Fragen der **einzelhandelsrelevanten Kaufkraft** (oder besser noch einer segmentspezifischen Kaufkraft, wie Bspw. für Elektrokleingeräte, Sportartikel oder Herrenbekleidung), dem Einzelhandel-POS-Umsatz, Konsumentenaffinitäten, Passantenfrequenzen oder Mietspiegeln zu beachten. Hier gilt es die geeigneten Kennzahlen zu eruieren und zu validieren. Das Angebot an Marktdaten ist in Deutschland sehr gut, trotzdem gibt es Erhebungslücken. Auch die **Verfügbarkeit der Daten** auf verschiedenen Granularitäten ist genau zu prüfen. Aus Datenschutzrechtlichen- und Erhebungsgründen sind nicht immer alle Daten z.B. auf Postleitzahlen Ebenen verfügbar. Zudem muss die Frage der Wirtschaftlichkeit gestellt werden, denn der Zukauf von Marktdaten für den Planungsprozess hat manchmal einen recht hohen Preis.

Im B2B-Markt ist eine **Gebietsplanung** aber dennoch schwer wegzudenken. Gerade, wenn es darum geht bspw. Händler zu betreuen, welche die Waren abnehmen und an den Endkunden verkaufen. Wir sind davon überzeugt, dass sinnvolle Strukturen immer wichtiger werden, um die Märkte mit seiner Vertriebsmannschaft und seinen Account Managern erfolgreich zu bearbeiten und **Marktanteile zu sichern** und zu steigern. Dazu ist die reine Planung von Gebieten nicht ausreichend, auch das Festlegen sinnvoller Umsatzziele sollte gezielte Anreize schaffen und ein nachgelagertes Marktmonitoring liefert zusätzliche Erkenntnisse zur optimalen Marktpenetration. Wenn Sie die Wichtigkeit einer **optimierten Gebietsplanung** für sich erkannt haben, stellt sich automatisch die Frage nach dem richtigen Planungsprozess. Es hört sich einfach an, Vertriebs- oder Außendienstgebiete zu (re-) strukturieren. Es müssen doch nur ein paar Kunden und Postleitzahlen zusammengefasst werden oder von einem Account Manager zum anderen, einer Region zur anderen übergeben werden. Das kann doch nicht so schwierig sein. Das stimmt, das ist nicht schwierig! In der Realität aber bedarf es einer ganzen Menge an Vorbereitung, um **sinnvolle und erfolgreiche Strukturen** zu schaffen. Schließlich werden Gradmesser und Messwerte für die Bewertung der Gebiete benötigt. Wie kann sonst die Frage nach der richtigen Gebietsaufteilung beantwortet werden? Werden diese Vorbereitungen nicht getroffen, kommt es im Planungsprozess schnell zu Situationen, wo die zur Planung aufbereiteten Daten nicht die erforderliche Sehschärfe aufweisen um strategische Entscheidungen treffen zu können. Die Planung muss abgebrochen und neu aufgesetzt werden. Das kostet Ressourcen, Budget und wertvolle Zeit. Durch eine strukturierte Vorbereitung und durch die Beantwortung der richtigen Fragen im Vorfeld der Planung, kann dies vermieden werden. In unserem Whitepaper werden wir wesentliche Aspekte aufzeigen. Wir helfen Ihnen, sich bei der **Planung richtig vorzubereiten**, den Fokus auf die richtige Durchführung zu legen und die Ergebnisse bedarfsgerecht für die entsprechenden Ansprechpartner im Unternehmen bereitzustellen.

4 Mehrwerte einer optimierten Gebietsplanung

Zunächst stellt sich die Frage des Mehrwertes einer optimierten Gebietsplanung. Warum soll sich ein Unternehmen überhaupt mit der Planung von Vertriebsgebieten und Vertriebsstrukturen beschäftigen? Die Antwort lautet: Zielgerichtet geplant sind optimal dimensionierte Gebiete die elementare Voraussetzung für **Vertriebserfolge und erfolgreiche Vertriebsprofis**. Sie schafft Klarheit in der Steuerung und zeigt die Mehrwerte für Geschäftsführung, Vertriebsleitung und Mitarbeiter. Letztendlich trägt sie zum **Markterfolg** des Unternehmens bei.

Es entsteht mehr Zeit für die erfolgsrelevante und gezieltere Kundenbetreuung. Neue und ungenutzte Potenziale werden erschlossen. Dadurch entstehen **Umsatz- und Ertragssteigerungen** und die konsequente Weiterentwicklung des Geschäftserfolgs. Es entsteht mehr Planungssicherheit für interne Ressourcen und es wird eine gezielte und abgestimmte Pflege bestehender Kundenbeziehungen in **verlässlichen** und **nachvollziehbaren** Prozessen erreicht. Folgegeschäfte werden durch planbare **Up- und Cross-Selling-Aktivitäten** abgesichert. Somit führen Sie Ihre Vertriebsmannschaft strukturiert in den Markt und betreuen Kunden und Leads effizienter. Am Ende steuern Sie Ihren Erfolg auf transparenten Kennzahlen und erstellen **realisierbare Umsatz-Forecasts**.

Weitere Vorteile der optimierten Gebietsplanung:

- ❖ Definition, Planung und Simulation der Gebietsplanung und -Änderung schafft Klarheit bei allen Beteiligten
- ❖ Ausrichtung von Vertrieb, Produkten, Kunden auf Gebietsziele und umgekehrt
- ❖ Reduzierung von Gebietsstreitigkeiten durch transparente Planungsprozesse und Ergebnisse
- ❖ Analyse, Rückverfolgung und Überwachung von Gebietsergebnissen und Änderungen
- ❖ Wichtig für Vertriebsleitung und Geschäftsführung zur Erfolgsmessung und Vergütung
- ❖ Wichtig für Account Manager um unausgeschöpfte Kunden, Potenziale oder Neukunden zu erkennen und im Verkaufsprozess zu berücksichtigen

5 Erfolgsfaktoren

5.1 Datenqualität und Abstimmung

Die benötigten Daten für die Planung aus den eigenen Systemen sollten nicht ungeprüft übernommen werden, ohne Sie zu hinterfragen und zu validieren. Deshalb ist die **Qualitätssicherung der Bestandsdaten** vor Planungsbeginn ein wichtiger Punkt. Folgenden Fragen sollten unbedingt beantwortet werden:

- ❖ Liegt zur Planung ein eindeutiger Bestand **ohne Dubletten** vor? D.h. ist der Bestand frei von versteckten- oder historischen Dubletten, ist also jeder Kunde einmal und eindeutig im System ohne Doppelzählung vorhanden?
- ❖ Sind die **Umsätze** eindeutig und überschneidungsfrei einem Kunden zuordenbar?
- ❖ Sind **ABC-Klassifizierung** belastbar und aktuell?
- ❖ Liegen im B2B-Bereich aktuelle **Firmeninformationen** wie Firmierung, Adresse, Unternehmensgröße, **Branche** nach dem WZCode2008 des Statistischen Bundesamts vor, um bei der Planung die benötigten Segmente bilden zu können?
- ❖ Liegen die Daten in der richtigen **Qualität und Granularität** vor, also auf der Ebene auf der geplant werden soll? Diese Ebenen können sein: Bundesland, Stadt- Landkreis oder Postleitzahl.

Neben der Datenqualität sind die für die Planung übernommen Daten in detaillierten **Logbüchern** zu dokumentieren, abzustimmen und durch die Vertriebsleitung oder Geschäftsführung freizugeben. Nur so ist sichergestellt, dass die im Unternehmen bekannten und berichteten Umsätze und Kennzahlen in der Planung **vollständig und korrekt Berücksichtigung** finden.

5.2 Vorteile einer Referenzdatenbank

Um im B2B-Bereich die entscheidenden Wettbewerbsvorteile in der Akquise nutzen zu können und sich gleichermaßen in der Bestandskundenbetreuung immer auf die richtigen Kunden zu konzentrieren, sind **Top-Aktuelle Informationen** der Kunden und Akquiseadressen ein unverzichtbares Muss. Dazu empfehlen wir die Nutzung einer **Firmenreferenzdatenbank** für einen regelmäßigen Abgleich und die Aktualisierung der Daten. Aber Vorsicht bei der Auswahl des richtigen Anbieters. Nicht jede Referenzdatenbank eignet sich für jeden Einsatzzweck. Für den vertrieblichen Einsatz ist es wichtig, die wirtschaftsaktiven Firmen mit Ihrem Hauptsitz zu identifizieren, denn das ist der Anlaufpunkt für die vertriebliche Akquise (Empfehlung: Unternehmens Sicht). Adressdatenbanken die zu einer Firma alle Betriebsstätten, also auch Lager, Logistik und Produktionsstätten als Akquisematerial anbieten, eignen sich hier nicht, da der Vertrieb Adressen nutzt, wo es gar keine Ansprechpartner gibt (keine Empfehlung: Betriebsstätten Sicht). Schlimmer noch, die Anzahl des Potenzials fällt zu hoch aus, weil Firmen mehrfach und auch mit Ihren Betriebsstätten gezählt werden, aber in der Realität nur einmal als Kunde gewonnen werden können.

Hat man sich also für eine **passgenaue Referenzdatenbank** entschieden, ist der nächste Schritt, die eigenen Daten in der Referenzdatenbank eindeutig zu identifizieren, so dass ein Veränderungsmonitoring erfolgen kann.

 **Tip:** Die Unternehmensreferenzdatenbank unserer **M&L Target Matrix** basiert auf den topaktuellen B2B-Adressen der Firma **beDirect**, ein Joint Venture der Unternehmensgruppen Bertelsmann und Creditreform.

Wann immer also Veränderungen zu den Daten bekannt werden, können diese Informationen auch im eigenen System aktualisiert werden. Das betrifft die **Firmierung** (wichtig bei Kauf, Verkauf oder Umfirmierung), die **Postadresse** (bei Umzug) und den **Status zur wirtschaftlichen Aktivität** (Aktiv, in Auflösung, in Liquidation oder Insolvent). Neben diesen Informationen sind auch Informationen zur **Kommunikation** (Telefon, Fax, Mail, URL) sowie die **Umsatzsteuer- und Handelsregisternummer** wichtig. Aber die Kopplung an eine Referenzdatenbank bringt noch weitere Zugewinne. Es können damit auch immer überschneidungsfrei zum Bestand **neue Akquiseadressen** identifiziert und im eigenen System verfügbar gemacht werden. Ist ein Zielmarkt also definiert, können neu dazukommende Firmen einfach erkannt und zugeführt werden. Verlassen Firmen den definierten Zielmarkt, weil bspw. die Unternehmensgröße oder die Branche nicht mehr passend sind, können sie aus den Potenzialen einfach entfernt werden.

Dabei sind diejenigen zusätzlich im Vorteil, die Beschaffungsprozesse für Neukundenpotenziale oder Updateprozesse im System mittels entsprechender Schnittstellen bereits integriert haben. Somit sind ADHOC- oder periodische Aktualisierungen der Bestandskunden oder das Zuführen neuer Potenziale in gewohnter und benötigter Qualität im Handumdrehen erledigt. Nur durch eine einheitliche Quelle können Kunden und Neukundenpotenziale überschneidungsfrei abgebildet werden. Mit der **M&L AG eigenen Schnittstelle zur beDirect** Datenbank ist sichergestellt, dass Neuanlagen von Firmen aktuell und mit allen benötigten Informationen schnell eingepflegt werden und Datenupdates auf Knopfdruck oder in monatlichen Abständen durchgeführt werden können. So behalten Sie Ihren Markt und Ihre Potenziale immer im Auge.

5.3 Geographische Strukturen und potentialorientierte Wirtschaftszweigsysteme

Geographische Strukturen sind wichtig um Gebietshierarchien aufzubauen. I.d.R. werden mehrere Postleitzahlgebiete zu Account Manager Gebieten zusammengefasst. Diese dann zu Teamleitergebieten und zu Regionalleitergebieten und letztlich zum Gesamtgebiet (Deutschland oder einem definierten Einzugsgebiet). Das entscheidende ist, dass die Gebiete eindeutig und **überschneidungsfrei** sind. Verbindet man nun diese Strukturen auf der Postleitzahlebene mit Kunden oder Akquise Adressen, können diese in den höheren Strukturen aggregiert dargestellt werden. Das gilt gleichermaßen für potentialorientierte Wirtschaftszweigsysteme.

Die **Wirtschaftszweigsystematik** des Statistischen Bundesamts (aktuellste Version WZCode2008) liefert dabei für jedes Unternehmen eine Hauptbrancheneinteilung, in der das Unternehmen tätig ist. Besonders produktaffine Branchen können also so zu Zielgruppen zusammengefasst werden, die besonders in der Akquise berücksichtigt werden sollen. Das entscheidende an dieser **WZCode2008-Systematik** ist jedoch, sie ist übertragbar von lokalen Branchenstrategien bis in jede Region weltweit, da sie leicht in die Systematik der Wirtschaftszweige der Europäischen Gemeinschaft (NACE) und Internationale Wirtschaftszweigsysteme (SIC Code gültig für die USA, Kanada und Mexiko) übersetzt werden können. Somit sind Skalierungen problemlos möglich und die Überführung in Internationale Systeme kein Hindernis. Die Daten der **M&L Target Matrix** sind selbstverständlich auch mit den aktuellen WZ Codes versehen.

5.4 Das persönliche Planungsgespräch übertrifft die KI-gesteuerte Gebietsplanung

Die Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) schreitet unerbittlich voran und macht auch vor den Herausforderungen einer Gebietsplanung nicht halt. Automatisierte Planungen, die nach Definition der planungsrelevanten Parameter in einem **geographischen Informationssystem (GIS)** durchgeführt werden, sind nicht neu. Die Ergebnisse, die so bei der Neuplanung von Gebieten erzielt werden, werden immer besser. Doch es ist zu bedenken, dass Sie selten mit Ihrer Planung völlig neu starten. I.d.R. gibt es bereits Strukturen, auf die Sie aufbauen und die es zu optimieren gilt. Oft ist die Prämisse, sich an diesen Strukturen zu orientieren und bestehende und **erfolgreiche Betreuungsstrukturen** zu erhalten. In der täglichen Kundenbetreuung gibt es dabei Konstellationen die sehr erfolgreich sind und deshalb unbedingt erhalten werden sollen. Andere erfordern eine neue Struktur. Dieses wichtige **Hintergrundwissen** befindet sich aber nicht in einer Datenbank und kann also auch nicht als Planungsprämisse in einer automatisierten Planung angewendet werden.

Wir bei der **M&L AG** nutzen solche KI gestützten Methoden allenfalls zur Erzeugung einer ersten Lösung, die dann im Planungsprozess weiter verfeinert und optimiert wird. Ein weiterer Vorteil einer persönlichen, von der M&L AG durchgeführten und im **interaktiven Kundenworkshop** moderierten Planung ist, dass sich alle bei der Planung beteiligten Personen intensiv mit den Kundendaten und KPIs auseinandersetzen und auf dieser Ebene bereits weitere Erkenntnisgewinne zustande kommen, die bei einer KI-basierten oder automatisiert erzeugten Planung oft im Dunkeln bleiben würden. Im gemeinsamen Planungsprozess ist es deshalb wichtig, die **planungsrelevanten Daten** so aufzubereiten, dass Fragen direkt erörtert und geklärt werden können. Essentielles Wissen der Vertriebsmitarbeiter – welches sich oft nur im Kopf der Mitarbeitenden und in keiner Datenbank befindet – in Kombination mit Planungsdaten und der richtigen Moderation – führt zu neuen, wichtigen Erkenntnissen und strategischen Ausrichtungen und zu einem besseren Planungsergebnis.

5.5 Bestandskundenbetreuung und Neukundenakquise

Vor Beginn der Planung ist zu klären, ob der Account Manager nur für die Neukundengewinnung verantwortlich sein soll (**Hunter**) und den gewonnenen Kunden dann an den Bestandskundenbetreuer (**Farmer**) übergibt, der den Kunden dann in die Betreuung und weiterem Aufbau übernimmt. Die Trennung von Farmer und Hunter kann Sinn machen, wenn kurzfristig viele neue Kunden durch den Hunter gewonnen werden sollen und dieser sich fokussiert um die Akquise kümmert. Andererseits sind bei diesem Ansatz mehr Vertriebsmitarbeiter einzuplanen und die Vertriebsmannschaft fällt größer aus. Für die **Planung von Vertriebsgebieten** bedeutet das, dass beide Strukturen geographisch synchronisiert werden müssen damit ersichtlich wird, welcher Hunter seine Neukunden an welchen Farmer übergibt. Um die Kommunikationsschnittstellen zu reduzieren sollte die Anzahl der Gebietsüberschneidung also minimiert werden. Da sich aber Neukundenpotenziale und Bestandskunden nicht geographisch homogen verteilen lassen, stellt das **erhöhte Anforderungen** an die zu planenden Account Manager-Gebiete und deren **Synchronisation** und kann dazu führen, dass andere Planungsprämissen aufgegeben werden müssen um zu einem geeigneten Ergebnis zu kommen.

Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass die meisten Vertriebsorganisationen Farmer und Hunter als sogenannte **Fanter** zusammenfassen. Der Account Manager hat also zeitgleich die Aufgabe, seine Bestandskunden zu betreuen und zu entwickeln sowie gleichzeitig neue Kunden zu gewinnen. Bei der Planung der Gebiete müssen also beide Sichtweisen berücksichtigt werden und **mehr Neukundenpotenziale** können gegen weniger Bestandskunden oder umgekehrt ausgeglichen werden und anschließend bei der Provisionierung berücksichtigt werden.

5.6 Optimale Kennzahlen finden

In der Regel werden Gebiete nach Umsatz- und Ertrags-KPIs bemessen. Im Vertrieb spricht man hier von:

❖ **Sales per Representative** (SpR) – Umsatz pro Vertreter

❖ **Sales Growth** (SG) – Umsatzwachstum

und weiterführend über

❖ **Sales Qualified Leads** (SQL) – verkaufsqualifizierte Leads

❖ **Sales Opportunities** (SO) – Verkaufsmöglichkeiten oder -Chancen

❖ **Quote to Close Ratio** (QtC) – Verhältnis zwischen Angebot und Abschluss

Zusammengefasst ist für den Vertrieb und den Geschäftserfolg letztendlich entscheidend, wie hoch der **Umsatz** und die **Umsatzentwicklung** ausfällt. Diese Kennzahlen (SpR und SG) sind für das gesamte Unternehmen gleichermaßen wichtig, aber auch für die einzelnen Account Manager. Unsere Empfehlung um Ihren Vertrieb auf das **nächste Level** zu heben ist, neben den quantitativen auch die qualitativen Messgrößen zur Ausrichtung des Vertriebs und der Account Manager Gebiete zu berücksichtigen. Um die Auslastung der Account Manager zu harmonisieren und die effektive **Verkaufszeit** zur optimalen Kundenbetreuung zu steigern, hilft die Steigerung von SQL und SO sowie ein hoher QtC. Die positive Entwicklung dieser Faktoren steigern somit indirekt auch den SpR und den SG. Im Kapitel 5.7.9 beschreiben wir, wie Sie die Nutzung eines CRM- oder **Vertriebsinformationssystems (VIS)** bei der Digitalisierung der Vertriebsthemen noch weiter nach vorne bringt und Ihre Vertriebsmannschaft beschleunigt.

Trotzdem möchten wir einen alternativen Ansatz vorstellen. Dieser legt die Annahme zu Grunde, dass der Umsatz stark mit der Anzahl der **Kundenbesuche** korreliert (eine höhere Besuchsfrequenz beschert höhere Umsätze). Es kann also Sinn machen, diesen Ansatz beim Zuschnitt der Gebiete zu berücksichtigen. Dazu ist es notwendig die richtigen **Besuchsintensitäten** für die Kunden zu ermitteln, was bspw. auf Basis einer **ABC-Klassifizierung** erfolgen kann. So kann direkt bestimmt werden, ob die Mannschaftsstärke im Verkaufsteam für die optimale und geforderte Intensität der Kundenbetreuung ausreichend ist. Ist die geforderte Besuchsanzahl pro Jahr über alle Kunden größer als die **Leistungsfähigkeit des kompletten Verkaufsteams**, so macht es Sinn, sich mit einer entsprechenden Aufwuchs-Planung (Verstärkung des Verkaufsteams) zu beschäftigen. Das Delta wird in der Berechnung deutlich und die Anzahl neuer Account Manager zur Schließung der Betreuungslücke kann direkt ermittelt werden. Die Steigerung der Besuche führt in jedem Fall zu einer **intensiveren Marktbearbeitung** und oft auch zu mehr Umsatz.

Bei beiden Ansätzen ist das **KPI-Set** für die Planung zu definieren und es ist darauf zu achten, dass dieses für die Planungsdatenbank korrekt aufbereitet und übernommen wird. Ein weiterer Faktor zur Unterstützung der Planung ist die Betrachtung von **Unternehmens- und Potenzialklassen** nach dem **ABC-Qualitätsansatz**. Durch diese Betrachtung werden detaillierte ABC-Analysen ermöglicht. Die Betrachtung der Kundenbestände nach ABC-Klassifizierung erweitert den reinen Mengenansatz (Anzahl Unternehmen pro Account Manager) um die Wertigkeit der einzelnen Kunden und bringt wichtige, weitere Aufschlüsse in der Planung und Bewertung. Die mengenmäßige Verteilung von A-, B- und C-Kunden im jeweiligen Account Manager-Bestand ist entscheidend für Umsatz, Besuchsfrequenz und -Intensität der Betreuung. Es ist also ratsam den Mengenansatz um einen **Qualitätsansatz** zu erweitern, das steigert den **Erkenntnisgewinn** und Maßnahmen können viel valider abgeleitet und verabschiedet werden.

5.7 Neun Tipps für die optimale Planung und Umsetzung

5.7.1 Bundeslandgrenzen beachten

- ❖ Durch einheitliche **Ferien- und Feiertagsregelungen** kann die Planung von Kundenbesuchen optimiert werden.
- ❖ Durch die **gleichen Landesgesetzgebungen** werden Probleme beim Datenschutzrecht vermieden.

Wenn es sich also unter Berücksichtigung der Planungsprämissen einrichten lässt, ist es sinnvoll die Bundeslandgrenzen bei der Planung zu berücksichtigen und wenn möglich Account Manager Gebiete in der Überschneidung zu den Bundesländern zu minimieren, am besten ist natürlich die Zuordnung eines Account Managers zu nur einem Bundesland.

5.7.2 Kompakte Gebiete planen

Als kompakt werden Gebiete bezeichnet, wenn sie aus einer **zusammenhängenden Fläche** (z.B. auf Basis von Postleitzahlen) bestehen. Die Abgrenzung der Gebiete wird dadurch sehr erleichtert. Besteht ein Gebiet aus mehreren Teilgebieten oder einem Hauptgebiet mit mehreren Inseln, ist bereits die geographische Abgrenzung schwierig und dient nicht der Klarheit und Übersichtlichkeit.

5.7.3 Account Manager-Wohnorte, Firmen- oder Service-Standortorte berücksichtigen

Um die **Fahrtwege zu minimieren** ist es sinnvoll auch die Wohnorte der Mitarbeiter zu berücksichtigen und wenn möglich, zentral und gemäß der vorhandenen Straßen Infrastruktur als Mittelpunkt des Gebietes zu planen. Gleiches gilt für die Service-Standortorte, wenn von dort aus Kundendienst oder Liefertouren ins Gebiet starten. Das **reduziert die Anfahrtszeiten** ins Aktionsgebiet und **steigert die effektive Verkaufszeit**. Nicht zu vergessen können so Kraftstoff Einsparungen erzielt und die KM-Laufleistung der Fahrzeugflotte reduziert werden.

5.7.4 Städte in der Betreuung nicht trennen

Kleinere Städte mit geringerem Kundenbestand und Potenzial sollten gesamtheitlich betreut werden. Für die **detaillierte Kundenzuordnung** werden i.d.R. Postleitzahlgebiete zugrunde gelegt. Jede Postleitzahl ist eindeutig identifizierbar und einem Account Manager zugeordnet. Trotzdem ist es im Steuerungsprozess sinnvoll **nach Städten zu planen**. Soll z.B. eine Marktoffensive in Regensburg mit 4 verschiedenen Postleitzahlgebieten (93053, ...55, ...57 und ...59) und 8 verschiedenen Ortsteilen geplant werden, ist es sinnvoll für die klare und **eindeutige Identifizierung**, ganz Regensburg in eine Betreuung zu geben. Vorausgesetzt keine anderen individuellen Prämissen sprechen dagegen (bspw. zwei Account Manager kommen aus Regensburg und beide sollen Teile von Regensburg betreuen). Große Städte hingegen können oft nicht ganz an einen Account Manager vergeben werden, da Sie zu viele Kunden und/oder Potenziale beinhalten. Je nachdem wie viele Account Manager Gebiete zu planen sind, müssen große Städte wie Berlin, Hamburg, München oder Frankfurt am Main geteilt betreut werden. Hier ist darauf zu achten, dass dies **nicht willkürlich** erfolgt, sondern auf der Basis von zugehörigen Postleitzahlgebieten, so dass **kompakte Stadtaufteilungen** entstehen. Flüsse, markante Straßen und Ortsteile helfen weiter und sorgen für eine klare Identifizierung. Eine Aufteilung bspw. von Frankfurt mit seinen 43 Postleitzahlgebieten und 46 Stadtteilen nach FFM Nord / FFM Süd / FFM West und FFM Ost ist sinnvoll.

5.7.5 Chancen durch einen externen Berater nutzen

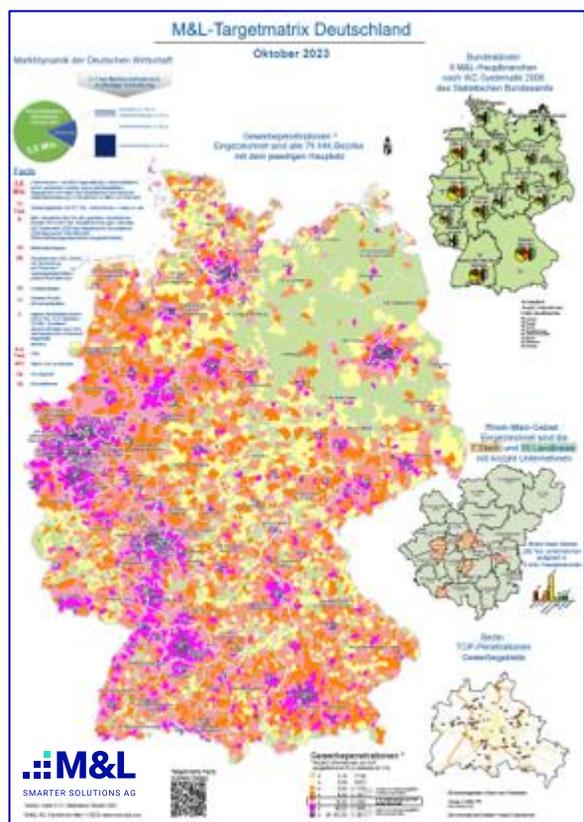
Ein oft zitiertes Sprichwort sagt: **“Jeder sollte das machen, was er am besten kann!”** Ein Vertriebsleiter kann gut Steuern und die Verkaufsteams erfolgreich in den Markt führen und ein Account Manager kann exzellent Kunden betreuen oder Produkte verkaufen. Und so kann ein Spezialist für Geomarketing und Vertriebsgebietsplanung Sie bei der Gebietsplanung **professionell unterstützen**. Durch einen externen Berater in der Planung wird im Allgemeinen die Emotionalität reduziert, da dieser die handelnden Personen nicht persönlich kennt und seine Entscheidungen auf belegbaren **Fakten und Kennzahlen** beruhen. Der Berater stellt in **disruptiven Prozessen** die vorhandenen Daten, Strukturen und Prozesse in Frage, was zusätzlich zu neuen Erkenntnissen und Verbesserungen führen kann. Er sorgt durch sein professionelles Vorgehen in Abstimmung der Kennzahlen, dem Bericht über das detaillierte Vorgehen und die bedarfsgerechte Zusammenfassung der Ergebnisse über den ganzen Planungsprozess für die nötige **Transparenz** und **schafft mehr Vertrauen** und letztlich **mehr Akzeptanz** für die erreichten Ergebnisse bei allen Beteiligten. Zudem können durch erfahrene Planer straffere Zeitpläne für die Umsetzung realisiert werden, weil Sie über eine sehr bereite Wissensbasis verfügen.

Weitere Vorteile sind, dass das benötigte Know-how und die benötigten Kapazitäten nicht intern aufgebaut und bereitgestellt werden müssen. Das schafft die **Freisetzung interner Kapazitäten** für wichtigere Dinge und bringt **Schnelligkeit** in die Planung, die so im gewünschten Zeitrahmen umgesetzt werden kann ohne das andere wichtige Themen hintenanstehen müssen. Externe Planer benötigen aber auch die Rückendeckung der Geschäftsführung oder Fachabteilung, damit sie von internen Abteilungen wie Marketing und Controlling mit den nötigen Informationen versorgt werden.

5.7.6 Geographische Übersichten per Smart-Tab oder Wandkarte erstellen

Unter geographische Übersichten verstehen wir **Karten der Vertriebsgebiete**. Sie dienen der schnellen Übersicht und Orientierung. Beide Varianten, die analoge großformatige Wandkarte wie auch eine Karte auf mobilen Devices, haben aus unserer Sicht Ihre Berechtigung. In der digitalen Zeit mag eine **Wandkarte** antiquiert wirken, hilft aber dem Vertriebsleiter oder der Geschäftsführung in Besprechungen oder während eines Telefonats sich schnell im Gebiet zu orientieren. Fragen, wie welcher Account Manager ist zuständig und bis wohin dehnt sich sein Gebiet aus, können schnell erfasst und beantwortet werden. Eine **großformatige Wandkarte** im Format DIN A0 mit allen Account Manager Gebieten inkl. Namen als gerahmte Karte hat zudem auch repräsentativen Charakter.

Für eine detaillierte Betrachtung im Tagesgeschäft des Außendienstmitarbeiters, auch für unterwegs, ist aber mit den heutigen mobilen Devices eine **digitale Karte á la Google Maps**, angereichert mit allen benötigten Informationen, **State of the Art**. Entscheidend für beide Varianten ist die bedarfsgerechte Bereitstellung. Es sollte also die Möglichkeit bestehen beide Varianten für die unterschiedlichen Interessen anzubieten.



Wandkarte der M&L Target Matrix

5.7.7 Automatisierungen sinnvoll nutzen – Account Manager Zuordnungen auf PLZ-Regeln

Der Einsatz von **sinnvollen Automatismen** auf Basis klar definierter Regeln schafft Transparenz, hilft Fehler zu vermeiden und bringt Effizienz, weil manuelle und fehlerbehaftete Zuordnungen entfallen. Schafft man es also, die Account Manager Gebiete auf eindeutigen und aktuellen Postleitzahlgebieten zu planen, dann können Kundenzuordnungen und Akquiseadressen aus den jeweiligen Postleitzahlgebieten **automatisch, schnell und fehlerfrei** den Account Managern zugeordnet werden. Dazu ist nur eine vollständige und eindeutige Postleitzahlenliste im Ergebnis der Planung zu erstellen, die jeder Postleitzahl eindeutig einen Account Manager zuordnet. Diese Liste dient dann als Regelwerk zur Einspielung in **CRM- oder VIS-Systeme**. Eine eingehende Kundenanfrage kann nun sofort korrekt zugeordnet werden. Das bringt **Geschwindigkeit** in der Reaktionszeit und ggf. den entscheidenden Vorteil gegenüber dem Wettbewerb.

5.7.8 Fremdsysteme richtig anlernen

Postleitzahl-Regelwerke, wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben oder auch andere Account Manager Zuordnungen, sind die essentielle Basis in der **Automatisierung der CRM- und VIS-Systeme**. Aber diese Definitionen entstehen nicht willkürlich, sondern als Ergebnis einer intelligenten Planung. Dabei ist es erforderlich, die Fremdsysteme genau zu untersuchen und die Schnittstellen so aufzubereiten, dass sie direkt importiert werden können.

Das bedeutet entweder legen Sie eine Schnittstelle fest, in deren Format die benötigten Daten angeliefert und importiert werden können oder ein **externer Planungsexperte** unterstützt Sie im Aufbau der Schnittstellen und der Bereitstellung der Daten, so dass eine reibungs- und verlustfreie Übernahme ermöglicht wird. Fragen Sie nach unseren **Smarten Data-Management-Lösungen!**

5.7.9 Ein optimiertes CRM-System für Ihren Erfolg: ZOH0 als perfektes Basis-System

Um die Strukturen erfolgreich in der täglichen Vertriebsarbeit anwenden zu können ist ein **CRM-System** oder ein **Vertriebs-Informationen-System unumgänglich** und im Zeitalter der fortschreitenden Unternehmens-Digitalisierung nicht mehr wegzudenken.

Was vielen Unternehmen oft nicht hinlänglich bewusst ist: Ein CRM-System unterstützt auch maßgeblich den **Gesamtvertriebsprozess**. Es hält nicht nur die Kundenstammdaten vor, sondern liefert mit den richtigen Informationen auch wichtige **Berichte, Analysen und Auswertungen**, um einerseits den Verkaufsprozess abzubilden, zu unterstützen und zu automatisieren und andererseits auch die **Vertriebserfolge zu messen** und sichtbar zu machen. Denn aus den Kundenstammdaten entstehen in Kombination mit weiteren beschreibenden Merkmalen **detaillierte Kundeprofile**. Eine **Digitalisierung des Verkaufsprozess** erleichtert es dem Account Manager seine Potential-Adressen optimal zu bearbeiten. Von der Leadgenerierung, über die Qualifikation, den notwendigen Austausch von datenschutzrechtlichen Dokumenten über das eigentliche Angebot, die Präferenzbildung des Kunden, die Verhandlung, bis hin zum gewonnenen Auftrag oder das Verschieben ins Backlog zur späteren Wiederaufnahme, hilft dieser **Stage Prozess** die im Vertriebsprozess wichtigen Schritte einzuhalten. Dazu müssen natürlich die Umsatzdaten zu den einzelnen Kunden auch entsprechenden im **CRM-System** erfasst werden oder eine eindeutige **Fremdschlüsselverwaltung** vorhanden sein, um die Daten aus dem **Billing System** mit den **CRM-Daten** zu verbinden. Wichtig und zu beachten ist: Ein CRM-System ist nur so gut und kann erfolgreich in der Steuerung eingesetzt werden, wenn die darin enthaltenen Daten aktuell, eindeutig und ohne Mehrfachnennung und mit den richtigen Merkmalen gespeichert sind. Dieser Prozess muss einmal **initial durchgeführt** und zur Sicherstellung der langfristigen Datenqualität auch fortwährend gepflegt und aktualisiert werden. Wir bei der **M&L AG** verwenden ein VIS-System auf der Basis von **ZOH0-CRM**, welches neben den Firmen und Ansprechpartner auch den gesamten Verkaufsprozess als Verkaufschancen abbilden kann. Von der Qualifizierung über das Angebot, die Verhandlungsphasen bis zum gewonnenen Auftrag. Die im Kapitel 5.2. „Vorteile einer Referenzdatenbank“ genannten Aspekte kommen hier gleichermaßen zum Tragen.

6 Ein Beispiel der Vertriebsgebietsplanung aus der Praxis

Ein regional tätiger Breitbandanbieter hat die Herausforderung seine **Gebiete zu optimieren**, weil die Kundenbetreuung nicht effizient, transparent und vor allem nicht überschneidungsfrei ist. Die Vertriebsleitung hat keine Instrumente zur Steuerung der Marktbearbeitung in der Hand. Aus Sicht der Vertriebsleitung werden **Umsatzmöglichkeiten nicht ausgeschöpft**, eine Leistungsmessung und ein Vergleich ist nicht möglich. Eine Abgrenzung des Kunden-Zielmarkts nach Branche, Unternehmensgröße und Umsatz liegt nicht vor und erschweren zusätzlich valide Aussagen zu den Bestandskunden.

6.1 Zusammenfassung der Ausgangssituation

- ❖ Die Kundenbetreuung erfolgt über Kundenlisten, eine geographische Komplettabbildung auf Basis von aktuellen PLZ-Gebieten ist nur teilweise vorhanden.
- ❖ Das Einzugsgebiet ist nur grob definiert, eine entsprechenden PLZ-Liste liegt nicht vor.
- ❖ 6 Account Manager betreuen in nur einer Stadt (dem Firmensitz) 65% aller Kunden, teilweise sind mehrere Account Manager in der gleichen Postleitzahl für die Kundenbetreuung zuständig.
- ❖ Die Neukundengewinnung ist unstrukturiert, die Zuordnung zum Account Manager erfolgt manuell.
- ❖ Es gibt keine einheitlichen und verlässlichen Potenzial-Übersichten.
- ❖ Eine Erfolgsmessung ist aufgrund fehlender Messgrößen nicht möglich.
- ❖ Es stehen keine adressierbaren und vollständigen Neukundenprofile für die direkte vertriebliche Nutzung zur Verfügung.
- ❖ Zu den planungsrelevanten rund 900 Kunden ist nur der jeweilige Umsatz (in Summe rund 24 Mio. Euro) bekannt und nicht weiter klassifizierbar. Weitere Erkenntnisse über Top- und Flop-Kundensegmente und eine Verabschiedung sinnvoller Maßnahmen ist dadurch nicht möglich.

6.2 Anforderungen an die Planungsergebnisse

- ❖ Aufhebung der Named-Betreuung (namentliche Zuordnung von Kunden zum Account Manager).
- ❖ Planung von 8 Account Manager Gebieten – Die 6 heutigen Account Manager werden berücksichtigt plus 2 Weitere für eine Verstärkung des Verkaufsteams innerhalb der nächsten Monate.
- ❖ Alle 8 Gebiete müssen Kunden in der Stadt des Firmensitzes, aber Postleitzahl-Überschneidungsfrei beinhalten.
- ❖ Die maximal mögliche Anzahl an bestehenden Kundenbeziehungen soll erhalten bleiben.
- ❖ Gleichverteilte Anzahl Bestandskunden (Anzahl/Umsatz) und Neukundenpotenziale im Gebiet.
- ❖ Schnelle Umsetzung ohne Mehrfachrevision.
- ❖ Beschaffung von Neukundenpotenzialen und überschneidungsfreie Übergabe an den Account Manager zur sofortigen Akquise.
- ❖ Automatisierung der Kundeninformation bzgl. des Betreuerwechsels – Informationssteuerung, um die Kunden vorab und in automatisierten Prozessen über den bevorstehenden Betreuerwechsel zu informieren.

6.3 Unser Vorgehen in 10 + 1 Schritten

Da der Kundenbestand nicht qualitätsgesichert ist und beschreibende Merkmale für eine tiefere Kundensegmentierung und detaillierte Aussagen über deren Zusammensetzung fehlen, startet die Planung mit dem Aufbau von weiterem belastbarem Wissen über die Kunden.

Schritt 1: Übernahme der Kundendaten

- ❖ Bereitstellung der Daten nach einer vorab definierten Schnittstelle durch den Kunden (Export aus dem kundeneigenen System).
- ❖ Die bereitzustellenden Informationen sind:
 - ❖ eine eindeutige Kunden ID, die dazu dient die Daten immer wieder eindeutig im Kundensystem referenzieren zu können (wichtig auch für die Übergabe der Ergebnisse und deren Abbildung im eigenen System)
 - ❖ Name der Firma, vollständiger Name inkl. Rechtsform
 - ❖ Straße und Hausnummer
 - ❖ Postleitzahl (PLZ)
 - ❖ Ort
 - ❖ KPIs – in diesem Beispiel nur der Kundenumsatz, als eine Kennzahl Gesamtumsatz (ggf. aber auch mehrere Umsatzkennziffern für verschiedene Produkte, Anzahl Besuche, Telefonate).

Schritt 2: Analyse, Qualitätssicherung und Abstimmung der Kundenbestandsdaten

- ❖ Abstimmung der übergebenen Daten mittels **Logbuch**. Darin sind die Anzahl der Datensätze und die Gesamtsumme des Umsatzes exakt dokumentiert. So auch die korrekte Aggregation der Umsätze auf die bestehenden Account Manager. Dieses Logbuch wird von der datenliefernden Stelle (bspw. Datenbank Abteilung, Controlling und dem Vertriebsleiter / der Geschäftsführung) **bestätigt und freigegeben**. Damit ist sichergestellt, dass die Kundendaten, die in der weiteren Verarbeitung berücksichtigt werden, korrekt sind und mit dem Kundensystem übereinstimmen und das nichts in der Datenlieferung fehlt (ggf. wurden Daten nicht aller Account Manager geliefert). Aber auch, dass nicht zu viel geliefert wurde (ggf. wurden Kanalabgrenzung nicht berücksichtigt).
- ❖ Datenvorbereitung, **Prüfung** und Durchführung von **Plausibilitätsprüfungen** (Bildung von Teil- und Segmentsummen) sowie Überprüfung korrekter Formate. Bspw. sind alle gelieferten PLZs der Kundendaten 5-stellig? 4-stellige PLZs deuten darauf hin, dass die führende 0 bei PLZs aus den neuen Bundesländern abgeschnitten wurde, weil die PLZ als Zahlenformat und nicht als Textformat geliefert wurde. Falsch oder nicht korrekt formatierte PLZs erschweren die spätere Identifikation der Firmeninformationen in der Referenzdatenbank. Sollte die Korrektheit der Daten fraglich sein, so ist eine neue korrigierte Datenlieferung anzustreben. Das Logbuch ist dann natürlich neu zu erstellen und abzustimmen.
- ❖ Wenn die Datenlieferung alle qualitätssichernden Maßnahmen erfolgreich durchlaufen hat, dann kann der Abgleich gegen die **Unternehmensreferenzdatenbank**, unserer **M&L Target Matrix** erfolgen.

Tipp

Verwenden Sie die M&L Target Matrix

Mit der Geomarketing-Lösung der M&L AG, der **M&L Target Matrix mit über 3,8 Mio. top aktuellen und wirtschaftsaktiven Unternehmensadressen**, lassen sich die notwendigen Faktoren und Kennzahlen darstellen und den Kunden-Markt vollständig erfassen.

Vorteile:

- ❖ Bestimmung des **Kunden-Zielmarkts** nach Branche, Unternehmensgröße, Umsatz
- ❖ Gliederung in unsere 8 **M&L AG Hauptbranchen***
- ❖ Ermittlung von **Restpotenzialen** als Planungsgrundlage (Basis definierter Kunden-Zielmarkt)
- ❖ Auslotung der neuen **Potenziale, Zielgruppen und Akquise Regionen** – einfach schnell und überschneidungsfrei.



*Die M&L AG Hauptbranchen sind: Industrie, Energie, Handel, Dienstleistungen, Telekommunikation, Banken und Versicherungen, öffentliche Institutionen, Sonstige.

Schritt 3: Beschaffung und Bereitstellung der Restpotenziale zur vertrieblichen Nutzung

- ❖ Herstellung eines **eindeutigen Bestands ohne Dubletten** inkl. eindeutiger und **vollständig erfasster Umsätze, aktuellen Firmeninformationen und Adressen**. Die Kundendaten (Firmenname und Adresse) werden mit einer Referenzdatenbank verglichen, die über **20 Mio.** aktuelle und historische Firmeneinträge umfasst. Im Ergebnis wird für jeden Kundendatensatz festgestellt, ob die jeweilige vorliegende Firmeninformation noch aktuell und korrekt ist oder ob die Firmierung und die Adresse aktualisiert werden muss. Diese notwendigen Aktualisierungen werden durchgeführt und die Ergebnisse für den Kunden zusammengefasst, so dass die Änderungen im **internen Stammdatensystem** ebenfalls korrigieren werden können und dieses dann auch auf dem neuesten Stand ist.

- ❖ In dem Prozess werden auch doppelte Einträge im Kundenbestand erkannt. Mehrfache Einträge die nicht direkt erkennbar sind, weil die Firmeninformationen veraltete Firmierungen oder Adressen umfassen, können eindeutig erkannt und später zusammengeführt werden. Wichtig ist, dass bei der Zusammenfassung die Umsätze (und alle weiteren KPIs) zeitgleich aggregiert werden. Bestehende **ABC-Klassifizierungen** sollten dann ebenfalls überarbeitet und aktualisiert werden (in diesem Projektbeispiel nicht notwendig, da keine ABC-Klassifizierung zu berücksichtigen war). Auch diese **wichtigen Ergebnisse** werden dem Kunden zur Anpassung im kundeninternen System zurückgemeldet.

Schritt 4: Veredelung mit Brancheninformationen, Mitarbeiteranzahlen, Bilanzsummen, Konzern- und Geo-Informationen

- ❖ Nach der eindeutigen Identifizierung, Aktualisierung und Zusammenfassung zu eindeutigen Kundendaten werden die Kundenstammdaten mit weiteren **beschreibenden Informationen angereichert** und aus den Kundenstammdaten entstehen so wertvolle Firmenprofile. Die Veredelung umfasste Informationen zur **Branche** (Branchendetailinformationen nach der Wirtschaftszweigsystematik des Statistischen Bundesamts, dem WZ2008 Code als eindeutige Kodierung und Beschreibung sowie die von uns daraus abgeleiteten **M&L Hauptbranchen**), **Mitarbeiteranzahl** (als reale Zahl und nach Mitarbeiterklassen), **Bilanzsummen** (als Umsatzklassen), **Konzerninformationen** (Konzern-Mutter und -Tochterzugehörigkeiten) und **Geo-Informationen** (PLZ-Gebiet, Gewerbegebiete, Stadt- und Landkreise).
- ❖ Nun können die **Firmenprofile segmentiert** werden und es entstehen neue, deutlich detailliertere Informationen über die Zusammensetzung des Kundenbestandes in 77 verschiedenen Segmenten (nach 11 Mitarbeiterklassen und 8 M&L Hauptbranchen). Im Anschluss werden die Umsätze und die durchschnittlichen Umsätze pro Segment ermittelt. Aussagen zu den **TOP-Kunden-Segmenten** mit den höchsten Umsätzen werden jetzt erst sichtbar und liefern erste wichtige Ergebnisse für den neuen Betreuungsansatz und für Up-Selling Möglichkeiten.
- ❖ Anreicherung der Kundendaten mit neuen **topaktuellen Ansprechpartnern** (in unserem Beispiel Entscheider aus EDV/IT) zur direkten vertrieblichen und persönlichen Ansprache.
- ❖ Um im Projekt auch die **Potenzialsichtweise** abbilden zu können, wird weiterhin mit Hilfe der **M&L Target Matrix** der Kundenzielmarkt nach Unternehmensgröße und Branche in 77 Segmente, analog zum Vorgehen oben, definiert und selektiert. Natürlich überschneidungsfrei zu den bereits im Bestand vorhandenen Kunden. Somit werden für die weitere Planung nur die wirklichen **Neukunden- oder Restpotenziale** zugeführt.
- ❖ Diese wurden im ersten Schritt als Anzahl Unternehmen pro PLZ aus der **M&L Target Matrix** ermittelt und für die Planung bereitgestellt.

Schritt 5: Erstellung Umsatzhochrechnung zur Bewertung der Neukundenpotenziale mittels abgeleiteter Bestandskundenumsätze aus gleichen Kundensegmenten

- ❖ Um die Restpotenziale nicht nur in Stück (Anzahl Neukunden) bei der Planung berücksichtigen zu können, erfolgt zusätzlich eine **Umsatzhochrechnung**. Durch Übernahme der durchschnittlichen Umsätze der Bestandskunden und Anwendung auf die gleich segmentierten Potenziale, ergibt sich die Umsatzhochrechnung für die gesamten Neukundenpotenziale.

Schritt 6: Aufbau der Planungsdatenbank zur Nutzung im GIS-System

- ❖ Da nun die Kundenbestandsdaten belastbar und korrekt vorliegen und auch die Potenzialdaten ermittelt sind, kann die **Planungsdatenbank** aufgebaut werden, die alle für die Planung relevanten Informationen enthält und durch das **GIS-System** die Planung auf Ebene der PLZ-Gebiete ermöglicht.

- ❖ Dabei werden einerseits alle Informationen in der Planungsdatenbank auf der PLZ-Ebene verdichtet. D.h. die Anzahl Kunden plus deren Umsätze sowie die Anzahl der Restpotenziale plus Umsätze werden **im jeweiligen PLZ-Gebiet gezählt und aggregiert**. So können bei der Planung im GIS-System die PLZ-Gebiete ausgewählt und zusammengefasst werden. Dabei entsteht eine neue zusammenfassende **Gebietsstruktur** der jeweiligen Account Manager Gebiete, die alle Kennzahlen jeweils als Summe im neuen Gebiet anzeigt.
- ❖ Weiterhin werden die eindeutigen **Kundenstammdaten** mit der jeweiligen korrekten Adresse und den Detailinformationen (Kundennummer, Firmenname, Adresse, aktuell zuständiger Account Manager und Umsatz) als **Adress-Kundenpunkte** in der Planungsdatenbank des GIS-Systems eingespielt.
- ❖ Durch eine ebenfalls erfolgte Definition des vollständigen Einzugsgebietes auf Basis von PLZ-Gebieten, ist sichergestellt, dass bei der Planung das **vollständige Einzugsgebiet** erfasst und berücksichtigt wird.

Schritt 7: Durchführung der Workshops

- ❖ Durchführung der Grobplanung als Basis und Vorbereitung der Feinplanung. In diesem Prozess wird die Planung so lange durchlaufen und optimiert, bis alle Account Manager Gebiete gebildet wurden und diese den **geforderten Rahmenbedingungen** entsprechen.
- ❖ Durchführung eines **Kundenworkshops mit interaktiver Feinplanung**. Der Teilnehmerkreis beschränkt sich hier auf Kundenwunsch nur auf die Vertriebsleitung. Hier werden die finalen Zuordnungen von PLZ-Gebieten zum jeweiligen Account Manager vorgenommen. Im Bedarfsfall werden zu besserer Einschätzung die eindeutigen Kundestammdaten angezeigt, so dass Detailfragen für die Zuordnung sofort geklärt werden können.

Schritt 8: Erstellung der Ergebnisdokumentation

- ❖ Zur Ergebnisdokumentation werden verschiedene schematische **Gebietskarten** erstellt, die den IST- und Planstand, sowie die Veränderung dokumentieren. Dabei helfen Gebietsnummern und die Account Manager Namen bei der Identifizierung der Gebiete. Entsprechende Tabellen zeigen die **planungsrelevanten Informationen**, wie Anzahl Kunden und Restpotenziale im Gebiet und deren Umsatz und Umsatzhochrechnung.
- ❖ Für die Account Manager wird je eine **Detailkarte** für das Gebiet erstellt sowie eine Kundenliste aller Kunden, mit Kundenzugängen und -Abgängen.
- ❖ Für das Datenbank-Team wird eine **Rohdatenlieferung** zum Import in die eigenen Systeme erstellt, die alle relevanten Informationen auf Kundenebene enthält (korrigierte und angereicherte Kundeninformationen und neue zuständige Account Manager aus dem Ergebnis der Planung). **Wichtig** ist, dass für die Rücklieferung der Daten die eindeutige **Kunden ID** aus dem Quellsystem mitgeführt wird, so dass die Informationen **direkt importiert** werden können.

Schritt 9: Beschaffung der Potenzialdaten

- ❖ Für die Gebietsplanung wurden die Restpotenziale im Gebiet und deren Umsatzhochrechnung verwendet. Um diese vertrieblich sofort und direkt nutzen zu können, wurden **Potenzialadressen beschafft** und mit allen angereicherten Informationen **zum Import** in die eigenen Systeme zur Verfügung gestellt:
 - ❖ Detailbranche
 - ❖ M&L Hauptbranche
 - ❖ Mitarbeitergrößenklasse und hochgerechnetem Umsatz
 - ❖ Zuständiger Account Manager
 - ❖ Ansprechpartnerinformationen – Entscheider und Abteilungsleiter im Bereich EDV/IT sowie der Geschäftsführung.

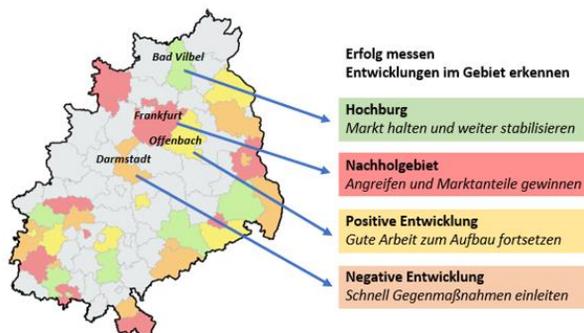
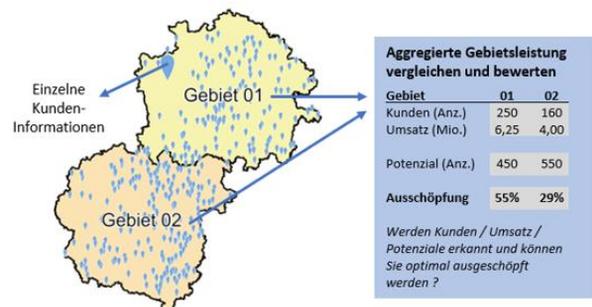
Schritt 10: Übergabe aller Planungsergebnisse

- ❖ Alle oben genannten Ergebnisse werden dem Kunden zur weiteren Verwendung übergeben.
- ❖ Die Ergebnisse werden der Geschäftsführung, der Vertriebsleitung und den Account Managern in einer persönlichen Präsentation, vor Ort präsentiert. Fragen zu den Daten, Ergebnissen und zum Vorgehen werden erörtert und schaffen so Transparenz und unterstreichen **die Qualität der Planung**.

Schritt 10 + 1: Marktmonitoring

Unter Marktmonitoring verstehen wir die **Überwachung und kontinuierliche Analyse** Ihrer Vertriebsaktivitäten, so dass Sie Ihre Märkte, Zielgruppen und Branchen qualifiziert im Blick behalten. Das Marktmonitoring komplettiert die Gebietsplanung. Durch ein regelmäßiges Marktmonitoring (pro Quartal/Halbjahr/Jahr) erreichen Sie eine vollständige Transparenz über Ihren Markt, Ihre Einzugs- und Account-Manager Gebiete und können Erfolge aus der Vertriebsarbeit oder Kampagnen sofort bewerten. Sie erkennen **Impulse für Innovationen** und schaffen frühzeitig die Grundlagen für **operative und strategische Entscheidungen**.

Dazu ist es erforderlich die Kunden- und **Potenzialinformationen** zu erfassen und in den Gebietsstrukturen zu aggregieren. Gebiete werden so nach Anzahl der Kunden, Umsatz und Potenzial direkt vergleichbar. Durch die Gegenüberstellung von Marktkennzahlen gewinnen Sie weitere wichtige Hinweise zur Ausschöpfung.



Sie erhalten **Vergleichswerte** über mehrere Perioden hinweg und erkennen sofort **geographische Entwicklungen** durch farbliche Kennzeichnung der Gebiete mittels Ampelsystem. Fragen wie: Wo im Gebiet befinden sich **Hochburgen, Nachholgebiete** oder Gebiete mit positiven oder negativen **Trends** und wo müssen Sie mit Maßnahmen direkt agieren können klar beantwortet werden. Das hilft **Marktpotenziale** besser und vor dem Wettbewerb zu erkennen und zu erschließen.

Sie erlangen Erkenntnisse darüber, wo Ihre Potenziale sind, wo neue entstehen, aber auch wo sich Potenziale verlagern oder bereits ausgeschöpft sind. Sie können sich so auf **Markveränderungen schnell einstellen** und behalten dabei die Initiative. Dieses Steuerungsmittel ist zusätzlich geeignet, um notwendige **Expansionen** zu erkennen oder durchgeführte Expansionsstrategien zu bewerten.

6.4 Das Ergebnis und der Kundennutzen

- ❖ **8 Account Manager Gebiete**, die postalisch kompakt und **überschneidungsfrei** sind und das ebenfalls konkret definierte Einzugsgebiet vollständig abdecken. Für jeden Account Manager sind eindeutig die Postleitzahlen bekannt, für die er zuständig ist. Alle Kunden und Potenziale in diesen Postleitzahlen sind ebenfalls eindeutig dem Account Manager zugewiesen und jeder Account Manager kennt sein **Zielgebiet** und seine Kunden. Eine mehrfache Ansprache der Kunden wird unterbunden. Das Konzept **One-Face-to-the-Customer** kann direkt umgesetzt werden. Im Einzugsgebiet bleiben keine Regionen unberücksichtigt, da auf Basis aller erfassten PLZ-Gebiet das komplette Einzugsgebiet unter den Account Managern aufgeteilt ist.

- ❖ Ausgewogene Anzahl Kunden und Potenziale im Gebiet (max. Abweichung +/- 5 Prozent). Alle Account Manager sind mit **gleicher Auslastung**, Umsätzen und **Neukundenpotenzialen** berücksichtigt und haben die gleiche Chance zur Zielerreichung.
- ❖ **Eindeutige Account Manager Zuordnung** von Kunden und Potenzialen. Jeder Account Manager kennt die Kunden und Potenziale für die er – und nur er – künftig zuständig ist
- ❖ Kundenlisten mit **Bestand, Zu- und Abgängen**. Jeder Account Manager kennt seine Kunden und kann Übergabegespräche für die neu dazukommenden und abzugehenden Kunden planen.
- ❖ Online Tool zur Darstellung von Bestand und Potenzial. **Schnelle Übersicht über das neue Gebiet** mit allen Kunden und neuen Verkaufschancen in Form einer **interaktiven Karte** und Listendarstellung. Das online- und zugangsgeschützte Tool kann direkt im Internetbrowser von Handy, Tablet oder PC auch von unterwegs aufgerufen werden.
- ❖ Darstellung der Gebietsaufteilung mittels einer **Landkarte** (großformatige Gebietswandkarte im Format DIN A0 für die Vertriebsleitung) plus elektronische PDFs für jeden Account Manager. Schnelle **Orientierung für die Vertriebsleitung** durch Darstellung aller Gebiete und deren Abgrenzung zueinander und für die Account Manager in elektronischer Form bezogen auf Ihr eigenes Gebiet.
- ❖ Rohdatenlieferung zur **Übernahme in die internen Vertriebssysteme** für die direkte Einspielung. Aufbereitung und Bereitstellung der Daten in der Form und nach den definierten Schnittstellen, so dass der Import der Daten ins **kundeneigene System** schnell und reibungslos erfolgen kann und keine weiteren Vorverarbeitungen nötig sind.
- ❖ Nachhalten der Ergebnisse um zu erkennen, wo ggf. weiter nachgesteuert werden muss. Im Beispiel konnte auf Basis der neuen Strukturen **eine Umsatzsteigerung von 8%** verzeichnet werden und die Steuerung wurde aufgrund transparenter Strukturen wesentlich vereinfacht.

7 Der Benefit: Gewinnsteigerung, Einsparungen, gleiche Erfolgchancen

Eine allgemeingültige Aussage oder gar ein Versprechen, dass sich mittels optimierter Gebiete der Umsatz um X% steigern wird, ist aus unserer Sicht unseriös. Unsere 30-jährige Erfahrung zeigt, dass **Umsatz- und Effizienzsteigerungen deutlich feststellbar sind**. Wie hoch diese ausfallen, kommt dabei immer auf den individuellen Fall und die einzelnen Faktoren an, die Einfluss auf die Planung und den Vertrieb haben. Einige unsere Kunden lassen jedes Jahr ihre Shop Betreuung durch und mit uns planen, weil sie die **Effizienz, Geschwindigkeit und Expertise** im Planungsprozess schätzen und nicht mehr missen wollen. Umsatzsteigerungen, wie in unserem Beispiel von plus 8% oder mehr, sind dabei keine Ausnahme.

Aber es geht nicht nur um Umsatzsteigerung, sondern auch um **Einsparungen**. Durch eine optimierte Gebietsplanung mit Kunden- und Potenzialzuordnung entsteht eine **effizientere Auslastung** der Account Manager und **Kunden werden intensiver betreut**. Durch optimierte Strukturen kann eingesparte Fahrzeit für mehr Kundenbesuche genutzt werden. Die Kosten zur Unterhaltung des Fuhrparks können gesenkt werden. In Summe führen **Kostensenkungen und Umsatzsteigerungen** am Ende zu einem **insgesamt besseren Betriebsergebnis**. Somit amortisiert sich der Aufwand durch eine extern durchgeführte Gebietsplanung meist schon nach kurzer Zeit.

Ein weiterer Aspekt sollte nicht außer Acht gelassen werden: Die **Motivation** der Account Manager durch gleiche **Erfolgchancen**. Das sorgt für stabilere Verkaufsteams und **weniger Fluktuation**. Der Aufbau langfristiger Vertriebsteams sorgt letztendlich auch für eine stabilere und langfristige Kundenbetreuungen und **stärkt die Kundenbeziehung**.

8 Fazit und Empfehlung

Eine solide Planung auf der Basis von belastbaren Kennzahlen garantiert eine bessere Markt- und Kundenpenetration!

Aber es gibt genug Stolpersteine auf dem Weg zu einer werthaltigen und erfolgstiftenden Gebietsplanung. Führen Sie **keine Planung** durch, machen Sie einen **Blindflug** in Markt, Akquise, Betreuung, Neukundengewinnung und können Ihr Geschäft und Ihren Erfolg nicht messen und steuern. Bei einer **nicht optimalen Planung** verhindern **veraltete und überholte Gebietsstrukturen** (durch veränderte Märkte, Vertriebsteams, Geschäftsstrategien, Produkt- und Angebotsportfolio) eine erfolgreiche Markterschließung. Vorliegende Gebiete sind nicht vergleichbar. Eine Messung der **Potenzialausschöpfung** bleibt aus, weil anwendbare Leistungskriterien fehlen. Kunden werden nicht bedarfsgerecht betreut und wichtige Potenziale zur Neukundengewinnung und Umsatzsteigerung bleiben ungenutzt. Und nicht zuletzt werden Interessenten und Leads manuell zugeordnet, weil eine geographische eindeutige Zuordnung fehlt, was aufwändig und auch fehleranfällig ist.

Beherrigen Sie die aufgezeigten Faktoren und Tipps sind Sie auf dem richtigen Weg. Trotzdem ist der Faktor Erfahrung, Training und Fingerspitzengefühl nicht wegzudiskutieren.

Deshalb kommen wir zu folgender Empfehlung:

Für sporadische oder gelegentliche Planungen

Alle, die nicht mindestens einmal pro Quartal eine Planung anstreben, sind besser bedient sich **Unterstützung von externen Spezialisten** zu holen. Bei diesen Profis ist davon auszugehen, dass Sie die Fragestellungen, das nötige Projektmanagement und die Tools interdisziplinär bedienen können. Das schont Ihre internen Ressourcen, erhöht aufgrund der Erfahrung und der neutralen Position die **Ergebnisqualität** und verschafft Ihnen einen großen Vorteil bei der Umsetzungsgeschwindigkeit. Hier ist das **buy** dem **make** vorzuziehen. Rechnet man die Kosten der intern gebundenen Ressourcen, den Zeitfaktor, die Kosten für die Lizenzierung der notwendigen Tools und den Know-how Aufbau für die Bedienung der Tools zusammen, ist das Outsourcen an einen Berater meist deutlich günstiger und wesentlich effizienter. Ein externer Berater sorgt für mehr Akzeptanz der Ergebnisse.

Für regelmäßige Planungsrunden

Für alle, die sich häufiger mit Vertriebsplanungen und mit verschiedenen Vertriebskanälen beschäftigen, denen sei ganz klar empfohlen die **Kompetenz und die Ressourcen** dazu im Unternehmen aufzubauen und bereitzustellen. Die ernannten Projektmanager und Planer sind mittels Trainings in der Bedienung einer **GIS-Software zu schulen** und sollten auch sattelfest in der Bedienung der weiter genannten Tools sein. Und sie sollten einen Überblick über Ihre Datenbestände haben. Hier ist das **make** dem **buy** vorzuziehen und als Ergänzung empfehlen wir unser Potenzialviewer Tool, die **M&L Target Matrix**. Trotzdem ist der Kompetenzaufbau nicht zu unterschätzen und es wird einige Übung, Erfahrung und Zeit kosten um zu erkennen, wo die richtigen Stellschrauben zur Feinjustierung sind. Auch sollten die Anschaffungs- und Lizenzkosten des benötigten Tool- und Applikationsbaukastens und der Aufwand für die ständige Aktualisierung nicht unterschätzt werden. Diese werden, gerade für GIS Systeme, jährlich anfallen. Nur so ist aber sichergestellt, dass Sie immer auf den **neuesten geographischen Strukturen** (veränderte Straßennetze, PLZ Gebiete, etc.) aufsetzen.

Die Wahl des richtigen Partners als Erfolgsfaktor

Dieses Whitepaper hat Ihnen aufgezeigt, **welche essenziellen Fragen und Rahmenbedingungen** für eine optimierte Gebietsplanung notwendig sind. Anhand der genannten Fragestellungen und Vorgehensweisen sind Sie nun in der Lage **Angebote von externen Partnern zu prüfen** und zu **bewerten**. Stellen Sie sicher, dass Vorgehensweise und Ergebnisse Ihren Ansprüchen entsprechen und meiden Sie Angebote von Dienstleistern, die allzu schnell zu vorzeitigen Ergebnissen kommen.

9 Warum die M&L AG Ihr richtiger Partner ist

Wir beschäftigen uns bereits seit über **30 Jahren** intensiv mit dem Thema **Geomarketing** und den essenziellen Fragestellungen die es zu beantworten gilt. Dabei haben wir bereits **über 5.000 Gebietsplanungen** für den Fachhandel, Filialisten, im Mittelstand und der Industrie betreut und **erfolgreich umgesetzt** und viele Vertriebsmannschaften zielorientiert und zufriedenstellend begleitet.

Alle der aufgeführten Aspekte sind mit **Geomarketing-Ansätzen** und der richtigen Datenbasis zu identifizieren und zu bewerten. Auch Ihre Planung sollte in einem geographischen Informationssystem durchgeführt werden. Unsere Stärke liegt nicht nur darin die **neuesten Informationsstände** für die Planung bereitzustellen, sondern wir verfügen auch über das benötigte Know-how durch **geographische Verdichtung neue Erkenntnisebenen** zu schaffen, die wertvoll für Ihre Planung sind. So sind wir in der Lage, Ihre Firmendaten mit einer **X- und Y-Koordinate anzureichern** und so in jeder **Raumordnungseinheit** (Postleitzahl, Gemeinde, Gewerbegebiet, Straße oder Straßenabschnitt) abzubilden. Wie viele und welche Unternehmen liegen aggregiert und im Detail in einem bestimmten Gebiet, diese und mehr Informationen können wir Ihnen für den Planungsprozess bereitstellen und somit die **Informationssehschärfe** für Ihre Planung steigern. Die richtige Kombination Ihrer Daten mit **externen Marktdaten** und die Verdichtung zu neuen Kennzahlen machen unsere Planungen erfolgreich und für unsere Kunden **effizient**. Wir haben die Kompetenz Sie bei Ihrer Datenveredelung zu unterstützen und diese verlustfrei in Ihre Systeme zurück zu führen.

Nutzen Sie unser Angebot und vereinbaren Sie einen Termin!

Ihr Ansprechpartner:

M&L AG

Marcus Kessler

Senior Consultant Smart Data Solutions -
Prokurist

Tel.: +49 69 963 632 22

E-Mail: mkessler@mlconsult.com

