

Verbesserung der Außendienstarbeit durch raumzeitliche Optimierung

Thorsten Frerk

Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms Universität,
Bonn · thorstenferk@gmx.de

Full paper double blind review

Zusammenfassung

Außendienststeuerung benötigt raumzeitliche Optimierung. Hierzu ist ein umfassendes Forschungsprojekt angelaufen, dessen Konzept und erste empirischen Ergebnisse hier vorgestellt werden. Auf Basis umfangreicher Erfahrungen aus der Entwicklungs- und Projektarbeit bei der PTV AG in Karlsruhe und in Kooperation mit zwei außendienststarken Unternehmen wurden umfangreiche Untersuchungen durchgeführt, insbesondere zu Erfolgskriterien von Kundenbesuchen, Optimierungsmöglichkeiten von Kundenantreffquoten und der Besuchsavisierung als Optimierungsmethode. Abschließend werden die Konsequenzen dieser Ergebnisse für die Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente der Außendienststeuerung aufgezeigt.

1 Einleitung

Außendienstmitarbeiter stellen die Verbindung zum Kunden her und sind dessen direkte Kontaktstelle zum Unternehmen. Es ist ein personal- und kostenintensiver Bereich. Optimierung bedeutet hier, unproduktive Warte- und Reisezeiten zu reduzieren und produktiven Verkaufsgesprächen oder Serviceleistungen beim Kunden mehr Zeit und Raum zu verschaffen (vgl. FRERK 2001). Neue Kommunikationsmittel erlauben neue und flexiblere Lösungen. Diese sind Inhalt eines umfassenden Forschungsprojekts, dessen erste Ergebnisse im Folgenden vorgestellt werden. Die Konzeption dazu beruht auf 19 Jahren Erfahrung bei Entwicklung und Einsatz GIS-gestützter Geomarketing, Optimierungs- und Tourenplanungslösungen und etwa 1.000 Beratungs- und Softwareprojekten bei der PTV AG, Karlsruhe. Die Durchführung der empirischen Untersuchungen erfolgte in Kooperation mit Frau Prof. Dr. Susanne Czech-Winkelmann an der Wiesbaden Business School der Hochschule Rhein-Main.

Die empirische Basis bilden die Masterthesen von HOFFMANN (2013), MÖLLER (2014) und HERKNER (2014), die in enger Kooperation mit zwei Unternehmen aus dem B2B-Bereich der Baubranche erstellt wurden. Bei den untersuchten Unternehmen handelt es sich um außendienststarke Firmen, die so ausgewählt wurden, dass sie nach Anzahl der Mitarbeiter, Umsatz, Sortimentsbreite, Mentalität, IT-Evolutionsstufe und weiteren Merkmalen keine Außenseiterposition einnehmen und die ermittelten Befunde breit übertragbar sind.

Zunächst wird im Folgenden ein innovatives Konzept zur Optimierung der Außendienststeuerung vorgestellt, dann die Ergebnisse erster empirischer Untersuchungen zu Erfolgs-

kriterien von Kundenbesuchen, Optimierungsmöglichkeiten von Kundenantreffquoten und der Besuchsavisierung als Optimierungsmethode. Abschließend werden die Konsequenzen dieser Ergebnisse für die Entwicklung neuer Konzepte und Instrumente der Außendienststeuerung aufgezeigt und Handlungsempfehlungen erörtert.

2 Ein innovatives Konzept zur Optimierung des Außendienstes

Das Gesamtkonzept der Untersuchungen sieht folgenden Stufenplan zur Optimierung eines Außendienstes im Direktvertrieb vor:

1. Die klassischen Themen des Geomarketing: Targeting, Territory Management und Trip Optimization werden bereits vielfach in Unternehmen eingesetzt. Targeting bezeichnet den Vorgang der Kundenauswahl und deren Qualifikation. Welche Kunden sollen überhaupt besucht werden und wenn ja, dann wie oft und wie lange? Hierbei kommt der Begriff der aktuellen Besuchswürdigkeit der Kunden in den Fokus, der später auch bei einer operativen dynamischen Besuchsplanung wieder Relevanz erhält. Wenn das Targeting klar ist, folgt in der Regel der nächste logische Schritt: Unter Territory Management werden die Themen der Standort- und Gebietsplanung subsummiert. Hierbei werden die Fragen nach Anzahl und Lage der Außendienstmitarbeiter, sowie der Zuordnung der Kunden zu den Außendienstmitarbeitern behandelt (in dieser Reihenfolge). Steht die Zuordnung fest, stellt sich die Frage nach einer sogenannten Rahmentourenplanung. Dabei werden die Kunden mit ihren unterschiedlichen Besuchsrhythmen und Besuchsdauern unter Berücksichtigung verschiedenster weiterer Restriktionen wie zum Beispiel Öffnungszeiten, Verfügbarkeit der Außendienstmitarbeiter, etc. jedem Außendienstmitarbeiter in einem Planungsgerüst als Vorschlag zur Verfügung gestellt. Rahmentourenpläne sind naturgemäß statisch, sodass kurzfristigen Störeinflüssen während der Durchführung im Feld später operativ Rechnung getragen werden muss. (vgl. WINKELMANN 2012, HERTER & MÜHLBAUER 2008, SCHÜSSLER 2000).

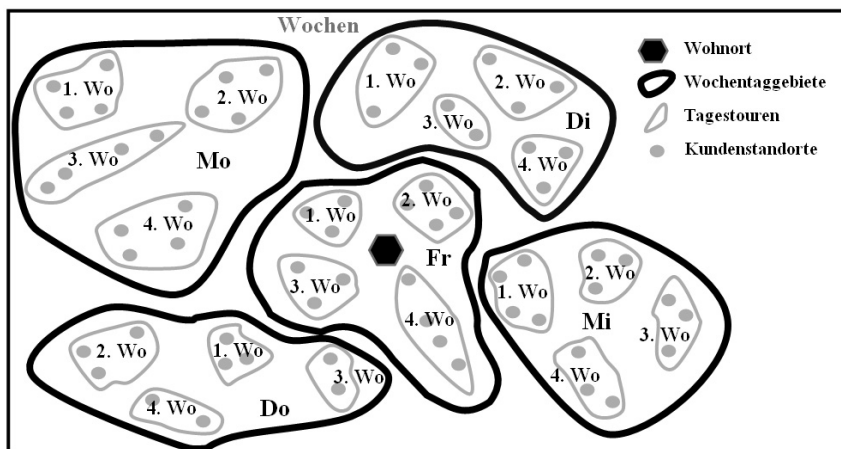


Abb. 1: Visualisierungsbeispiel zur Verdeutlichung kompakter Tagestouren im Kontext einer strategischen Rahmentourenplanung über vier Wochen (Quelle: PTV AG 2013)

2. Verbesserung der Antreffquote durch Avisierung. Dies ist bereits seit 2004 technisch möglich, wird in der Praxis aber nur begrenzt umgesetzt. Aufbauend auf den hier vorgestellten Ergebnissen ist dazu ein Feldversuch geplant. Wesentlich für die Umsetzung sind automatisierte mehrstufige Avisierungsverfahren. Eine CRM-integrierter Multichannel Ansatz mit verschiedenen Kanälen wie zum Beispiel Postkarte, Fax, Anruf, Online (Social Media), Mail, SMS, Apps etc. scheint hier nach ersten Beobachtungen am meisten Erfolg zu versprechen. Bereits eingeführte Anwendungen, wie „PTV Map&Market 25h“ erstellen dann – CRM-integriert – untertägige (next best) Terminvorschläge unter Berücksichtigung aller bisherigen und neuen Parameter (Scoring, Verkehrsinformationen ...) – plus der zeitlichen Verfügbarkeit der Kunden. Damit wird eine dynamische zeitliche Optimierung durchgeführt.

3. Eine zentrale Hypothese des Konzepts lautet: Zukünftig ist zu erwarten, dass die Kunden auch örtlich flexiblere und kurzfristigere Verabredungen akzeptieren und fordern werden. Kundenbesuche sind nicht per se an den Firmensitz gebunden, sondern können potenziell auch auf der Baustelle oder in einem Kaffee, Restaurant oder Imbiss etc. stattfinden. (Vgl.: „Unlock the power of location“:

<https://www.youtube.com/watch?v=xFVj3993hE#t=79>, Zugriff am 23.01.2015.)

Moderne Smartphones ermöglichen sogenannte Rendezvousverfahren, mit denen sich die Außendienstmitarbeiter und Kunden auch örtlich optimiert treffen könnten. In dieser Stufe wird der raumzeitliche Optimierungsansatz grundsätzlich verändert. Bisher sind die Außendienstmitarbeiter als ein beweglicher Schwarm um die Kunden als Fixpunkte gekreist. Zukünftig sind zwei bewegliche Schwärme im Feld (Außendienstmitarbeiter und Kunden), die sich auch unterwegs (zeitlich und örtlich optimiert) treffen können. Dies wird dann auch Einfluss auf die Tourenplanungsverfahren haben, da die zusätzliche Dynamik wesentlich häufigere Neuberechnungen erforderlich machen wird.

Beide teilnehmenden Unternehmen haben den ersten Schritt bereits seit Jahren mit GIS-Systemen umgesetzt (Targeting, Territory Management und Trip Optimization) und damit insbesondere die Auslastungen der Außendienstmitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten ausbalanciert, was die Mitarbeiter Fluktuation signifikant gesenkt hat. Zusätzlich ist die Anzahl der Kundenbesuche um durchschnittliche 4 % gestiegen. Die erläuterten und bereits durchgeführten Maßnahmen bilden die Forschungsgrundlage für weitere Phasen des Projektes. Die Schritte zwei und drei, welche durch weitere Thesen wissenschaftlich analysiert werden, sind in Vorbereitung. Erste interne IT- und Prozesskonzepte sind in einem der beiden Unternehmen als Konsequenz dieses Forschungsprojektes bereits erstellt.

Ziel der Untersuchungen ist es, durch die Kombinationen neuer Kommunikationstechnologien, zielgruppenspezifischer Ansprachen und verbesserter Optimierungswerkzeuge, Maßnahmen praktisch umzusetzen, die geeignet sind, die Anzahl und Qualität der Kundenbesuche weiter zu erhöhen, Leeranfahrten zu vermeiden, durch dynamische Tourenplanung die Aufwände (Weg, Zeit und Kosten) zu minimieren und das Ergebnis (Umsatz, Deckungsbeitrag) dabei gleichzeitig zu maximieren.

3 Erste empirische Befunde

Die empirische Basis der Untersuchungen wurde durch enge Kooperation mit zwei Handelsunternehmen erarbeitet. Die beiden Unternehmen sind vorrangig im B2B-Baubereich mit jeweils mehreren hundert Außendienstmitarbeitern überwiegend im Direktvertrieb tätig. Dabei besuchen die Außendienstmitarbeiter pro Tag durchschnittlich 10-20 Kunden (überwiegend Handwerker) an ca. 185 Feld-Tagen pro Jahr bei insgesamt mehr als 300.000 potenziellen Kunden deutschlandweit. Die Kunden werden dabei üblicherweise mit den Besuchsrhythmenklassen wöchentlich, vierzehntägig oder monatlich unterschiedlich oft und lange besucht. Dies erfolgt zudem zumeist unangemeldet und selten regelmäßig. Permanente Planänderungen und mannigfaltige operative Störeinflüsse stellen zusätzliche Herausforderungen an die mittlerweile eingeführten Tourenplanungssysteme dar, die ein zentrales strategisches Gerüst (strategische Rahmentour – Unternehmenssicht) in einem rollierenden Verfahren täglich neu den operativen Anforderungen anpassen und dynamisch permanent neu optimieren.

3.1 Ermittlung des Erfolgs eines Kundenbesuchs im B2B-Direktvertrieb

Im ersten Schritt der empirischen Untersuchungen galt es, die Determinanten eines erfolgreichen Kundenbesuchs zu identifizieren und durch Kundenbefragungen zu belegen. Eingesetzte Methoden waren Experteninterviews, teilnehmende Beobachtung durch Mitreisen bei den Außendienstmitarbeitern und eine telefonische Kundenbefragung (MÖLLER 2014).

Zuerst wurde untersucht, ob Kontakte mit Außendienstmitarbeitern eine grundsätzliche Voraussetzung für Bestellungen sind. Die Nullhypothese hinterfragt die Sinnhaftigkeit der Existenz eines Außendienstes per se. 69 von 108 erfolgreich befragten Kunden (von insgesamt 600 getätigten Anrufen) gaben zwar an, auch ohne Besuch eines Außendienstmitarbeiters Bestellungen zu tätigen, weitere Detailuntersuchungen zeigten jedoch einen positiven Zusammenhang zwischen der „persönlichen Betreuung“ und der Bestellhäufigkeit. So konnte eine Korrelation zwischen „Kompetenzen“ („Beratungskompetenz“, „Zuverlässigkeit“, „Auftreten“ und „Besuchshäufigkeit“ eines Außendienstmitarbeiters) und der Bestellhäufigkeit zweifelsfrei belegt werden. Lediglich das „Auftreten“ der Außendienstmitarbeiter kann im Bereich der „Kompetenz“ das Signifikanzniveau nicht erfüllen.

Obwohl die Mehrheit der befragten Kunden angab, auch ohne Besuch eines Außendienstmitarbeiters Bestellungen beim Unternehmen tätigen zu wollen, ist ihnen jedoch offensichtlich der persönliche Kontakt zu den Außendienstmitarbeitern und insbesondere deren Beratungskompetenz, verbunden mit regelmäßigen Besuchen, sehr wichtig. 87 % der Kunden gaben an, dass die „persönliche Beziehung zum Außendienstmitarbeiter“ eine wichtige oder sehr wichtige Rolle spielt.

Wenig überraschend waren die Ergebnisse hinsichtlich der quantitativen Erfolgskriterien: Umsatz- oder mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung sind gängige Instrumente zur Bewertung von Außendienstmitarbeitern und auch in der Regel gehaltsbestimmend – aber oft nur, weil sie am einfachsten zu messen sind. Den qualitativen Erfolgskriterien kommt in den Unternehmen durchweg zu wenig Aufmerksamkeit zu, da insbesondere qualitativer-, strategischer- und externer Nutzen zum einen schlechter messbar und zum anderen langfristiger angelegt sind. Dem zuwider stehen kurzfristige Quartals- und andere operative Ziele, die auch das mittlere Management immer wieder herausfordern. Die beiden auch in der Fachli-

teratur als wesentlich herausgearbeiteten und durch die Mitfahrten im Außendienst praktisch belegten qualitativen Haupteinflussfaktoren für den Erfolg eines Kundenbesuchs sind Vertriebsexzellenz und Informationsbeschaffung. (ATKEARNEY 2014). Vertriebsexzellenz subsummiert Maßnahmen, die dem Außendienstmitarbeiter direkt zugeordnet werden können und dessen Effektivität und Effizienz erhöhen. Dazu zählen zum Beispiel Fachwissen, Erfahrung, Selbstorganisation, Besuchsvorbereitung, soziale Kompetenz etc. Auch die Informationsbeschaffung ist wesentlich für den dauerhaften Erfolg einer Geschäftsbeziehung.

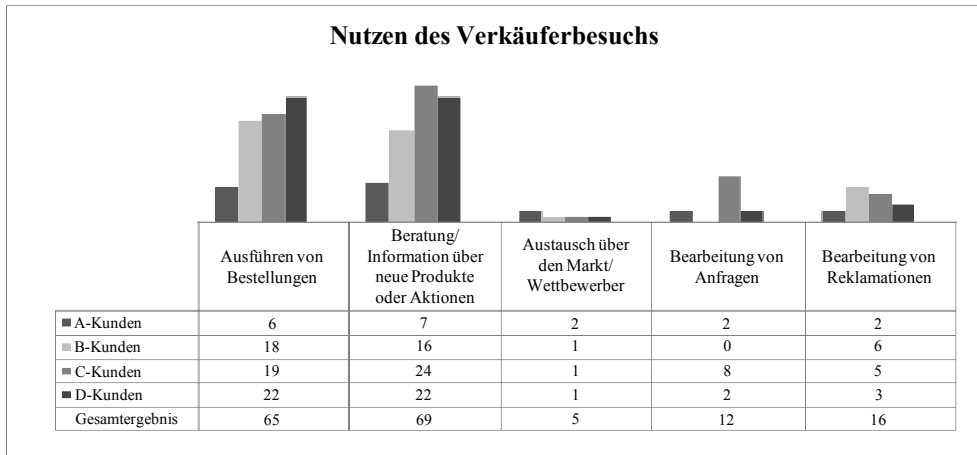


Abb. 2: Nutzen eines Besuchs durch den Außendienst (MÖLLER 2014)

3.2 Verbesserung der Kundenantreffquote im Direktvertrieb

Der Erfolg eines Kundenbesuches setzt ein Antreffen des Kunden voraus. Datenauswertungen bei den Beispielfirmen zeigten, dass die Kundenantreffquote im Jahr zuvor bei nur 53 % lag. Die Fluktuation der Außendienstmitarbeiter betrug hohe 29 % per anno. Die direkt zuordenbaren Kosten pro Besuch betrugen im gleichen Zeitraum 26,15 €, wobei nur bei durchschnittlich jedem sechsten Besuch ein Auftrag geschrieben werden konnte (HOFFMANN 2013).

Ziel weiterer Untersuchung war es, Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Kundenantreffquote zu entwickeln.

Auch hier wurden zunächst Mitreisen mit den Außendienstmitarbeitern durchgeführt. Dabei wurden u. a. 12 Kunden im Rahmen eines Pre-Tests persönlich befragt, um den Aufbau und die Funktion des Online-Fragebogens zu testen. Auf Basis dieser Erkenntnisse wurde die Onlinebefragung durchgeführt, an der 916 Kunden teilgenommen haben.

Die Kundenantreffquote steht offenbar in direktem Zusammenhang zur Beziehung Kunde und Außendienstmitarbeiter. 67 % gaben an, am liebsten bei einem Außendienstmitarbeiter zu bestellen. Der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Wichtigkeit eines Besuchs und der Bereitschaft Termine zu vereinbaren konnte ebenfalls bestätigt werden.

Kundenantreffquote Bau

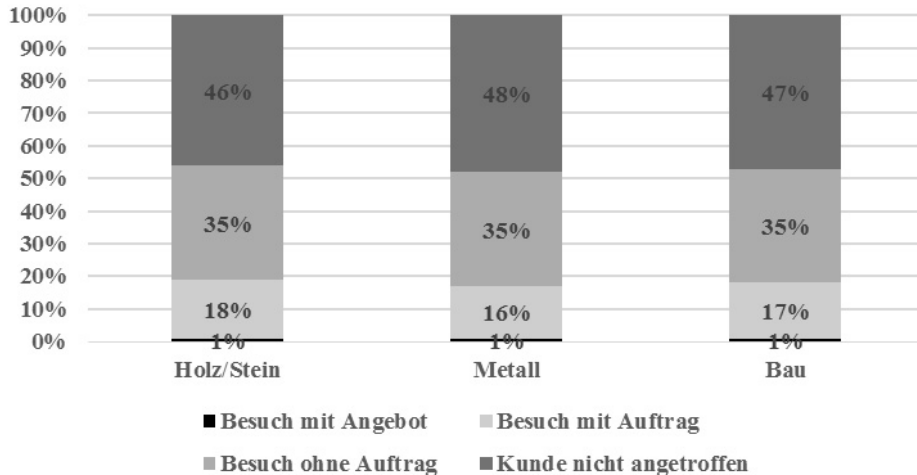


Abb. 3: Auswertung Kundenantreffquote im Bereich Bau (HOFFMANN 2013)

Derzeit geben insgesamt zwar nur 23 % der Kunden an, einen verbindlichen Termin vereinbaren zu wollen, betrachtet man jedoch nur die Unternehmen mit 10-19 Mitarbeitern und > 50 Mitarbeitern, wünschen sich bereits 36 % der Befragten einen verbindlichen Termin.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass auch hier wieder die persönliche Beziehung Kunde zu Außendienstmitarbeiter und insbesondere die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service bestimmend für die Bereitschaft einen Termin zu vereinbaren sind. Auch die Option „Besuch auf der Baustelle“ wurde von der Mehrheit der befragten Kunden als mögliche Option genannt.

Der theoretisch erwartete positive Zusammenhang zwischen Kundenantreffquote und einer Avisierung der Besuche konnte empirisch nachgewiesen werden. Jedoch sind die internen Prozesse u. a. in Ermangelung eines CRM-Systems zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht geeignet, dies in die Praxis umzusetzen. Es ist jedoch hinzuzufügen, dass die Einführung eines entsprechenden CRM-Systems mit integrierter GIS-gestützter Terminvorschlagsfunktion für 2015 in beiden Unternehmen bereits geplant ist.

3.3 Avisierung im Direktvertrieb

Um noch konkretere Befunde zum Optimierungspotenzial durch Avisierung zu erheben, wurde eine weitere hypothesengeleitete, quantitative Befragung durchgeführt. Insbesondere die Gestaltung des Avisierungsprozesses stand dabei im Vordergrund (HERKNER 2014).

Die Konzeption der Telefonbefragung bei 494 Kunden (von 1.300 Angerufenen) stützte sich auf Mitreisen, Experteninterviews und einen telefonischen Pre-Test bei 20 Kunden. Im Zuge der Telefonbefragung wurden den Teilnehmern 19 Fragen gestellt, die anschließend statistisch ausgewertet wurden.

91 % der Kunden ist der persönliche Kontakt zu den Außendienstmitarbeitern wichtig oder sehr wichtig. Dabei wünschen sich knapp 80 % eine Terminvereinbarung ausschließlich mit

dem Außendienstmitarbeiter per Telefon. Andere Kanäle (Online, Apps etc.) sind in der Branche bisher wenig verbreitet, sodass eine echte Multichannel-Strategie eher von langfristigen Interesse ist.

Die Herausforderung, die sich daraus ergibt, besteht darin, ein kollaboratives System zu entwickeln, das die Avisierung als gemeinsamen Prozess von Innendienst und Außendienst ermöglicht und weitestgehend automatisiert. Bei der hohen Anzahl zu betreuender Kunden ($\bar{\emptyset} > 300$ Kunden pro Außendienstmitarbeiter) ist eine Avisierung nur durch den Außendienstmitarbeiter schon aus Ressourcengründen nicht leistbar, sodass eine weitestgehende Automatisierung der Prozesse und eine geeignete Unterstützung durch den Innendienst unverzichtbar sind.

Der genannte Vorlauf für eine Avisierung betrug bei 162 von 309 Befragten höchstens zwei Tage. Weitere Erinnerungen sind mehrheitlich nicht erwünscht, d. h., dass der Mehrwert eines mehrstufigen Avisierungsprozesses derzeit vernachlässigt werden kann.

Ebenfalls wurde bestätigt, dass sich eine Mehrheit der Kunden (63 %) auch eine örtliche Verschiebung des Besuchs vorstellen kann.

4 Ergebnisse

Zusammengefasst konnte festgestellt werden, dass der persönlichen Beziehung der Außendienstmitarbeiter zu den Kunden neben den qualitativen Erfolgsfaktoren Vertriebsexzellenz und Informationsbeschaffung – in geeigneter Prozess- und IT-Umgebung – in beiden Unternehmen zu wenig Aufmerksamkeit zukommt.

Neben der Einführung einer geeigneten CRM-Unterstützung mit Anbindung mobiler Endgeräte und integriertem, GIS-gestütztem Planungssystem, sollten den althergebrachten Erkenntnissen jedes Verkaufsprozesses wieder mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Wenn Preispolitik und Sortimentsbreite (unbeeinflussbar) die wesentlichen Treiber für oder gegen eine Kaufentscheidung sind, kann sich eine Außendienstorganisation also nur in den weichen Bereichen (beeinflussbar) abgrenzen und einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Die Kunden kaufen nicht nur die Produkte, sondern Beziehung, Vertrauen, Beratung, Marke und Tradition. Dabei geht es immer auch um Bedürfnisbefriedigung.

Die zwei Dimensionen zur Optimierung einer Terminvereinbarung sind zeitlicher und örtlicher Natur. Wann und Wo? Im ersten Schritt wird zum Zwecke eines zeitlich optimierten Terminvorschlags in den Kalendern der Außendienstmitarbeiter in einem einfachen iterativen Routingverfahren jeweils zwischen den bereits eingetragenen Terminen (vor oder während eines Telefonats zur Terminvereinbarung) nach Lücken gesucht, die inklusive An- und Abfahrt von und zum nächsten Kunden und unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Besuchsdauer mögliche Zeitfenster für Besuche, absteigend sortiert, nach Aufwand (wahlweise nach Weg, Zeit, Kosten) vorschlägt. Da es sich hierbei stets um eine Vorausplanung handelt, spielt die aktuelle Position der Kunden und Außendienstmitarbeiter hier keine Rolle, sondern es kann stets angenommen werden, dass sich der Außendienstmitarbeiter auf seiner vorausgeplanten Tour befinden wird.

Im zweiten Schritt kommt zusätzlich der Raumbezug zum Tragen. Zwei bewegliche Schwärme umkreisen sich dann in der Echtzeitbetrachtung gegenseitig. In Abhängigkeit der verfügbaren Restarbeitszeit, der aktuellen Verkehrslage und der aktuellen Besuchswürdigkeit der Kunden zum aktuellen Zeitpunkt und anhand der aktuellen Position, werden jeweils die besten Lücken im vorhandenen Gerüst gesucht. Abhängig von der vereinbarten Position aller Akteure ergibt sich dadurch die Notwendigkeit einer wesentlich häufigeren Neuberechnung des stets selben Planungsproblems (Travelling Salesman) auf Basis stets neuer Koordinaten. Ein Treffpunkt muss nicht mehr zwangsläufig ein Element der Kundenstandorte sein, sondern kann dann jeder beliebige Point of Interest wie zum Beispiel Baustellen, Restaurants, Imbisse, Tankstellen, etc. sein. Hier ist potenziell noch eine Vorschlagsfunktion geeigneter Orte gegebenenfalls auch unter Berücksichtigung von aktuellen Verkehrs-, Events- und Wetterdaten zu implementieren.

Langjährige Erfahrungen lassen erwarten, dass sich die hier erhobenen Befunde gut auf andere Branchen im B2B-Direktvertrieb übertragen lassen, so zum Beispiel den Bereich des Pharma-Direktvertriebs an Apotheken und andere Unternehmungen, die auch oft als Direct Store Delivery (DSD) und/oder VAN-Selling (Verkauf aus dem Auto heraus) bezeichnet werden. Hierzu zählen u. a. Außendienst-Vertriebsorganisationen von Genussmitteln, Snacks, Süßwaren und andere Produkten insbesondere aus dem Convenience Bereich und aus dem Impulskauf Bereich.

Beim Branchenvergleich fällt auf, dass bewährte Methoden aus zum Beispiel der Markenartikelindustrie oder dem stationären Handel zum tieferen Verständnis des Kundenverhaltens (Shopper insights, Path to Purchase etc.) mindestens in den Außendienstorganisationen unserer beiden untersuchten Handelsunternehmen im Direktvertrieb bisher nicht angekommen sind (vgl. WINTERS 2014, CZECH-WINKELMANN 2011).

Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse gilt nicht nur für Unternehmen im Untersuchungsgebiet Deutschland, sondern letztlich für alle Länder, für die geeignetes Kartenmaterial (routingfähiges detailliertes Straßennetz, Geocodierungsdatenbank etc.) zur Verfügung steht und Unternehmen, die mit einem Außendienst im Direktvertrieb tätig sind. Länderspezifisch gesehen ist der Nutzen in den Ländern, die eine weniger entwickelte zentralisierte Handelslandschaft vorweisen (Süd- und Osteuropa, Südamerika etc.) als potenziell noch höher einzuschätzen, da dem Direktvertrieb dort aktuell eine relative höhere Bedeutung zukommt, als zum Beispiel in Westeuropa oder Nordamerika.

In der untersuchten Branche ist eine Vielzahl von vergleichbaren Anbietern mit ähnlichem Portfolio seit vielen Jahren etabliert, sodass insbesondere die Leistungen der jeweiligen Außendienste den unternehmerischen Erfolg maßgeblich bestimmen.

Unsere Befunde zeigen: Gemessen an den aktuellen technischen Möglichkeiten (GIS-gestützter Analyse-, Planungs- und Optimierungssysteme; Anbindung mobiler Endgeräte, CRM-Integration, etc.) ist die ganze Branche hinsichtlich ihres technischen Einsatzes aber bisher durchaus als eher rückständig zu bewerten. Karteikästen und Loseblattsammlungen beherrschen teilweise heute noch den Alltag, wie die Mitreisen zeigten. In den letzten Jahren ist nun bedingt durch den jahrelangen Erfolg der Branche ein Sättigungszustand im Markt erreicht, der sich u. a. dadurch ausdrückt, dass jeder Kunde heute pro Woche 10 bis 50 weitere Besuche von Vertretern anderer Firmen erhält. Das verdeutlicht, warum eine Abgrenzung von den Marktbegleitern durch zum Beispiel den Einsatz professioneller GIS-

gestützter Außendienstplanungslösungen und die Überarbeitung und Neubewertung aller den Außendienst und die Kunden betreffenden Prozesse immer wichtiger wird.

Ein einfaches GIS-System genügt hier nicht. Der Erfolg einer Feldmannschaft hängt natürlich von einer Vielzahl Faktoren und Prozessen ab. Preispolitik, Vergütungssystem, Unternehmenskultur, Markenbewusstsein, Sortimentsbreite, Status des Marktes und der Marktbegleiter, IT-Ausstattung, CRM-Nutzung, Motivation durch das Management und ein vernünftiges Change Management bei der Umsetzung solcher Maßnahmen und damit verbundene Akzeptanz der Außendienstmitarbeiter sind nicht weniger wichtig.

Auch wenn weitere Untersuchungen noch folgen müssen, ist zusammenfassend zu sagen, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit den genannten Punkten praktisch für jedes Unternehmen geeignet scheint, Effektivität und Effizienz einer Außendienstorganisation signifikant zu steigern.

Literatur

- CZECH-WINKELMANN, S. (2011), *Der neue Weg zum Kunden – Vom Trade-Marketing zum Shopper-Marketing*. Deutscher Fachverlag, Frankfurt.
- FRERK, T. (2001), Einführung einer Vertriebs- und Tourenplanungssoftware bei Lieberr-Hausgeräte. In: ALBERS, S. (Hrsg.), *Verkauf aktuell*. Symposion Publishing, Düsseldorf, 223-246.
- HERKNER, A. (2014), *Avisierung im Direktvertrieb*. Masterarbeit zur Erlangung des Grades „Master of Arts in Sales and Marketing“ an der Wiesbaden Business School der Hochschule Rhein Main, betreut von Thorsten Frerk.
- HERTER, M. & MÜHLBAUER, K.-H. (2008), *Handbuch Geomarketing*. Wichmann Verlag, Heidelberg.
- HOFFMANN, S. (2013), *Ermittlung des Erfolgs eines Kundenbesuchs im B2B-Direktvertrieb*. Masterarbeit zur Erlangung des Grades „Master of Arts in Sales and Marketing“ an der Wiesbaden Business School der Hochschule Rhein Main, betreut von Thorsten Frerk.
- MÖLLER, A. (2014), *Verbesserung der Kundenantreffquote im Direktvertrieb*. Masterarbeit zur Erlangung des Grades „Master of Arts in Sales and Marketing“ an der Wiesbaden Business School der Hochschule Rhein Main, betreut von Thorsten Frerk.
- MORIATY, M. & DE BRUJN, R. (o. J.), *Recipe for Sales Force Excellence: Take Sales Magic, Add Method, Stir and Implement*.
www.atkearney.de/documents/10192/422746/EAXIV_1_Recipe_for_Sales_Force_Excellence.pdf/bba8508e-bbf3-46b2-9122-d25834d5208d (28.01.2015).
- SCHÜSSLER, F. (2000), *Geomarketing. Anwendungen Geographischer Informationssysteme im Einzelhandel*. Tectum-Verlag, Marburg.
- TAPPERT, W. (2007), *Geomarketing in der Praxis. Grundlagen – Einsatzmöglichkeiten – Nutzen*. Bernhard Harzer Verlag, Karlsruhe.
- WINKELMANN, P. (2012), *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements*. Vahlen, München.
- WINTERNS, P. (2014), *Customer Strategy. Aus Kundensicht denken und handeln*. Haufe, Freiburg im Breisgau.