

Alexander Dietzel

Vertriebscontrolling optimieren

Grundlagen und Praxis

2. Auflage



Springer Gabler

Vertriebscontrolling optimieren

Alexander Dietzel

Vertriebscontrolling optimieren

Grundlagen und Praxis

2. Auflage 2020

Alexander Dietzel
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-658-28130-4 ISBN 978-3-658-28131-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28131-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2013, 2020, korrigierte Publikation 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Anna Pietras

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur zweiten Auflage

Verkaufen ist wie Angeln – Wenn jeder Fisch anbeißen würde, würde es keinen Spaß machen!

Wer Angeln nicht allein zum Vergnügen betreibt, für den zählen neben der Anzahl der gefangenen Fische auch deren Größe und deren Eignung, Teil einer schmackhaften Mahlzeit zu werden. Wenn Fisch darüber hinaus sogar einen wesentlichen Bestandteil der Lebensmittelversorgung ausmacht, muss der Nachschub nachhaltig sichergestellt sein. Dazu gehört, dass die eingesetzten Methoden und Techniken ständig hinterfragt und verbessert werden. Gleichzeitig muss beobachtet werden, ob sich Rahmenbedingungen ändern und wie darauf adäquat reagiert werden kann. Ferner sollte man rechtzeitig über einen „Plan B“ nachdenken – und zwar nicht erst, wenn bereits der Hunger drängt.

Für ein absatzorientiertes Unternehmen wäre es nicht nur riskant sondern fahrlässig, den Vertrieb und seine Rahmenbedingungen aus der betrieblichen Planung, Kontrolle oder Steuerung auszuklammern. So stellt jede Begegnung mit neuen Märkten, Marktteilnehmern, Produkten und Dienstleistungen einerseits für den Vertrieb eine Chance dar, andererseits kann sich diese Chance im Nachhinein leicht als Risiko entpuppen. Unsichere Erwartungen führen, begründet durch individuelle Vorprägungen, Überzeugungen, Mentalitäten, Erfahrungen etc. – dem sogenannten Mindset, zu unterschiedlichen Beurteilungen. Dieses Mindset bestimmt nicht nur den Blick auf Zukünftiges, sondern hat schon in der Vergangenheit persönliche Entscheidungen, z. B. die Berufswahl, maßgeblich beeinflusst. Ein notorischer Schwarzseher ist selten ein erfolgreicher Vertriebler und ein unverbesserlicher Optimist kaum jemals ein effizienter Controller.

Die individuellen Prädispositionen von Vertrieblern und Controllern treten nicht selten in Diskussionen über die Beurteilung von Vertriebschancen offen zutage. In diesem Spannungsverhältnis gibt es eine sprachliche Brücke, über die sich beide Positionen einander annähern können: das Wagnis. Das Wagnis klingt nicht übertrieben hoffnungsfroh und steht nicht im Schatten einer möglichen Katastrophe. Es stellt eine von allen beteiligten Personen als möglich erachtete zukünftige Entwicklung ins Verhältnis zu der angenommenen Eintrittswahrscheinlichkeit. Über beide Aspekte lässt sich trefflich, ggf. unabhängig voneinander, diskutieren.

Auch in einer zunehmend digitalisierten Welt ist nicht alles nur schwarz oder weiß. Es geht in diesem Buch nicht darum, Argumente für die jeweils eine oder andere Sichtweise zu liefern. Vielmehr soll der Blick geweitet werden für Nuancen und Details, die am Ende ein durchaus farbiges Bild liefern.

Wo Furcht und Euphorie aufeinandertreffen hilft nur Versachlichung. Daher verfolgt dieses Buch das Ziel, einen objektivierten und damit konsensorientierten Diskurs über die Chancen und Risiken im Vertrieb zu fördern.

Bielefeld

Alexander Dietzel

Vorwort zur ersten Auflage

Der Kunde entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Als Bindeglied zum Kunden trägt der Vertrieb die Verantwortung dafür, dass die angebotene Leistung die richtige Wertschätzung durch den Markt erfährt und aus einer guten Idee eines Tages Umsatz wird.

Vertrieb oder treffender „Verkauf“: Es ist eine Frage der individuellen Grundeinstellung, ob man bereit ist, im Gespräch mit dem Kunden für die Vorzüge eines Produktes oder einer Dienstleistung zu werben. Ein „Nein“ des Umworbene wirkt oftmals wie eine persönliche Zurückweisung. Distanziert man sich hingegen zu weit von seinem Angebot, wirkt man als Verkäufer unglaubwürdig.

Gleichzeitig birgt der Erfolg im Vertrieb als Bemessungsgrundlage für das persönliche Einkommen enormes Stresspotenzial. Der Vertriebsmitarbeiter macht sich abhängig vom Wohlwollen des Kunden, von der wahrgenommenen Qualität der angebotenen Produkte, vom Einfluss des Wettbewerbs, von der jeweiligen Phase des Konjunkturzyklus, vom Konsumklima, von der weltpolitischen Lage und vielen anderen Faktoren, die er beim besten Willen nicht selbst beeinflussen kann.

In diesem Sinne gebührt mein ausdrücklicher Respekt all denjenigen, die sich dafür entschieden haben, sich jeden Tag aufs Neue im Wettlauf mit der Konkurrenz um die interessantesten Kunden und die lukrativsten Aufträge zu bemühen.

Das Vertriebscontrolling liefert bei diesem rasanten Rennen durch unwegsames Gelände die notwendigen Informationen. Vergleichbar mit dem Cockpit in einem Flugzeug informiert das Vertriebscontrolling über die Richtung und die Reichweite der eingesetzten Ressourcen und liefert wichtige technische Parameterdaten.

Einer dieser Parameter ist die Effizienz. Effizienz ist der universelle Gradmesser für wirtschaftliches Handeln. Insofern bildet das Effizienzkriterium die objektive Instanz zur Beurteilung unternehmerischer Aktivitäten. Aus diesem Grund ist es unerlässlich, über ein Instrumentarium zu verfügen, welches die eigene Leistungsfähigkeit messbar macht und hilft, verdecktes Potenzial zu erschließen.

Durch den konsequenten Einsatz der nachfolgend beschriebenen Controllinginstrumente wird die häufig intuitiv geprägte Akquisetätigkeit zu einem plan- und steuerbaren Prozess. Es lassen sich Fehlentwicklungen vermeiden und somit Ressourcen schonen. Das führt zu einer Steigerung der Vertriebsresultate, zu einer nachhaltigen Verbesserung der Marktposition und – als direkte Folge – zur Motivationssteigerung bei allen Beteiligten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Was dieses Buch nicht ist	1
1.2	Was Sie von dem Buch erwarten dürfen	1
2	Grundlegendes	5
2.1	Das Controlling	5
2.1.1	Der Regelkreis	6
2.1.2	Der Regelkreis des Controllings	7
2.1.3	Die Verankerung des Controllings im Unternehmen	8
2.1.4	Controlling – Big Brother?	9
2.2	Der Vertrieb – das unbekannte Wesen?	9
2.2.1	Die verschiedenen Arten des Vertriebs	10
2.2.2	Die Organisationsformen des Vertriebs	11
2.2.3	Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess	13
2.3	Das Vertriebscontrolling	14
2.3.1	Das VC als Beobachter	15
2.3.2	Der Vertrieb in der Analyse	16
2.3.3	Die planerische Funktion des VC	17
2.3.4	Die steuernde Funktion des VC	17
2.3.5	Die kontrollierende Funktion des VC	18
2.3.6	Die Zielsetzung des Vertriebscontrollings	19
3	Der Vertrieb als Teil der betrieblichen Leistungserzeugung	21
3.1	Die betriebliche Wertschöpfung als Produktionsprozess	21
3.1.1	Der Produktionsprozess aus technischer Sicht	22
3.1.2	Die Wahl der richtigen Technologie	22
3.1.3	Was ist Effizienz?	22
3.1.4	Das Ertragsgesetz	23
3.1.5	Effizienz – eine Frage der Mischung	26
3.2	Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess	28
3.2.1	Der Input – Die Zutaten für einen erfolgreichen Vertrieb	28

3.2.2	Die Technologie – Der Vertrieb als angewandte Technik	29
3.2.3	Der Output – Das Ergebnis des Vertriebsprozesses?	30
3.2.4	Der Nutzen – Der wirkliche Gradmesser für Erfolg	30
3.2.5	Keine Entscheidung ohne Information.	40
3.3	Die Effizienz im Vertrieb	46
3.3.1	Die Relevanz	48
3.3.2	Die Verlässlichkeit	52
4	Zwischenbemerkung	55
4.1	Effizienz um jeden Preis?	55
4.2	Nicht gleichzeitig an beiden Enden ziehen	58
5	Methoden – Beobachten	59
5.1	Datenstrukturen im Vertrieb	59
5.1.1	Multiple-Choice statt Prosa	61
5.2	Die heiße Phase	65
5.3	Der Misserfolg – Win-Loss-Analyse, Teil 1	66
5.4	Eine Frage der Visualisierung	71
5.5	Die Rolle des Reportings	72
5.6	Prozesskosten – Controllers Liebling	72
5.6.1	Die Prozesskostenrechnung	72
5.6.2	Vertriebseinzelkosten – Individueller Erfolg richtig erfasst.	74
6	Methoden – Analysieren	77
6.1	Abweichungsanalyse	77
6.2	Benchmarking	78
6.3	Zeitreihenanalyse	78
6.4	Prozessanalyse	86
6.5	Win-Loss-Analyse, Teil 2	91
6.6	Conjoint-Analyse einmal andersherum	95
7	Methoden – Planen	99
7.1	Der Einfluss des Ziels auf den Plan	100
7.2	Vom Umgang mit der Unsicherheit	101
7.2.1	Kopf oder Zahl	102
7.2.2	Menschliches Verhalten ist selten zufällig	103
7.3	Wie entstehen verlässliche Forecasts?	103
7.3.1	Die Dreiecksverteilung.	105
7.3.2	Einfache Prognoseverfahren	107
7.3.3	Die hypergeometrische Verteilung	109
7.3.4	Aggregation mehrerer unsicherer Größen mittels Monte-Carlo-Simulation	111
7.3.5	Im Netz der Neuronen	121

8	Methoden – Steuern	133
8.1	Steuerung mittels Sollgrößen	133
8.2	Der Gewinn als Steuerungsgröße	134
8.3	Der Preis als Steuerungsgröße	135
8.3.1	Mehr Kunden oder mehr Aufträge?	136
8.3.2	Wie reagiert der Wettbewerb?	137
8.3.3	Weshalb Rabatte gewährt werden	137
8.3.4	Die Preis-Absatz-Funktion	139
8.4	Die Absatzmenge als Steuerungsgröße	146
8.5	Produktivitätssteigerung vs. Kostenminimierung	148
8.5.1	Produktivitätssteigerung durch Synergie	148
8.5.2	Engagement immer dort, wo es sich lohnt	151
8.5.3	Controlling-Leistung als knappe Ressource	152
8.5.4	Einer für alles oder alle für einen?	153
8.5.5	Zeitmanagement	155
8.5.6	Vertrieb aus der verkürzten Distanz	156
8.6	Kosten aufgrund von Fehlentscheidungen minimieren	157
8.6.1	Chance und Risiko – zwei Seiten derselben Medaille?	158
8.6.2	Kopf oder Bauch – Einführung in die Entscheidungstheorie	159
8.6.3	Von Banken den Umgang mit Risiko lernen	160
8.6.4	Risikosteuerung	161
8.7	Gemeinsame Ziele erreichen	165
8.7.1	Steuern mittels Budgets	165
8.7.2	Steuerung mittels variabler Gehaltsanteile	166
8.7.3	Steuern mittels gemeinsamer Ziele	169
9	Methoden – Kontrollieren	173
9.1	Bestimmung von Beobachtungsmerkmalen	174
9.2	Soll-Ist-Vergleich	175
9.3	Ermittlung von Vertriebskennzahlen	176
9.3.1	Return-on-Investment und Produktivität	176
9.3.2	Übernahmequote vs. relative Häufigkeit	177
9.4	Exponentialverteilung – Laufzeitmessung	178
9.5	Bestimmung der Trefferquote	186
9.6	Value-at-Risk	188
9.7	Sich selbst kontrollieren	188
10	Optimiertes Vertriebscontrolling	191
11	Unternehmen als Marktteilnehmer	193
11.1	Die Marktbegleiter	193
11.2	Die Markteintrittsbarrieren	194
11.3	Die Marktdynamik	195

11.4	Die Marktentwicklung im Modell	196
11.5	Quantitative Sicht auf die Marktentwicklung	197
12	Kritische Betrachtung	201
12.1	Zieldivergenz	201
12.2	Transparenz bis zur Unsichtbarkeit	202
12.3	Wenn der Vertrieb verbotene Wege geht	202
12.4	Informationsasymmetrie	203
13	Fazit	205
	Erratum zu: Vertriebscontrolling optimieren	E1
	Nachwort	209
	Literatur	211

1.1 Was dieses Buch nicht ist

Der Vertrieb wird losgelöst vom Marketing betrachtet. Es geht nicht um die Herleitung von Vermarktungsstrategien. Die Arbeit zerlegt das Kompositum „Vertriebscontrolling“ wieder in seine Bestandteile. Es behandelt den Vertrieb als die Summe aller Akquisitionsprozesse. Das Controlling wird auf seine Kernaufgaben Planen, Beobachten, Analysieren, Steuern und Kontrollieren zurückgeführt.

Das setzt ein gewisses Maß an Abstraktion voraus, was gleichzeitig die Voraussetzung für eine formalistische Darstellung ist. Hier setzt der akademische Anspruch an die Systematik des Vorgehens an. Das Buch ist keine Auflistung von Best-Practice-Ansätzen, sondern leitet die vorgestellten Methoden stets aus einem verallgemeinerten, theoretischen Kontext ab.

Die Herleitung von Funktionen oder die Betrachtung statistischer Verfahren lassen sich wie Auszüge aus einem Lehrbuch lesen. Hierbei bleibt aber immer der Bezug zur Praxis gewahrt. Dabei kehrt sich jedoch der didaktische Ansatz eines Lehrbuches um. Nicht die Theorie sucht sich einen Anwendungsfall, sondern die praktische Aufgabe sucht nach einer Lösung.

1.2 Was Sie von dem Buch erwarten dürfen

Die im Text verwendeten Unternehmensdaten entstammen realen Unternehmen, sofern sie nicht ausdrücklich als Beispiele gekennzeichnet sind. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache wirken manche Erkenntnisse noch verblüffender. Es handelt sich dabei nicht um den bekannten Sonderfall. Es lässt sich zeigen, dass eben die beobachteten

Phänomene einen allgemeingültigen Charakter haben und jederzeit auf andere Unternehmen übertragbar sind.

Bedingung für die Übertragbarkeit ist im Wesentlichen die Existenz **eines aktiven Vertriebswesens**. Dabei ist es gleich, ob es sich um den Einzelhandel, das Großhandels- und Projektgeschäft oder die Dienstleistungsbranche handelt. In jedem Fall lässt sich der Akquisitionsprozess auf Strukturen und Prozesse zurückführen, die den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterliegen.

Dieses Buch richtet sich an vier Gruppen von Lesern. Zum einen bietet es dem **vertriebserfahrenen Leser** eine neue, positive Sicht auf das Vertriebscontrolling, das eher wie ein Sales Backoffice die vertrieblichen Aktivitäten mit seinen Einsichten und Erkenntnissen unterstützt. Dafür ist jedoch ein gewisses Maß an Transparenz unerlässlich. Dazu gehören auch Misserfolge. Der Vertrieb würde hier wohl von nicht-realisierten Vertriebschancen sprechen.

Es richtet sich an das **Controlling** mit der Aufforderung, vertriebliche Aktivitäten nicht allein anhand von Effizienzkriterien zu beurteilen. Vertrieb ist People Business. Dabei geht es auch um Befindlichkeiten, die sich schwerlich quantitativ erfassen und bewerten lassen. Ein kulantes Reklamationsmanagement kann kurzfristig das wirtschaftliche Ergebnis belasten aber langfristig auf das Image der Unternehmung einzahlen. Der Controller fungiert als Mittler zwischen Vertrieb und Leitungsebene. Einerseits ist es seine Aufgabe, möglichst objektiv Chancen und Risiken abzuwägen und der Leitungsebene zwecks Beurteilung der Sachlage und Entscheidungsfindung vorzutragen. Andererseits übernimmt er Verantwortung bei der Formulierung von Ziel- und Planvorgaben. Illusorische Ziele wirken in der Regel demotivierend und sind kein solider Gradmesser für einen Soll-/Ist-Vergleich.

Ferner wendet sich der Autor an das **Risikomanagement**. Bei der Beurteilung der ganzheitlichen Risikolage stellen Marktrisiken eine besondere Herausforderung dar. Während der Vertrieb eine Chance zunächst rein binär betrachtet („entweder Auftrag oder Schuld der anderen“), muss das Risikomanagement aus der Summe der Marktbeobachtungen das Potenzial für die nachhaltige Unternehmenssicherung ablesen. Dabei müssen auch theoretische Szenarien hinsichtlich ihrer Auswirkungen untersucht werden. In den Risikoberichten, die aufgrund gesetzlicher Regelungen veröffentlicht werden, finden sich hier überwiegend Gemeinplätze. Auf eine quantifizierte Darstellung der Risikopositionen wird meist gänzlich verzichtet. Dies kann zwei Ursachen haben:

- a. Das veröffentlichende Unternehmen verzichtet auf konkrete Angaben im Hinblick auf die Wahrung der eigenen Interessen.
- b. Das veröffentlichende Unternehmen ist schlicht nicht in der Lage, Marktrisiken quantitativ abzubilden.¹

¹Der Autor ermuntert an dieser Stelle den Leser dazu, sich selbst ein Urteil zu bilden. Zukünftig lassen strengere Auflagen Veränderungen erwarten.

Dieses Buch dient zudem der Ausbildung des **akademischen Nachwuchses**. Gerade von Absolventen der Bachelor- und Masterstudiengänge wird ein hohes Maß an Praxisorientierung erwartet. Das Thema „Vertrieb“ gewinnt im Rahmen der Ausbildung immer mehr an Bedeutung. Viele Hochschulen tragen diesem Trend mit spezialisierten Studienangeboten Rechnung. Daraus resultiert der Anspruch an die wissenschaftliche Genauigkeit bei der Herleitung und der Aufbereitung der Ergebnisse.

Die Anwendung von Statistiken, Prognoseverfahren und Analysen verlangt einen sorgfältigen Umgang mit der Methode und ein gerüttelt Maß an Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse. Aus diesem Grund ist – aus Sicht des Autors – die bloße Vermittlung von Methodenkompetenz in diesem Zusammenhang unzureichend. Man muss stets **eine kritische Distanz** – selbst zu den eigenen – Erkenntnissen wahren. Zu leicht führen fehlerhaft angewandte Verfahren zu falschen Schlussfolgerungen, die als Vorarbeit von Managemententscheidungen fatale Folgen haben können. Häufig hilft das richtige Gespür. Sicherer aber ist ein grundlegendes Verständnis für die Mechanismen und die konsequente Anwendung von Kontrollrechnungen.

2.1 Das Controlling

Allen betriebswirtschaftlichen Erklärungen und Ausdeutungen des englischen Begriffs „Controlling“ sind die Begriffe „Beobachtung, Analyse, Planung, Kontrolle und Steuerung“ gemein. Es handelt sich also um eine Sequenz aus fünf getrennten Vorgängen¹.

Dabei bedeutet eine planerische Tätigkeit, dass man zur Erreichung eines vorgegebenen Zieles vorausschauend über den Einsatz knapper Mittel disponiert. Der Vorgang der Zielerreichung wird hierbei als Prozess verstanden. Die Steuerung sorgt während des Prozesses dafür, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen entsprechend ihrer Funktion zum Einsatz gebracht werden. Die Kontrolle überwacht die Einhaltung der planerischen Vorgaben.

Das Controlling taucht mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben in den einzelnen Funktionsbereichen eines Unternehmens auf. Das Controlling im Bereich der Beschaffung kann sich als Supply-Chain-Management darstellen. Im Finanzsektor ist das Liquiditätscontrolling etabliert. Auch das Personalmanagement verfügt über entsprechende Controllingwerkzeuge.

Eine besondere Stellung nimmt insofern das Vertriebscontrolling ein, da hier sich die Funktionen Planung, Steuerung und Kontrolle auf einen Bereich erstrecken, der sich weitgehend dem Gestaltungswillen des Unternehmens entzieht. Daher kommt dem Aspekt der Kontrolle hier eine besondere Bedeutung zu. Neben dem Monitoring der

¹Ursprünglich stammt das Wort aus dem Italienischen und geht zurück auf die Bestandteile „contra“ (=gegen) und „rola“ (=Rolle) und bezeichnete eine Gegenrechnung zu einer vorangegangenen Berechnung.

eigenen Prozesse geht es um die Beobachtung der Aktionen und Reaktionen der übrigen Marktteilnehmer.

Das Controlling ist als **Hilfsstelle für das Management** konzipiert. Es soll die Umsetzung und Wirkungsweise von getroffenen Entscheidungen kontrollieren. Gleichzeitig liefert das Controlling Informationen zur Vorbereitung neuer Entscheidungen.

2.1.1 Der Regelkreis

Controlling findet in der Regel in einem sehr dynamischen Umfeld mit sich ständig ändernden Parametern statt. Es müssen die zeitlichen Abstände, in denen Kontrolle und die daraus resultierenden Steuerungsmaßnahmen stattfinden, auf das Änderungsverhalten (Volatilität) der zu beobachtenden Prozesse abgestimmt sein. Schnelle Veränderungen implizieren kurze Taktraten, langsame oder geringe Veränderungen erlauben längere Intervalle. Statische, im Zeitverlauf unveränderliche Zustände benötigen in diesem engen Sinne kein Controlling.

Ein zentrales Gedankengebilde ist in diesem Zusammenhang der „Regelkreis“. Er stellt die technische Sichtweise des Controllings dar (siehe Abb. 2.1).

Die Wirkungsweise kann stellvertretend an dem Bremsvorgang eines Kraftfahrzeugs unter dem Einfluss eines ESP (Elektronisches-Stabilitäts-Programm) verdeutlicht werden.

1. Es wird der Befehl „Bremsen“ gegeben.
2. Das Bremssystem wird aktiviert.
3. Die Bremsanlage wirkt auf die Räder des Fahrzeugs.
4. Das ESP kontrolliert die Drehbewegung der einzelnen Räder.
5. Wenn das System feststellt, dass einzelne Räder bereits blockieren, während sich andere noch drehen, wird die Bremswirkung auf die blockierten Räder soweit

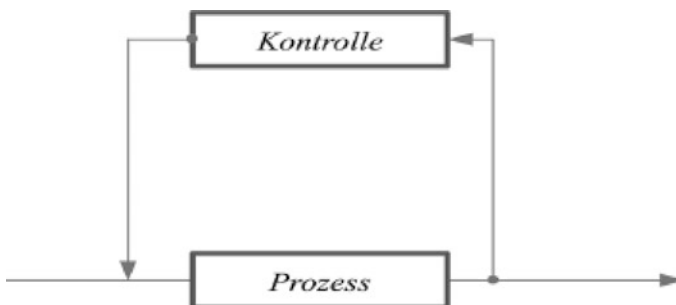


Abb. 2.1 Der Regelkreis

reduziert bis diese sich wieder drehen. Dadurch bleibt das Fahrzeug steuerbar und die Bremsanlage kann ihre maximale Verzögerungswirkung entfalten.

6. Sofern sich das Fahrzeug noch in Bewegung befindet und der Befehl „Bremsen“ noch ansteht, setzt der Prozess wieder bei Schritt 3 ein. Diese Abfolge wiederholt sich bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Befehl „Bremsen“ aufgehoben wird.

2.1.2 Der Regelkreis des Controllings

Der „Regelkreis des Controllings“ stellt die Übertragung der technischen Sichtweise auf die Betriebswirtschaft dar. Er stellt die Positionen und Funktionen des Unternehmens in einen Wirkungszusammenhang. Eine gemeinschaftliche Aufgabe wird arbeitsteilig abgearbeitet. Sie wird dabei zunächst abstrakt formuliert und in der Folge in konkrete Handlungsanweisungen und Sollgrößen übertragen. Diese werden in den operativen Prozess eingesteuert. Die sich anschließende Beobachtung erfasst die Abweichungen zwischen den Sollgrößen und den tatsächlichen Werten, die sich nach Durchlauf des operativen Prozess ergeben haben. Die Abweichungen werden analysiert und kommentiert an das Management zurückgemeldet. Dieses entscheidet daraufhin, ob eine Neuplanung (Re-Design) des Prozesses erforderlich ist oder ob eine Anpassung der Sollgrößen (Gegensteuern) ausreicht (siehe Abb. 2.2).

Praktisch lässt sich die Arbeitsweise des „Regelkreis des Controllings“ an diesem nicht ganz ernst gemeinten Beispiel verfolgen:

1. Das Top-Management beendet eine intensive Wochenend-Klausurtagung zur kollektiven Zielfindung mit der Lösung: „Marktführerschaft binnen der kommenden 10 Jahre“.
2. Am Montag danach findet eine Besprechung auf Bereichsleitererebene statt. Hier wird das noch recht abstrakte Unternehmensziel kommuniziert.

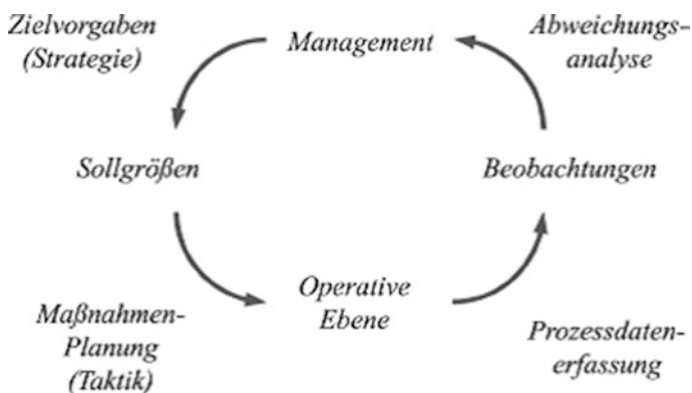


Abb. 2.2 Regelkreis des Controllings

3. Da die Vermittlung dieses visionären Ziels an die operative Ebene des Unternehmens schwierig anmutet, beschließen die verantwortlichen Bereichsleiter eine Umformulierung.
4. Die Vision lautet nunmehr: „2030:20“, was so viel bedeutet wie: „Wir planen bis zum Jahr 2030 eine Umsatzsteigerung um 20 % bei gleichzeitiger Kostenreduzierung um 20 %.“
5. Dieses Ziel klingt zwar immer noch sehr ambitioniert, lässt sich aber der mittleren Führungsebene besser vermitteln.
6. Diese weist in der nächsten Gruppenleitersitzung auf grundlegende Änderungen in den folgenden Monaten und Jahren hin. Ab sofort müsse in der Produktion deutlich gespart werden und der Vertrieb habe die „Performance“ zu steigern.
7. Es werden entsprechende Vorgaben definiert und zum Gegenstand der operativen Planung gemacht. In den Zielvereinbarungen für die variablen Gehaltsanteile der einzelnen Mitarbeiter finden sich diese Vorgaben ebenfalls wieder.
8. Nach drei Monaten, am Ende der ersten Umsetzungsphase, erfolgt eine erste Kontrolle der Ergebnisse. Das Protokoll der Auswertungen umfasst mehrere Aktenordner, in denen Listen mit kryptischen Kennzahlen zusammengefasst wurden.
9. Eine Kurzfassung der Analyse besagt, dass man sich auf einem guten Weg befindet, aber noch viele Herausforderungen warten.
10. Da es bis 2020 noch ein bisschen Zeit ist, entscheidet sich das Management gegen ein Re-Design der bisherigen Vision und genehmigt eine Fortschreibung der Planzahlen für das kommende Quartal.

2.1.3 Die Verankerung des Controllings im Unternehmen

„Willst Du den Teich trocken legen, darfst Du nicht die Frösche fragen.“

Ein Controlling ohne Disziplinargewalt ist ein zahloser Tiger. Eine Stabsstelle wird von den Mitarbeitern als „vorübergehende Erscheinung“ empfunden. Dem Controlling muss die Möglichkeit gegeben sein, in alle Bereiche des Unternehmens Einblick zu nehmen. Spätestens beim Risikocontrolling geht es um eine ganzheitliche Betrachtung, die nicht allein auf einen Bereich, eine Abteilung oder Sparte bezogen werden kann.

Je nach Organisationsgröße und –struktur empfiehlt sich die Positionierung eines autarken Controllings auf Leitungsebene in der Form einer Linienfunktion. So bleibt zum einen eine kritische Distanz gewahrt und zum anderen kann das Controlling von operativen Aufgaben entbunden werden. Man kann die Situation mit einem Autofahrer vergleichen, der gleichzeitig versucht, die Straßenkarte zu lesen. Um in diesem Bild zu bleiben: Der Controller hat die Aufgabe dafür zu sorgen, dass das Unternehmensziel auf einem effizienten Wege erreicht wird, dass Gefahrensituationen rechtzeitig erkannt werden und Gegenmaßnahmen zur Verfügung stehen.

2.1.4 Controlling – Big Brother?

Das Bild des Navigators grenzt den Aufgabenbereich des Controllers zugleich deutlich von der übergeordneten Managementfunktion ab. Es ist nicht seine Aufgabe, ein Ziel auf der Landkarte auszuwählen, noch kann er den Fahrer oder das Fahrzeug austauschen. Die Aufgaben des Controllings sind selten rein kaufmännischer Natur. Viele Controller verfügen zudem über eine naturwissenschaftliche oder soziologische Ausbildung. Objekt der Analysen und Bewertungen sind stets technische Vorgänge. Das handelnde Individuum als Persönlichkeit wird als Subjekt betrachtet. Dabei werden die Ergebnisse unter rein sachlichen Erwägungen – Effizienz, Eintrittswahrscheinlichkeiten etc. – beurteilt. Es obliegt in der Regel nicht dem Controlling, Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen zu ziehen oder diese disziplinarisch umzusetzen.

Konflikte entstehen dort, wo sich die Zielvorstellungen des Einzelnen von denen der Abteilung oder des Unternehmens unterscheiden. Vielfach resultieren diese aus unterschiedlichen Einschätzungen oder Beurteilungen. Ein geschickter Controller ist in der Lage, solche Situationen aufzulösen, indem für relevante Fragestellungen eine sachliche Beurteilungsgrundlage geschaffen wird.

Versteht sich das Controlling als Dienstleister im Unternehmen, kann es effektiv und nachhaltig die Prozesse im Unternehmen beeinflussen.

Ein alter Controller-Witz

Es kommt eine ältere Dame anlässlich einer Routineuntersuchung zu ihrem Hausarzt. Man unterhält sich über dies und das bis der Arzt sie fragt, ob es ihr wirklich gut ginge. „Oh ja!“, lautet ihre Antwort. Der Arzt setzt nach: „Geht es Ihnen wirklich gut?“. Die Dame führt aus, dass es ihr eigentlich wirklich gut ginge, sie jedoch seit einiger Zeit das Gefühl habe, unter Blähungen zu leiden. Das würde sie jedoch nicht weiter stören, zumal man es weder riechen noch hören könne. Der Arzt notiert den Namen eines Medikaments auf dem Rezeptblock und vereinbart einen neuen Termin.

Nach vier Wochen erscheint die Dame wie vereinbart und empört sich, dass ihr das Medikament überhaupt nicht geholfen habe. Im Gegenteil. Mittlerweile könne man die Blähungen sogar hören. „Das ist ja wunderbar!“, sagt der Arzt. „Nachdem wir Ihren Ohren helfen konnten, werden wir nun etwas für Ihre Nase tun.“

2.2 Der Vertrieb – das unbekannte Wesen?

Wer jahrelang im Außendienst tätig war, wird den Vertrieb vielleicht mit Blut, Schweiß und Tränen assoziieren. Ein Volkswirt wird den Vertrieb einfach als Mittler zwischen Angebot und Nachfrage beschreiben.

Das Marketing sieht den Vertrieb als Erfüllungsgehilfen. Der Vertrieb hat die Aufgabe, die Vermarktungsstrategien auf operativer Ebene umzusetzen. Er ist ein wesentlicher Träger der Werbebotschaft, die das Marketing formuliert hat.

Den Kollegen in Produktentwicklung und Fertigung liefert der Vertrieb das nötige Feedback aus dem Markt in Form von Wünschen, Anregungen, aber auch Kritik.

Für die Geschäftsleitung ist der Vertrieb im Wesentlichen für den Absatz verantwortlich. Nicht selten ist der Kopf der Unternehmung auch erster Mann im Außendienst.

Rein betriebswirtschaftlich gesehen ist der Vertrieb Bestandteil der betrieblichen Leistungserzeugung. Genauso wie Beschaffung und Fertigung hat der Vertrieb seine feste Position innerhalb der Wertschöpfungskette.

Im Rahmen der folgenden Erörterungen gehen wir von einem weit gefassten Verständnis des Vertriebes aus. Er findet überall dort statt, wo Nachfrage und Angebot aufeinander stoßen und es einer Funktion bedarf, die diese beiden durch einen gesteuerten Prozess zum Ausgleich zu bringt.

Dabei kann es sich um eine Situation in einem Einzelhandelsfachgeschäft oder im Autosalon handeln. Diese Funktion beschreibt ebenso die Tätigkeiten des Vertriebsinnendienstes, der Interessenten fernmündlich oder persönlich bei einem Beschaffungsprozess berät, genauso wie die des freien Handelsvertreters, der seine Akquisitionsprozesse selbstständig plant und durchführt.

Als handelnde Personen führen wir stellvertretend für die Position des Bedarfsträgers den **Interessenten (I)** (als personalisiertes Mitglied des Zielmarktes) ein, während das Angebot von dem **Vertriebler (V)** repräsentiert wird. Wir gehen davon aus, dass das Interesse von I durchaus real ist und er auch über die notwendige Entscheidungsbefugnis verfügt. Ein Vertriebler ist jeder Mitarbeiter, der mit dem Auftrag ausgestattet ist, im direkten Kundenkontakt Umsatz zu generieren. Insofern soll hier der Begriff „Vertriebler“ weiter gefasst werden als der Begriff „Verkäufer“. Ein Projektingenieur würde sich niemals als „Verkäufer“ bezeichnen, obwohl von ihm auch vertriebliche Arbeit gefordert wird.

Ergänzend sei hier nochmals darauf hingewiesen, dass der Autor **streng differenziert zwischen Vertrieb und Marketing**. Das Marketing befasst sich, wie der Name schon sagt, mit dem Marktzugang und der Markterschließung. Das Marketing stellt die Bühne dar, während der Vertrieb dem dort gespielten Theaterstück entspricht. Bleibt man in dem Bild, so entspricht der Marketingleiter dem Intendanten und der Vertriebsleiter dem Regisseur.

2.2.1 Die verschiedenen Arten des Vertriebs

Ein entscheidendes Merkmal für die Beschreibung der Akquisitionstätigkeit ist die Nähe zum Markt. Die Spannweite reicht vom direkten persönlichen Kontakt bis zur Warenpräsentation auf einem anonymen Markt, vergleichbar mit einem Online-Shop im Internet. Dabei unterscheiden sich diese beiden Extreme wesentlich in ihrer Fähigkeit, zum

einen gestaltend auf den Entscheidungsprozess des Interessenten einzuwirken und zum anderen ein unmittelbares Feedback aus dem Markt zu erhalten.

Ein Anbieter von Maßkleidung steht in direktem und unmittelbarem Kontakt mit seiner Kundschaft². Somit hat er die Möglichkeit, die Wünsche, Vorstellungen und den Grad der Zufriedenheit „in Echtzeit“ abzufragen. Sofern er diese Informationen sinnvoll nutzt, kann dies zu einer Intensivierung der Kundenbeziehung eingesetzt werden.

Der Hersteller, der sich mit seinem Angebot einem anonymen Markt stellt, muss die Zufriedenheit seiner Klientel aus dem Kaufverhalten ablesen. Eine persönliche Einflussnahme während des Entscheidungsprozesses ist kaum möglich. Auf diesem Wege ist es zudem schwer, für eine nachhaltige Kundenbindung zu sorgen. Ausgenommen seien hier Bindungsfaktoren wie z. B. After-Sales-Service, die voraussetzen, dass zuvor ein Geschäft zustande gekommen ist. Daher muss man versuchen, eine Marke zu kreieren, die zur Treue animiert. Dieses Feld sei an dieser Stelle dem Marketing überlassen.

Die Intensität des persönlichen, zwischenmenschlichen Kontakts zwischen Interessent und Vertriebler lässt sich aufgrund fehlender objektiver Beurteilungskriterien kaum als Gradmesser zur Beurteilung der Marktnähe heranziehen. Wohl aber gibt das zahlenmäßige Verhältnis von Interessent zu Vertriebler Aufschluss über die Zeit, die für eine Akquisitionstätigkeit zur Verfügung steht. Ferner lässt sich von einem positiven Zusammenhang zwischen aufgewendeter Zeit pro Interessent und Marktnähe ausgehen. Das Konzept des Key-Account-Managers, der sich vorzugsweise um eine kleine Anzahl guter Kunden kümmert, trägt diesem Ansatz Rechnung.

2.2.2 Die Organisationsformen des Vertriebs

Die Organisationsformen des Vertriebs sind ebenso mannigfaltig wie die Erfordernisse, die sie geprägt haben. Als mögliche Kriterien für die zu wählende Form können genannt werden:

- Marktstrukturen: Auf monopolistischen Märkten bedarf es keinerlei Vertriebs. Dieser Fall ist ausgesprochen selten. Dennoch existieren auch heute Nachfrage-Angebots-Relationen, die den Anbieter begünstigen. Als Beispiel sind Rohstofflieferanten oder Hersteller von Nischenprodukten mit hohen Markteintrittsbarrieren zu nennen. Kennzeichnend ist die Art und Weise, wie sich ein „Marktpreis“ bildet. Kann dieser maßgeblich vom Anbieter bestimmt werden, geht man von einer monopolartigen Marktstruktur aus. In diesem Fall übernimmt die Distribution die Aufgabe des Vertriebs, indem sie dafür sorgt, dass die Nachfrage befriedigt wird.

²Ein englisches Sprichwort besagt, ein guter Schneider wisse besser über die Anatomie seiner Kunden Bescheid als der Kunde selbst.