

Alexander Dietzel

# **Vertriebscontrolling optimieren**

Grundlagen und Praxis



Springer Gabler

---

# Vertriebscontrolling optimieren

---

Alexander Dietzel

# Vertriebscontrolling optimieren

Grundlagen und Praxis

Alexander Dietzel  
Bielefeld, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3369-0  
DOI 10.1007/978-3-8349-3822-0

ISBN 978-3-8349-3822-0 (eBook)

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

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Anna Pietras

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

# Vorwort

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 Umworbenen 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

<b>1. Einleitung</b> .....	1
1.1 Was dieses Buch nicht ist.....	1
1.2 Was Sie von dem Buch erwarten dürfen.....	2
<b>2. Grundlegendes</b> .....	3
2.1 Das Controlling.....	3
2.1.1 Der Regelkreis.....	4
2.1.2 Der Regelkreis des Controllings.....	5
2.1.3 Die Verankerung des Controllings im Unternehmen.....	6
2.1.4 Controlling – Big Brother?.....	7
2.2 Der Vertrieb – das unbekannte Wesen?.....	8
2.2.1 Die verschiedenen Arten des Vertriebs.....	9
2.2.2 Die Organisationsformen des Vertriebs.....	9
2.2.3 Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess.....	11
2.3 Das Vertriebscontrolling.....	12
2.3.1 Das VC als Beobachter.....	13
2.3.2 Der Vertrieb in der Analyse.....	14
2.3.3 Die planerische Funktion des VC.....	15
2.3.4 Die steuernde Funktion des VC.....	15
2.3.5 Die kontrollierende Funktion des VC.....	16
2.3.6 Die Zielsetzung des Vertriebscontrollings.....	17
<b>3. Der Vertrieb als Teil der betrieblichen Leistungserzeugung</b> .....	19
3.1 Die betriebliche Wertschöpfung als Produktionsprozess.....	19
3.1.1 Der Produktionsprozess aus technischer Sicht.....	20
3.1.2 Die Wahl der richtigen Technologie.....	20
3.1.3 Was ist Effizienz?.....	20
3.1.4 Das Ertragsgesetz.....	22
3.1.5 Effizienz – eine Frage der Mischung.....	23
3.2 Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess.....	25
3.2.1 Der Input - Die Zutaten für einen erfolgreichen Vertrieb.....	26

3.2.2	Die Technologie - Der Vertrieb als angewandte Technik .....	27
3.2.3	Der Output – Das Ergebnis des Vertriebsprozesses?.....	27
3.2.4	Der Nutzen – Der wirkliche Gradmesser für Erfolg .....	28
3.2.5	Keine Entscheidung ohne Information.....	38
3.3	Die Effizienz im Vertrieb .....	43
3.3.1	Die Relevanz .....	44
3.3.2	Die Verlässlichkeit.....	48
<b>4.</b>	<b>Zwischenbemerkung - Was tut ein Vertriebscontroller? .....</b>	<b>51</b>
4.1	Effizienz um jeden Preis?.....	52
4.2	Nicht gleichzeitig an beiden Enden ziehen.....	54
<b>5.</b>	<b>Methoden – Beobachten .....</b>	<b>55</b>
5.1	Datenstrukturen im Vertrieb.....	55
5.2	Multiple-Choice statt Prosa.....	56
5.3	Die heiße Phase.....	61
5.4	Der Misserfolg – Win-Loss-Analyse, Teil 1 .....	63
5.5	Eine Frage der Visualisierung .....	67
5.6	Die Rolle des Reportings .....	67
5.7	Prozesskosten – Controllers Liebling .....	68
5.7.1	Die Prozesskostenrechnung.....	68
5.7.2	Vertriebseinzelkosten – Individueller Erfolg richtig erfasst.....	70
<b>6.</b>	<b>Methoden – Analysieren .....</b>	<b>73</b>
6.1	Abweichungsanalyse.....	73
6.2	Benchmarking .....	74
6.3	Zeitreihenanalyse .....	74
6.4	Prozessanalyse .....	82
6.5	Win-Loss-Analyse, Teil 2 .....	86
6.6	Conjoint-Analyse einmal andersherum.....	89
<b>7.</b>	<b>Methoden – Planen .....</b>	<b>93</b>
7.1	Der Einfluss des Ziels auf den Plan .....	94
7.2	Vom Umgang mit der Unsicherheit .....	95
7.2.1	Kopf oder Zahl .....	96
7.2.2	Menschliches Verhalten ist selten zufällig .....	97
7.3	Wie entstehen verlässliche Forecasts? .....	97
7.3.1	Die Dreiecksverteilung.....	99
7.3.2	Einfache Prognoseverfahren.....	101
7.3.3	Die hypergeometrische Verteilung .....	103
7.3.4	Monte Carlo verheißt Gewinn.....	104
7.3.5	Im Netz der Neuronen .....	114
<b>8.</b>	<b>Methoden – Steuern .....</b>	<b>125</b>
8.1	Steuerung mittels Sollgrößen.....	126
8.2	Ziel: Gewinnmaximierung .....	127
8.3	Welche Rolle spielt der Preis? .....	127
8.3.1	Mehr Kunden oder mehr Aufträge?.....	128

---

8.3.2	Die Preis-Absatz-Funktion .....	129
8.3.3	Der gewinnmaximierende Preis .....	130
8.3.4	Wie reagiert der Wettbewerb? .....	138
8.3.5	Weshalb Rabatte gewährt werden .....	138
8.4	Produktivitätssteigerung .....	140
8.4.1	Produktivitätssteigerung durch Synergie.....	140
8.4.2	Engagement immer dort, wo es sich lohnt .....	143
8.4.3	Controlling-Leistung als knappe Ressource.....	144
8.4.4	Einer für alles oder alle für einen? .....	145
8.4.5	Zeitmanagement .....	148
8.4.6	Vertrieb aus der verkürzten Distanz .....	149
8.5	Kosten aufgrund von Fehlentscheidungen minimieren .....	150
8.5.1	Chance und Risiko – zwei Seiten derselben Medaille?.....	150
8.5.2	Kopf oder Bauch - Einführung in die Entscheidungstheorie .....	152
8.5.3	Von Banken den Umgang mit Risiko lernen .....	153
8.5.4	Risikosteuerung .....	158
8.6	Gemeinsame Ziele erreichen.....	159
8.6.1	Steuern mittels Budgets.....	159
8.6.2	Steuerung mittels variabler Gehaltsanteile.....	160
8.6.3	Steuern mittels gemeinsamer Ziele .....	163
<b>9.</b>	<b>Methoden – Kontrollieren .....</b>	<b>167</b>
9.1	Bestimmung von Beobachtungsmerkmalen .....	168
9.2	Soll-Ist-Vergleich .....	169
9.3	Ermittlung von Vertriebskennzahlen.....	169
9.3.1	Return-on-Investment und Produktivität.....	171
9.3.2	Übernahmequote vs. relative Häufigkeit .....	171
9.4	Exponentialverteilung – Laufzeitmessung.....	172
9.5	Bestimmung der Trefferquote .....	180
9.6	Value-at-Risk.....	181
9.7	Sich selbst kontrollieren.....	182
<b>10.</b>	<b>Optimiertes Vertriebscontrolling.....</b>	<b>185</b>
<b>11.</b>	<b>Kritische Betrachtung .....</b>	<b>187</b>
11.1	Zieldivergenz .....	187
11.2	Transparenz bis zur Unsichtbarkeit.....	188
11.3	Wenn der Vertrieb verbotene Wege geht .....	189
11.4	Informationsasymmetrie .....	189
<b>12.</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>191</b>
<b>Nachwort</b>	.....	<b>195</b>
<b>Literatur</b>	.....	<b>197</b>

---

## Zusammenfassung

Dieses Buch ist kein Verkaufshandbuch. Es dient nicht als Leitfaden für den ambitionierten Verkäufer. Der Akquisitionsprozess wird als zentrales Element der betrieblichen Wertschöpfung verstanden. Insofern wird das Thema Vertrieb als ein höchst individueller Vorgang gewürdigt, der entscheidend von den agierenden Personen geprägt ist. Insofern wird das Buch der Tatsache gerecht, dass es „den Vertrieb“ nicht gibt, sondern er immer nur im jeweiligen Kontext seine wahre Natur zeigt.

---

## 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 drei Gruppen von Lesern. Zum einen bietet es dem **vertriebserfahrenen Leser** eine neue, weil theoretisch basierte Sicht auf das Vertriebscontrolling. Der hier verwendete Begriff des Vertriebscontrollings entspringt einer sehr puristischen Interpretation. Es steht das Controlling im Fokus. Der Controller wird interpretiert als Lieferant von Informationen für die Entscheidungsfindung des Managements.

Zum anderen wendet sich der Autor an **Existenzgründer**. Existenzgründer verfügen über alles – nur keine Erfahrung. Diese Aussage ist natürlich sträflich verallgemeinernd. Aber im Rahmen dieser Arbeit wird die Notwendigkeit des Dataminings offenkundig. Es werden Verfahren gezeigt, wie die Basis gelegt wird, um aus Beobachtungen Erfahrungen werden zu lassen. Das größte Potenzial von Existenzgründern steckt in der Fähigkeit, schnell zu lernen und sich unmittelbar an neue Bedingungen anpassen zu können.

Die Arbeit 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.

---

## Zusammenfassung

Die Vorstellungen darüber, was **Vertrieb** eigentlich ist, gehen weit auseinander. Das erklärt sich durch unterschiedliche Absatzkanäle, Märkte, Marktpositionen, Produkte und Dienstleistungen und nicht zuletzt durch die persönlichen Erfahrungen. Nicht viel anders sieht es beim Begriff **Controlling** aus. Selbst die einschlägige Literatur liefert keine verbindliche Definition.

Erst recht unterschiedlich sind die Erläuterungen zum Stichwort „Vertriebscontrolling“. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, zunächst für die notwendige begriffliche Sicherheit zu sorgen.

---

## 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 Vorgängen<sup>1</sup>.

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

---

<sup>1</sup> Ursprünglich 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.

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 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.

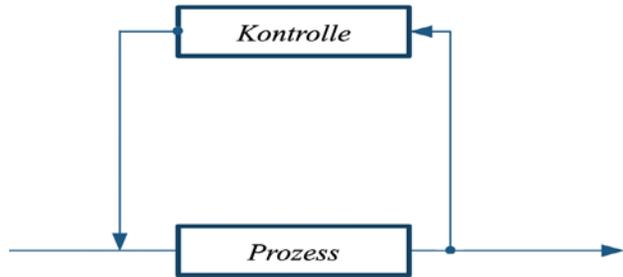
### 2.1.1 Der Regelkreis

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 ABS (Anti-Blockier-System) 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 ABS 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 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.

**Abb. 2.1** Der Regelkreis

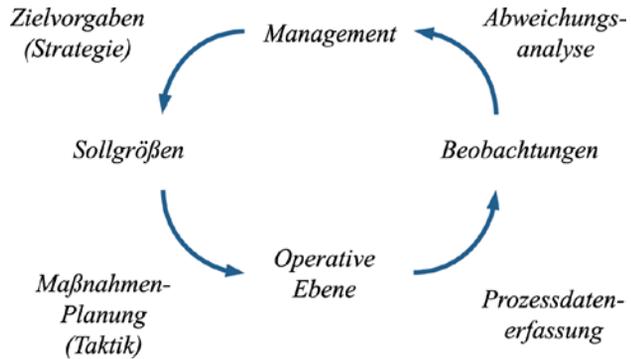
### 2.1.2 Der Regelkreis des Controllings

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 Losung: „Marktführerschaft binnen der kommenden 10 Jahre“.
2. Am Montag danach findet eine Besprechung auf Bereichsebene statt. Hier wird das noch recht abstrakte Unternehmensziel kommuniziert.
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: „2020:20“, was so viel bedeutet wie: „Wir planen bis zum Jahr 2020 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.

**Abb. 2.2** Regelkreis des Controllings



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 zahnloser 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 antwortet, 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. Auf die Frage wie es ihr ginge antwortet sie, dass sie empört sei und 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 ist, 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 Vertriebsinendienstes, 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 Kundschaft<sup>2</sup>. 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

---

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

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.

- Marktnähe: In einem Umfeld, das durch enge, nachhaltige Kunden-Lieferanten-Beziehungen geprägt ist (Stammkundengeschäft) kommt der aktiven Vertriebstätigkeit eine maßgebliche Bedeutung zu, bei der die Pflege der Beziehung im Vordergrund steht. Gleichzeitig geht es um die Erweiterung des Kundenkreises.
- Fülle des Produktportfolios: Eine breite Angebotspalette erfordert eine ebenso breite Wissensbasis auf Seiten des Verkäufers. Häufig findet aus diesem Grund eine entsprechende Segmentierung in Produktbereiche statt.
- Heterogenität der Absatzmärkte: Ähnlich wie eine breite Angebotspalette setzt eine Diversifizierung des Absatzmarktes ein hohes Maß an Flexibilität auf Seiten des Vertrieblers voraus. Häufig zeigt sich daher eine Aufgliederung der Absatzmärkte nach Branchen oder demografischen Aspekten. Als Beispiel kann hier der Vertrieb von Versicherungen oder anderen Kapitalmarktprodukten genannt werden.
- Erklärungsbedürftigkeit der Produkte: Beim Projektgeschäft entsteht das Produkt in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden. Hier sind technische Kompetenzen und kaufmännische Erfahrung Voraussetzung. Ein Großteil der vertrieblischen Leistung entfällt auf die Erarbeitung einer kundenspezifischen Lösung. Dies geht zu Lasten der Kapazitäten für die Neukundenakquise.
- Prozentualer Anteil an der Wertschöpfung: Bei klassischen Handels- oder Maklerunternehmen steht der Vertrieb im Zentrum der Leistungserzeugung. In diesem Fall findet die Wertschöpfung nahezu ausschließlich im Vertrieb statt. Hier ist eine enge Beziehung zum Kunden unerlässlich.

Als mögliche Organisationsformen kommen in Frage:

- Betriebsinterner Vertrieb: Außen- und Innendienst sind festangestellte Mitarbeiter des Unternehmens.
- Reisende: Der Außendienst ist Angestellter des Unternehmens. Häufig verfügt der Reisende über ein „Home Office“ und organisiert seinen Arbeitsrhythmus selbstständig.
- Freie Handelsvertreter: Der Außendienst ist rechtlich und wirtschaftlich selbstständig.
- Distribution / Großhandel: Die Hauptaufgabe des Vertriebs besteht im Wesentlichen in Beratung und der Auftragsannahme. Die Wertschöpfung besteht somit überwiegend in der Allokation der Güter. Die aktive Vermarktung der Produkte wird einer nachgeordneten Handelsstufe, z. B. dem Einzelhandel, übertragen.

Setzt man die Organisationsformen und die Auswahlkriterien zueinander in Beziehung entsteht folgendes Bild (siehe Tab. 2.1):

**Tab. 2.1** Organisationsform in Abhängigkeit vom Anteil an der Wertschöpfung

gering ← Bedeutung des Vertriebs (Anteil an der Wertschöpfung) → hoch				
Vertrieb hat keine Bedeutung für den Unternehmenserfolg.	Vertrieb hat geringe Bedeutung für den Unternehmenserfolg.	Vertrieb dient als wichtige Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden.	Vertrieb ist wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung.	Die Wertschöpfung des Betriebes besteht zu 100 % aus Vertriebsleistung.
gering ← Einfluss auf die Aktivitäten des Vertriebs (Steuerbarkeit) → hoch				
Es findet kein aktiver Vertrieb statt.	Vertrieb kann durch externe Handelsunternehmen erfolgen.	Vertrieb kann über freie Handelsvertreter stattfinden.	Ein angestellter Außendienst hält den Kontakt zum Kunden.	Der Vertrieb findet im eigenen Hause statt.
gering ← Kontrollmöglichkeiten → hoch				

Diese Darstellung geht aus von einem engen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Vertriebs für die betriebliche Wertschöpfung und seiner Steuerbarkeit.

Hieraus lässt sich gleichzeitig die Reichweite von Controllingmaßnahmen ermessen. Je weiter die gewählte Struktur vom Zentrum der Administration entfernt ist, umso geringer ist dessen Einfluss. Gleichzeitig verringern sich die Kontrollmöglichkeiten.

Es soll nicht der Eindruck entstehen, dass ein Vertrieb über externe Absatzmittler nicht kontrollierbar wäre. Vielmehr bedarf es hier anderer Methoden der Steuerung und der Kontrolle. Diese sind jedoch eher Teil der vertraglichen Ausgestaltung, die dieser Handelsbeziehung zugrunde liegt. Sofern die geschäftliche Beziehung zu einem beiderseitigen, einvernehmlichen Ergebnis führt, ist keine der beiden Parteien motiviert, eine Veränderung der Konditionen herbeizuführen. Hierauf wird später ausführlicher im Zusammenhang mit dem **Nash-Gleichgewicht** bzw. dem **Pareto-Effizienzkriterium** eingegangen.

### 2.2.3 Der Vertrieb als Wertschöpfungsprozess

Der Vertrieb sei im Folgenden verstanden als die Summe aller Akquisitionsbemühungen. Sie verstehen sich als voneinander losgelöste Prozesse, die jeweils über einen definierten Start- und einen Endzeitpunkt verfügen. Dem Prozess werden neben dem zu erreichenden Ziel auf dem Wege der Budgetierung Verantwortlichkeiten und Ressourcen zugewiesen. Technisch gesehen sind Prozesse, aufeinanderfolgende Vorgänge der Speicherung, der Transformation oder des Transports. Das Medium können Stoffe aber auch Informationen sein.

Die prozessbezogenen Aufwendungen stehen den mit dem Akquisitionsziel verbundenen Erlösen gegenüber. Aus dem Verhältnis zwischen Kosten und Erlösen lässt sich die Wirtschaftlichkeit der Akquisitionsbemühung ablesen.

In der Praxis lassen sich Beispiele beobachten, bei denen die Wirtschaftlichkeit der Akquisitionsbemühung nicht das maßgebliche Ziel ist. Im Falle eines engen Wettbewerbfeldes kann die Erreichung eines Vertriebszieles mit einem beträchtlichen Prestigegewinn verbunden sein unter Inkaufnahme eines negativen Ergebnisses (Deckungsbeitrag). Ferner kann es in Zeiten schwacher Konjunktur dazu kommen, dass Aufträge angenommen werden, die zwar defizitär sind aus Sicht einer Vollkostenrechnung, jedoch zur Fixkostendegression beitragen. Diese Phänomen lässt sich z. B. im Bauhauptgewerbe beobachten. Es entsteht, wenn sich statt des defizitären Auftrags nur die Alternative des Betriebsstillstands bietet. Ein anderes Beispiel liefert der Verdrängungswettbewerb. Es kann Teil einer langfristigen Marktstrategie sein, die Wettbewerber auf Kosten der eigenen Rendite aus dem Markt zu drängen.

Nur ein bestimmter Anteil aller Vertriebsprozesse erreicht ihr Ziel. Da den damit verbundenen Aufwendungen keine Erlöse gegenüberstehen, bleiben sie ungedeckt. Gleichwohl können auch erfolglose Akquisitionsbemühungen dazu beitragen, die Wahrnehmung (awareness) des Unternehmens im Markt zu erhöhen.

Die Definition des Prozessstarts hängt zum einen vom dazugehörigen Vertriebsziel, zum anderen vom sich anschließenden Prozess ab. Der Prozess der Neukundenakquise kann zum Ziel die Generierung des ersten Auftrags haben. Dann kann man den Beginn des Prozesses auf den Zeitpunkt des ersten Gesprächs mit dem zukünftigen Kunden legen. Andererseits kann man bereits die Zeit hinzurechnen, die für die Auswahl des Adressmaterials benötigt wurde. Oder man beginnt den Akquisitionsprozess erst in dem Moment, in dem der Angesprochene sein Interesse signalisiert.

Es ist ferner Ermessenssache, ob ein Akquisitionsprozess nach jedem Kaufakt als beendet angesehen wird oder ob auch die sich anschließenden Folgegeschäfte des Kunden noch Teil des ursprünglichen Prozesses sind.<sup>3</sup> Dieser Gedanke findet sich häufig bei den Provisionsvereinbarungen für Versicherungsmakler wieder. Hier erhält der Vertriebsmitarbeiter eine Neukundenprämie, die in der Zukunft zudem Ansprüche auf eine Bestandsprovision sichert.

Das Ende eines Akquisitionsprozesses kann jederzeit von den Verantwortlichen selbst bestimmt werden. Zeichnet sich ab, dass die Bemühungen erfolglos verlaufen werden, ist es sinnvoll, den Prozess so schnell wie möglich zu beenden, um die in Anspruch genommenen Ressourcen wieder freizugeben.

---

## 2.3 Das Vertriebscontrolling

Als Folgerung aus den oben hergeleiteten Definitionen der Begriffe Vertrieb und Controlling ergibt sich, dass das Vertriebscontrolling (VC) Akquisitionsprozesse und den Einsatz der dafür notwendigen Ressourcen beobachtet, analysiert, plant, steuert und kontrolliert vor dem Hintergrund entsprechender Zielvorgaben.

---

<sup>3</sup> Dieses Konzept entspricht dem sogenannten Customer-Lifetime-Value.