

## B Begriffliche und inhaltliche Grundlagen der Vertriebssteuerung

In der betriebswirtschaftlichen Forschung ist es zweckmäßig, schillernde Begriffe aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, um den Untersuchungsgegenstand zu konkretisieren.<sup>65</sup> Diese sind die funktionale, die prozessuale und die institutionelle Perspektive. Wenngleich diese Perspektiven nicht immer trennscharf abzugrenzen sind, dienen sie dazu, das Untersuchungsobjekt hinsichtlich unterschiedlicher Schwerpunkte zu analysieren. In der funktionalen Perspektive wird der Fokus auf die Ziele und Aufgaben gelegt, während in der prozessualen Perspektive der zeitliche Ablauf der Aufgaben im Mittelpunkt steht. Die institutionelle Sicht legt den Schwerpunkt auf die Akteure,<sup>66</sup> d. h. auf Aufgabenträger. Nachfolgend werden die Begriffe Vertrieb (Kapitel B.1) und Vertriebssteuerung (Kapitel B.2) aus diesen Perspektiven beschrieben, um sie zweckmäßig abzugrenzen. Anschließend werden die Instrumente der Vertriebssteuerung beleuchtet (Kapitel B.3) und abschließend eine zusammenfassende Darstellung der Vertriebssteuerung (Kapitel B.4) vorgenommen.

### 1 Begriffsabgrenzung Vertrieb

#### 1.1 Funktionaler Begriffsinhalt

Der Begriff Vertrieb wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur und Praxis uneinheitlich verwendet.<sup>67</sup> Insbesondere werden die Begriffe Marketing, Vertrieb, Absatz, Distribution und Verkauf mehrdeutig oder synonym verwendet. Daher werden diese Begriffe zunächst abgegrenzt und geordnet, bevor der Begriff Vertrieb funktional definiert wird.

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff des Marketings primär distributionsorientiert verstanden.<sup>68</sup> Bedingt durch die beobachteten wirtschaftlichen Entwicklungen passte sich das Anspruchsspektrum des Marketings an und Marketing wird heute allgemein als die bewusst marktorientierte Führung des

---

<sup>65</sup> Vgl. *Flacke, K.* (2006), S. 18 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>66</sup> Die mangelnde Trennschärfe zeigt sich an dieser Stelle unter Rekurs auf *HORVÁTH, R.* unter die institutionellen Aussagen sowohl Prozess- als auch Strukturaspekte subsumiert. Vgl. *Horváth, P.* (2003), S. 150.

<sup>67</sup> Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Inhalten des Begriffs Vertrieb und ähnlichen Begriffen vgl. *Winkelmann, P.* (2003), S. 1 ff. oder auch *Pepels, W.* (2002), S. 1 ff.

<sup>68</sup> Vgl. dazu ausführlich *Meffert, H.* (1998), S. 4 ff.

Unternehmens definiert.<sup>69</sup> Mit dem gegenwärtigen Schwerpunkt auf Beziehungen zwischen Anbieterunternehmen und Unternehmensexternen definiert PEPELS Marketing als „Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten mit der Absicht der Erreichung psychografischer und/oder ökonomischer Ziele bei eigenen Kunden und deren Kunden durch Aufbau, Unterhalt, Ausbau oder Wiederherstellung von Geschäftsbeziehungen.“<sup>70</sup> Die marktorientierte Führungskonzeption wird durch den Marketing-Mix in Richtung des Absatzmarktes konkretisiert. Dazu gehören die Produkt-, die Preis-, die Kommunikations- und die Distributionspolitik. Letztere ist somit nicht mehr zentraler Gegenstand des Marketings, sondern Teil des Marketing-Mix.

Die Distributionspolitik wird auch als Absatz-<sup>71</sup> oder Vertriebspolitik<sup>72</sup> bezeichnet und hat zwei abgrenzbare Aufgabenbereiche.<sup>73</sup> Erstens die akquisitorischen Aufgaben, die auf die Erzielung von Geschäftsabschlüssen gerichtet sind, und zweitens die physisch-distributiven Aufgaben, die sich mit der physischen Warenverteilung befassen.<sup>74</sup> Nur die akquisitorischen Aufgaben werden in dieser Arbeit unter Vertrieb subsumiert. Die physisch-distributiven Aufgaben werden unter den enger definierten Begriff der Distribution zusammengefasst und hier nicht näher betrachtet. Vertrieb ist somit derjenige Aufgabenbereich der Absatzpolitik, der sich mit konkreten Transaktionen zur Leistungsverwertung befasst und auf die Akquisition von, Interaktion mit und Nachbereitung bei Kunden ausgerichtet ist.<sup>75</sup> Ziel und Ergebnis des Vertriebs ist der Absatz, also die Übertragung der betrieblichen Leistungen an fremde Wirtschaftseinheiten im schuldrechtlichen Sinn.<sup>76</sup>

Nach diesem Verständnis ist der Vertrieb die Stufe der Wertschöpfung, in der die Aufgaben des Verkaufs und der Bereitstellung der produzierten Güter

---

<sup>69</sup> Vgl. *Meffert, H.* (1998), S. 7. Hier ist insbesondere die Entwicklung der Verkäufer- zu Käufermärkten auf den meisten nationalen und internationalen Absatzmärkten zu nennen.

<sup>70</sup> *Pepels, W.* (2002), S. 5. Diese Definition ist die Synthese der Begriffsverständnisse mehrerer Standardwerken zum Marketing.

<sup>71</sup> Vgl. *Pepels, W.* (2002), S. 5.

<sup>72</sup> Vgl. *Busch, R./Fuchs, W./Unger, F.* (2008), S. 12.

<sup>73</sup> Vgl. *Olbrich, R.* (2006), S. 218 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>74</sup> Vgl. *Busch, R./Fuchs, W./Unger, F.* (2008), S. 319; *Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.* (2002), S. 1319; *Wöhe, G.* (1996), S. 595; *Pangratz, O.* (1979), S. 9.

<sup>75</sup> Vgl. *Pepels, W.* (2002), S. 5.

<sup>76</sup> Vgl. *Rinn, T.* (1991), S. 11. Der Begriff Absatz, der früher in Literatur und Praxis der herrschende Begriff für die betriebliche Funktion der Leistungsverwertung, mithin des Vertriebs war, wird heute nur noch für den mengenmäßigen Markterfolg des Unternehmens verwendet.

und Dienstleistungen zusammengefasst sind.<sup>77</sup> Der Verkauf ist Teil des funktionalen Vertriebs<sup>78</sup> und definiert als der „Vorgang des Kaufvertragsabschlusses einschließlich der zuvor erfolgten Anbahnung in Form der Güterdarbietung, der Kaufberatung und der Kaufverhandlung“.<sup>79</sup> Er ist also der unmittelbare Vollzug der ökonomischen Interaktion im einzelnen Tauschakt, während dem Vertrieb eine die einzelne Transaktion übergreifende Sichtweise inhärent ist.<sup>80</sup>

Aufbauend auf der Rolle des Vertriebs, die Schnittstelle zwischen Anbieterunternehmen und Kunden zu sein,<sup>81</sup> können ihm die Aufgaben des Kundenmanagements zugeordnet werden. Das Kundenmanagement umfasst alle Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung, Wiederaufnahme oder Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu Kunden eines Unternehmens mit dem Ziel der gegenseitigen Nutzenstiftung dienen.<sup>82</sup> Zum Vertrieb gehört daher die Kundenidentifikation und -selektion, die Kundenakquisition und -bindung sowie die Kundentrennung.<sup>83</sup> Der Vertrieb wird als Träger marketingpolitischer Aufgaben verstanden. Er soll die Konzepte und Strategien des Marketings unmittelbar im Kundenkontakt umsetzen.<sup>84</sup>

Abhängig von den durch das Unternehmen angebotenen Leistungen ist der Vertrieb eine der Beschaffung und Produktion nachfolgende oder vorhergehende Wertschöpfungsstufe. Bei materiellen Produkten, die für einen anonymen Massenmarkt gefertigt werden, erfolgt die Beschaffung der Inputfaktoren und die Produktion i. d. R. vor dem Vertrieb. Bei immateriellen Gütern, die sich durch ihre Nichtlagerfähigkeit auszeichnen, und bei den meisten Investitionsgütern folgt die eigentliche Produktion während bzw. nach dem Vertrieb.<sup>85</sup> Es werden seitens des Anbieterunternehmens in diesem Fall Leistungs-potenziale, d. h. infrastrukturelle Kapazitäten zur Leistungserbringung, bereitgehalten.

---

<sup>77</sup> Vgl. *Proeller, M.* (1996), S. 20.

<sup>78</sup> KOTLER/BLIEMEL verwenden die Begriffe Verkauf und Vertrieb synonym. Vgl. *Kotler, P./Bliemel, F.* (1999).

<sup>79</sup> *Ahlert, D.* (1996), S. 27.

<sup>80</sup> Vgl. *Pepels, W.* (2002), S. 5 f.

<sup>81</sup> Vgl. *Reichwald, R./Bastian, C./Lohse, C.* (2000), S. 6; *Dauser, A.* (1995), S. 13.

<sup>82</sup> Vgl. *Bruhn, M.* (2009), S. 10; ähnlich *Diller, H.* (1995a), Sp. 1369.

<sup>83</sup> Oft wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur der Frage nach der Beendigung von Geschäftsbeziehungen und der Zuordnung dieser Aufgabe zum Vertrieb kaum Beachtung geschenkt. Vgl. z. B. *Dauser, A.* (1995), S. 13.

<sup>84</sup> Vgl. *Bauer, R. A.* (2000), S. 43.

<sup>85</sup> In diesem Zusammenhang wird von auftrags- oder kundenindividueller Fertigung gesprochen. Vgl. für eine ausführliche Vorstellung *Adam, D.* (1998), S. 10 f.

## 1.2 Institutioneller Begriffsinhalt

Institutionell bezeichnet der Begriff Vertrieb die aufbauorganisatorische Einheit eines Unternehmens, in der die personellen und organisationalen Aufgabenträger unternehmensinterner (z. B. Außendienstmitarbeiter) und unternehmensex-terner Herkunft (z. B. Handelsvertreter), welche die Aufgaben im Sinne des funktionalen Begriffsverständnisses erfüllen, zusammengefasst sind.<sup>86</sup>

Aufbauorganisatorische Gestaltungsfragen des Vertriebs ergeben sich unter anderem in Hinblick auf die Art, in welcher wirtschaftlichen und rechtlichen Beziehung die Aufgabenträger zum Anbieterunternehmen stehen (Vertriebssystem oder Vertriebsorgane), in welcher Mittelbarkeit die Beziehungen oder Verbindungen zum Kunden erfolgen (Vertriebskanalstruktur) und wie das logistische System des Leistungstransfers ausgestaltet sein soll.<sup>87</sup> Letzteres wird hier, wie oben bereits ausgeführt, nicht weiter betrachtet.

Hinsichtlich des Vertriebssystems kann zwischen einem werkseigenen, einem werksgebundenen und einem offenen Vertriebssystem unterschieden werden.<sup>88</sup> Im werkseigenen Vertriebssystem können die Aufgabenträger entweder rechtlich und wirtschaftlich unselbständig (z. B. Reisende) oder rechtlich selbständig, aber wirtschaftlich abhängig sein (z. B. Handelsvertreter). Werksgebundene Aufgabenträger (z. B. Franchisenehmer) sind rechtlich eigenständig, jedoch vertikal eng mit dem Anbieter verbunden und wirtschaftlich abhängig. Im offenen Vertriebssystem sind die jeweiligen Akteure rechtlich und wirtschaftlich unabhängig (z. B. freie Vermögensverwalter).

In der Vertriebskanalstruktur wird unterschieden, ob die Produkte den Kunden direkt vom Anbieterunternehmen bereitgestellt oder Absatzmittler eingeschaltet werden. Vertriebskanäle können ein- oder mehrstufig ausgestaltet sein.<sup>89</sup>

## 1.3 Prozessualer Begriffsinhalt

Fokus des prozessualen Begriffsinhalts sind die vertrieblichen Prozesse eines Unternehmens. Als Prozess gilt eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von einzelnen Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlichen Objekts notwendig sind.<sup>90</sup> Vertriebsprozesse legen die Reihenfolge fest, in denen die Vertriebsaufgaben und -teilaufgaben im Sinne der

---

<sup>86</sup> Vgl. *Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.* (2002), S. 1320.

<sup>87</sup> Vgl. *Schmalen, H.* (1999), S. 550 ff.; *Meffert, H.* (1998), S. 582.

<sup>88</sup> Vgl. hier und nachfolgend *Schmalen, H.* (1999), S. 550 ff.

<sup>89</sup> Vgl. für eine ausführliche Darstellung z. B. *Meffert, H.* (1998), S. 600 ff.

<sup>90</sup> Vgl. *Becker, J./Kahn, D.* (2005), S. 6.

Vertriebs- und Unternehmensziele erfüllt werden sollen. Aufgrund der Heterogenität unternehmensspezifischer Kontextfaktoren gibt es keine allgemeingültigen Vertriebsprozesse.<sup>91</sup>

Allgemein gehören die Vertriebsprozesse mehrheitlich zu den Kernprozessen eines Unternehmens, da diese die wertschöpfenden Aktivitäten des Unternehmens aus Sicht des Kunden bündeln und eine direkte Leistungsbeziehung zum Kunden vorhanden ist. Jedoch sind nicht alle Prozesse im Rahmen des Vertriebs Kernprozesse. Basierend auf dem „Service-Blueprinting“ können Vertriebsprozesse in fünf Prozessebenen unterteilt werden, die sich hinsichtlich des Kundenintegrationsgrads unterscheiden.<sup>92</sup> Diese sind Kunden-, Onstage- und Backstage-Prozesse sowie Support- und Facility-Prozesse.

Kundenprozesse sind vom Kunden autonom durchgeführte Prozesse, bei denen keine direkte Beteiligung des Anbieterunternehmens notwendig ist, so bspw. die Suche nach relevanten Produkthanbietern für Finanzdienstleistungen. Onstage-Prozesse sind anbieterseitige Prozesse, die den Kunden integrieren und daher für diesen auch beobachtbar sind wie z. B. die Eröffnung eines Kontos. Backstage-Prozesse sind vergleichsweise autonome, vom Kunden weitgehend nicht wahrgenommene Anbieterprozesse, die der Gewährleistung der Onstage-Prozesse dienen. Dazu ist z. B. die Prüfung der Kreditantragsunterlagen durch Kreditsachbearbeiter zu zählen. Onstage- und Backstage-Prozesse werden durch Support-Prozesse unterstützt, die vorwiegend autonom sind und fast keinen direkten Bezug zur Absatzleistung haben. Prozesse im Rahmen der Weiterbildung von Mitarbeitern im Vertrieb oder in der Kreditsachbearbeitung gehören z. B. zu dieser Kategorie. Schließlich gibt es Facility-Prozesse. Diese schaffen die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die vorgenannten Prozesse und schaffen selbst keinen Beitrag für die Absatzleistung (z. B. Prozesse bei der Bewirtschaftung der Bankimmobilie).

## 1.4 Zusammenfassende Begriffsabgrenzung Vertrieb

WINKELMANN definiert den Begriff Vertrieb zusammenfassend als „alle Tätigkeiten und Funktionen (Mitarbeiter und deren Aufgaben im Rahmen betrieblicher Stellen), Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme zur Leistungsverwertung“.<sup>93</sup> Unter Berücksichtigung der vorhergehenden inhaltlichen Auseinandersetzung soll in Anlehnung an diese Definition der Vertriebsbegriff wie folgt abgegrenzt werden: Als Vertrieb gelten alle Aufgaben und Tätigkeiten,

<sup>91</sup> Eine Übersicht verschiedener Vertriebsprozesse in verschiedenen Branchen findet sich bspw. bei *Reiners, J. O.* (2004), S. 120 ff.

<sup>92</sup> Vgl. hier und nachfolgend *Kleinaltenkamp, M./Schweikart, J.* (1998), S. 114 f.

<sup>93</sup> *Winkelmann, P.* (2003), S. 15.

Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme sowie alle darin involvierten Mitarbeiter des Unternehmens, die dem Kundenmanagement, dem Verkauf und der Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen dienen.

Die Gesamtheit der Entscheidungen des Vertriebs wird als Vertriebspolitik bezeichnet.<sup>94</sup> Sie ist Bestandteil des Marketing-Mix mit den weiteren Bestandteilen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik<sup>95</sup> und beinhaltet sämtliche Funktionen, deren Gegenstand die Gestaltung der vielfältigen Beziehungen zwischen Unternehmen und Absatzmarkt im Allgemeinen und Kunden im Speziellen ist.<sup>96</sup> Die Vertriebspolitik gibt den operativen und strategischen Handlungsrahmen für den Vertrieb vor<sup>97</sup> und wird selbst wiederum von der Marketingstrategie determiniert.<sup>98</sup> Dabei gilt: „Erst der Vertrieb bringt die Marketingstrategien zum Laufen.“<sup>99</sup>

## 2 Begriffsabgrenzung Vertriebssteuerung

Nachdem der Vertrieb begrifflich definiert ist, ist es für den weiteren Gang der Analyse notwendig, den Begriff der Vertriebssteuerung grundlegend für diese Arbeit zu konkretisieren. Da der Steuerungs-begriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig verwendet, jedoch nur selten eindeutig abgegrenzt wird,<sup>100</sup> wird zunächst das zugrunde zu legende Verständnis des Begriffs Steuerung herausgearbeitet, woran sich die Begriffssynthese aus den Untersuchungsgegenständen Vertrieb und Steuerung anschließt. Aufbauend auf diesem Verständnis erfolgt die Betrachtung der Vertriebssteuerung aus funktionaler, institutioneller und prozessualer Sicht. Bei der funktionalen Sicht wird zwischen den Zielen und Aufgaben differenziert.

### 2.1 Grundlegendes Steuerungsverständnis

Grundlage der begrifflichen Ableitung der Vertriebssteuerung ist die zweckorientierte Definition des Begriffs Steuerung. Dieser kann allgemein als zielorientierte Lenkung von Ressourcen und Prozessen interpretiert werden. Ressourcen sind alle Inputfaktoren, die mittelbar oder unmittelbar in die Leistungserstellung und -verwertung einfließen. Es ist evident, dass Steuerung originäre Aufgabe

---

<sup>94</sup> Vgl. Winkelmann, P. (2003), S. 32.

<sup>95</sup> Vgl. Duderstadt, S. (2006), S. 4.

<sup>96</sup> Vgl. Rinn, T. (1991), S. 11.

<sup>97</sup> Vgl. Pangratz, O. (1979), S. 8.

<sup>98</sup> Vgl. Hofbauer, G./Hellwig, C. (2009), S. 62.

<sup>99</sup> Renker, C. (2004), S.9

<sup>100</sup> Vgl. Dauser, A. (1995), S. 40.

und gleichzeitig integraler Bestandteil der Führung ist. So definieren STEINMANN/SCHREYÖGG Führung als „ein Komplex von Steuerungsaufgaben“<sup>101</sup> und WILD beschreibt Führen als „eine Tätigkeit [...], die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat.“<sup>102</sup> Eine isolierte Betrachtung der Steuerung ist somit nicht trennscharf von der Führung möglich. Daher soll zunächst der Zusammenhang zwischen Führung und Steuerung dargestellt werden.

Das Phänomen Führung tritt immer dort auf, wo mehrere Personen arbeitsteilig mit einem gemeinsamen extern vorgegebenen oder intern vereinbarten Ziel interagieren.<sup>103</sup> Dabei gilt es, das gemeinsame Handeln der beteiligten Personen in Hinblick auf das Ziel abzustimmen. Auch Führung kann institutionell, funktional oder prozessual betrachtet werden.<sup>104</sup> In der institutionellen Sicht wird gefragt, wer die Träger der Führung sind und wie diese im Unternehmen verankert werden. In der funktionalen Betrachtung gilt es, zu bestimmen, was die Aufgaben- und Tätigkeitsinhalte der Führung sind. Planung, Organisation und Kontrolle werden als die zentralen Führungsfunktionen verstanden.<sup>105</sup> Einigkeit besteht weiterhin darüber, dass sich die funktionale Führung über Entscheidungen konstituiert, wobei die hinreichenden Merkmale der Führungsentscheidungen selbst vielfältig diskutiert werden. Prozessual betrachtet, lässt sich Führung gedanklich in die beiden Phasen Willensbildung und Willensdurchsetzung gliedern.<sup>106</sup> Um Steuerung als Bestandteil der Führung herauszuarbeiten, ist der Führungsprozess näher zu betrachten.

Ausgangspunkt der Willensbildung sind Ziele, welche auf Basis der vorausschauenden Auseinandersetzung mit den künftigen Umfeldentwicklungen formuliert werden. Orientiert an einem oder mehreren Zielen werden die Maßnahmenentscheidungen getroffen, die sich auf die Gestaltung der künftigen Handlungen beziehen,<sup>107</sup> um diese Ziele zu erreichen. Die Gesamtheit der Maßnahmen wird als Strategie bezeichnet. Diese Tätigkeiten und Entscheidungen kon-

---

<sup>101</sup> Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 7.

<sup>102</sup> Wild, J. (1974), S. 15.

<sup>103</sup> Vgl. Macharzina, K. (2003), S. 35 f.

<sup>104</sup> Vgl. Flacke, K. (2007), S. 18 ff.; Macharzina, K. (2003), S. 35 ff.

<sup>105</sup> Als grundlegende Arbeit für die Definition von Führungsfunktionen wird die Arbeit von FAYOL aus dem Jahre 1916 angesehen, der die Funktionen Vorschau und Planung (prévoir), Organisation (organiser), Anweisung (commander), Koordination (coordonner) und Kontrolle (contrôler) unterscheidet. Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 8 f. sowie Fayol, H. (1929), S. 7 f.

<sup>106</sup> Vgl. Macharzina, K. (2003), S. 38.

<sup>107</sup> Vgl. Horváth, P. (2003), S. 168 sowie die dort genannte Literatur; Weber, J./Schäffer, U. (2008), S. 241.

stituieren zusammen die Planung. In der Phase der Willensdurchsetzung werden ausgehend von der Planung die zur Planerfüllung notwendigen Strukturen im Unternehmen geschaffen<sup>108</sup> und die zur Planrealisation notwendigen Maßnahmen initiiert. Dies beinhaltet zum einen die Organisation, welche die aufbau- und ablauforganisatorische Struktur sowie die dauerhaften und generellen Regelungen umfasst, und zum anderen das Einwirken durch die Führung auf die Geführten. Korrespondierend steht der Planung die Kontrolle gegenüber, die zusammen betrachtet von SCHREYÖGG/KOCH als „Zwillingsfunktionen“<sup>109</sup> bezeichnet werden. Allgemein ist die Kontrolle „der Vergleich eines eingetretenen Ist mit einem vorgegebenen Soll“<sup>110</sup>. Ausgehend vom Vergleichsergebnis kann die Notwendigkeit resultieren, Maßnahmen einzuleiten, um die gewollte Zielerreichung zu gewährleisten. Dieser korrigierende Eingriff wird regelmäßig als Steuerung verstanden.<sup>111</sup> Durch die Steuerung soll das Verhalten einer abhängigen Größe, z. B. der Geführten, direkt beeinflusst werden.<sup>112</sup> In diesen Ausführungen zeigt sich, wie die Steuerung in die Führung integriert ist. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Steuerung unmittelbar mit der Planung und der Kontrolle zusammenhängt bzw. auf diesen beiden Funktionen aufbaut und ohne sie gegenstandslos ist oder willkürlich wird.

Vor diesem Hintergrund stellt nach SCHWEITZER die Steuerung ein Führungsinstrument dar, das dann zum Einsatz kommt, wenn eine gestörte Realisation der Planung gegeben ist und dies zur Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen führt. Steuerung wird von ihm definiert als „ein geordneter, informationsverarbeitender Prozess zielführender Eingriffe (Anpassungsmaßnahmen) in die Planrealisation“<sup>113</sup>. Damit wird der Begriff der Steuerung begrenzt auf eine Einsatznotwendigkeit und -möglichkeit für den Fall, dass bei der Planrealisation in der Planung nicht berücksichtigte Entwicklungen, welche die Zielerreichung negativ beeinflussen, eingetreten sind oder sich abzeichnen und auf diese

<sup>108</sup> Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005), S. 131 f. Dies entspricht der Strukturfolge-Hypothese, die aussagt, dass sich die Struktur der Strategie des Unternehmens anpasst. Vgl. dazu ausführlich Schewe, G. (1999), S. 61 ff.

<sup>109</sup> Schreyögg, G./Koch, J. (2007), S. 11.

<sup>110</sup> Weber, J./Schäffer, U. (2008), S. 242.

<sup>111</sup> Vgl. Macharzina, K. (2003), S. 40.

<sup>112</sup> Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002), S. 949.

<sup>113</sup> Schweitzer, M. (2001), S. 20. Nach DELLMANN liegt der Ursprung des Begriffs Steuerung in der Kybernetik, wo Steuerung als die Anweisung an ein Systemelement verstanden wird, Störungen entgegen zu wirken oder Störungen mit dem Ziel zu beseitigen, das System in den gewünschten Zustand zu bringen. Vgl. Dellmann, K. (1992), S. 117. Diese Ausführungen machen deutlich, dass es traditionell einen engen Bezug zwischen den Begriffen der Störung und der Steuerung gibt.



Kenntnisse reagiert wird.<sup>114</sup> Steuerung wird dadurch als reaktives Führungsinstrument definiert.

Eine breiteres Verständnis der Steuerung unterstellen SCHWEITZER/KÜPPER, die die Plandurchsetzung und die Vorgabe von Sollwerten ebenso der Steuerung zuordnen wie die Überwachung von Zielerreichungen und die darauf aufbauenden Sicherungsmaßnahmen im Einklang mit dem reaktiven Steuerungsverständnis (siehe Abbildung 1).<sup>115</sup>

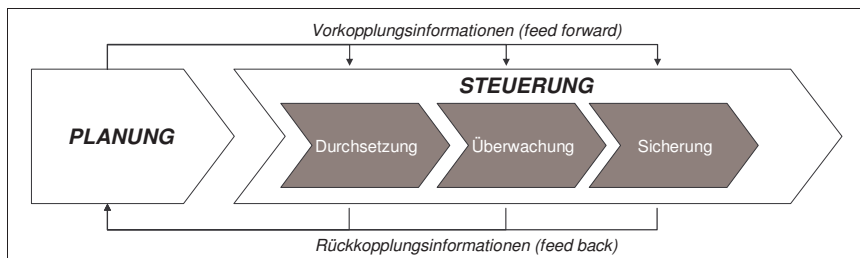


Abbildung 1: Struktur des Planungs- und Steuerungsprozesses<sup>116</sup>

In Anlehnung an dieses Begriffsverständnis kann Steuerung definiert werden als geordneter, informationsverarbeitender Prozess zur Durchsetzung, Überwachung und Sicherung der vorhergehenden Planung, der auf die zielorientierte Lenkung von Prozessen der Planrealisation und auf die Lenkung von Entscheidungs- und Verhaltensprozessen der Mitarbeiter ausgerichtet ist.<sup>117</sup> Im Rahmen der Lenkung der Prozesse der Planrealisation beinhaltet die Steuerung die Durchsetzung der Planvorgaben, die Feststellung von Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Werten sowie die Auslösung von Maßnahmen zur Gegensteuerung auf allen Ebenen der Um- und Durchsetzung.<sup>118</sup>

Die Steuerung der Entscheidungs- und Verhaltensprozesse der Mitarbeiter basiert oft auf der Vorgabe oder Vereinbarung von Zielen, um den Handlungsrahmen oder das Handlungsergebnis der Mitarbeiteraktivitäten zu definieren. Damit wird deutlich, dass Steuerung nicht nur im Fall von Planungsabweichun-

<sup>114</sup> Vgl. Hoppen, D. (1999), S. 105.

<sup>115</sup> Vgl. Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (2008), S. 4.

<sup>116</sup> Vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (2008), S. 4. Ähnlich auch Duderstadt, S. (2006), S. 5.

<sup>117</sup> Vgl. hier und nachfolgend Schweitzer, M./Küpper, H.-U. (2008), S. 3.

<sup>118</sup> Eine ausführliche Betrachtung der Aufgaben der Vertriebssteuerung erfolgt in Kapitel B.2.3.2.

gen relevant ist, sondern auch schon bei der Planrealisation. Steuerung umfasst damit auch die zielgerichtete Gestaltung und den zielgerichteten Einsatz von Methoden, Maßnahmen und Funktionsträgern,<sup>119</sup> und damit Komponenten der Managementfunktion Organisation.

## 2.2 Ableitung des Begriffs der Vertriebssteuerung

Vertriebssteuerung kann auf Basis der vorhergehenden Ausführungen als informationsverarbeitender, geordneter Prozess, der die Vertriebsplanrealisation durchsetzen, überwachen und sichern soll und dabei antizipative und reaktive Steuerungsmaßnahmen im Rahmen der Planumsetzung zum Gegenstand hat, definiert werden. Objekte der Vertriebssteuerung sind in diesem Sinn alle Methoden, Informationen, Maßnahmen, Prozesse und Funktionsträger des Vertriebs.<sup>120</sup> Dies ist die Vertriebssteuerung im engeren Sinn.

Insgesamt machen die bisherigen Ausführungen deutlich, dass Planung und Steuerung untrennbare Prozesse respektive Aufgabenkomplexe sind, um Ziele zu erreichen. Eine von der Planung losgelöste Betrachtung der Steuerung kann also nicht erfolgen, da die Planung den grundsätzlichen Ankerpunkt und den, in Abhängigkeit der konkreten Planung, relevanten Bezugsrahmen der Steuerung vorgibt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur und vor allem in praxisbezogenen Beiträgen finden sich daher Ansätze, die die Steuerung als einen Regelkreislauf aus Planung, Umsetzung und Kontrolle verstehen<sup>121</sup> und damit die Planung nicht wie bisher vor den zuvor erläuterten Steuerungsprozess setzen, sondern sie als einen Prozessschritt der Steuerung betrachten. So definieren KÖHLER/ROLVERING/GERMANN die Vertriebssteuerung als „Führungsinstrument, das sich mit der Planung, Steuerung und Kontrolle der Vertriebstätigkeit eines Unternehmens beschäftigt“<sup>122</sup>. Grundsätzlich entspricht dies in weiten Teilen den Führungstätigkeiten so wie diese eingangs vorgestellt wurden, so dass Führung und Steuerung abzugrenzen sind.

Ein fundamentaler Differenzierungsaspekt dieser beiden Konstrukte findet sich in der Aufteilung der Führungsaufgaben in einen originären und derivativen Aufgabenbereich.<sup>123</sup> Danach lassen sich derivative Führungsfunktionen untertei-

<sup>119</sup> Vgl. Pangratz, O. (1979), S. 10.

<sup>120</sup> Ähnlich auch Duderstadt, S. (2006), S. 7.

<sup>121</sup> Vgl. z. B. Aeverbeck, C./Frère, E./Reuse, S. (2008), S. 41; Dauber, M. (2008), S. 890; Schmoll A. (2008), S. 52; Schmoll, A. (2006), S. 147 oder Recht, A./Holm, R. (2005), S. 136 f.

<sup>122</sup> Köhler, A./Rolvering, H.-S./Germann, S. (2005), S. 417. Ähnlich auch Dihlmann, K. (1991), S. 157.

<sup>123</sup> Vgl. hier und nachfolgend Bleicher, K./Meyer, E. (1976), S. 37 ff.

len in sachbezogen-initiative und steuernde Aufgaben (Lokomotionsfunktion) und in motivierende und auf den Zusammenhalt ausgerichtete Aufgaben (Motivations- und Kohäsionsfunktion). Die Steuerung ist also der Lokomotionsfunktion zuzuordnen, so dass vor allem die personenbezogene Motivations- und Kohäsionsfunktion die Führung von der Steuerung abgrenzt.

Die Begriffsfestlegung der Vertriebssteuerung als Regelkreis trifft insbesondere auch auf praxisorientierte Definitionsansätze zu, so dass vor dem Hintergrund der praxeologischen Ausrichtung dieser Arbeit dieses Verständnis als Vertriebssteuerung im weiteren Sinn bezeichnet werden soll. Dieses Begriffsverständnis ist Grundlage der weiteren Ausführungen und soll nachfolgend im Vordergrund stehen, da sie eine ganzheitliche Sicht unterstützt, der praxisbezogenen Zielsetzungen der Arbeit entspricht und die oben definierte engere Auffassung der Vertriebssteuerung umfasst.

In der Literatur lässt sich häufig die synonyme Verwendung der Begriffe Vertriebssteuerung und Vertriebscontrolling beobachten.<sup>124</sup> Dies rührt daher, dass Planungs- und Kontrollaufgaben im Rahmen der Steuerung auch in der Controllingfunktion verankert werden. In der Literatur zum Controlling wird dieser Sachverhalt als Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems sowie der Verbindung desselben mit weiteren Führungsteilsystemen beschrieben.<sup>125</sup> Für die vorliegende Arbeit wird diese Identität nicht angenommen, sondern das Controlling unabhängig von der jeweiligen theoretischen Controllingkonzeption als Führungsunterstützung, aber steuerungsnahe Funktion verstanden.<sup>126</sup> „Die Vertriebssteuerung bedient sich der Dienstleistung des Controllingbereichs.“<sup>127</sup> Es ist leicht nachvollziehbar, dass zwar eine isolierte Analyse der Funktion Controlling vorgenommen werden kann, eine isolierte Betrachtung der Steuerung ohne Controlling jedoch nicht möglich ist, denn das Vertriebscontrolling, dessen zentrale Aufgabe in der Koordination und der Informationsversorgung liegt, stellt einen wesentlichen Bestandteil des gesamthaften Vertriebssteuerungssystems dar.<sup>128</sup> Daher ist eine durchgängige Trennung von Vertriebssteuerung und -controlling nicht möglich. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Gedanken.

---

<sup>124</sup> Vgl. z. B. *Hummel, D.* (2007), S. 86 ff., *Schmoll, A.* (2006), S. 145 ff.; *Benölken, H.* (2002), S. 135 ff.

<sup>125</sup> Vgl. z. B. *Horváth, P.* (2003), S. 165 ff.

<sup>126</sup> Vgl. *Schildbach, T.* (1992), S. 23. Zu steuerungsnahe Funktionen vgl. *Rolfes, B.* (2008), S. 22.

<sup>127</sup> *Dihlmann, C.* (1992), S. 157.

<sup>128</sup> So auch LISSAUTZKI, der vor dem Hintergrund der engen inhaltlichen Verknüpfungen von Steuerung und Controlling ebenfalls Schwierigkeiten bei der isolierten Betrachtung der Steuerung sieht und in seiner Diskussion abschließend darauf verweist, „dass das

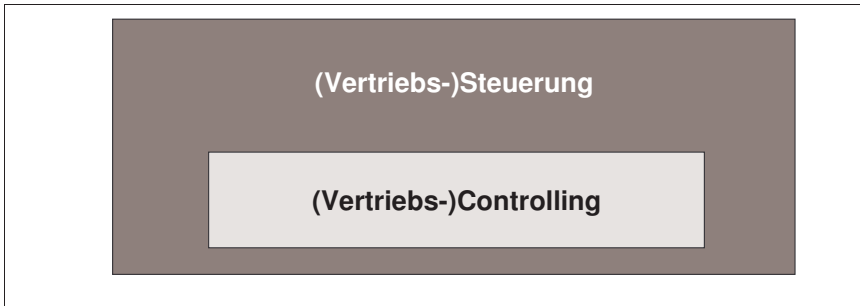


Abbildung 2: Vertriebssteuerung und -controlling als Elemente des Vertriebssteuerungssystems<sup>129</sup>

## 2.3 Funktionaler Begriffsinhalt

### 2.3.1 Ziele der Vertriebssteuerung

Vertriebssteuerung ist kein Selbstzweck, sondern richtet sich in ihrer Ausgestaltung an zu verfolgenden Zielen aus. Als Ziel sei in dieser Arbeit „ein bestimmter intendierter Sachverhalt [...] im Sinne von Lage oder auch Situation“<sup>130</sup> verstanden. Für die Vertriebssteuerung können direkte und indirekte Ziele unterschieden werden.<sup>131</sup> Direkte Ziele grenzen den Umfang der Aufgaben der Vertriebssteuerung ab. Indirekte Ziele beziehen sich auf die Unternehmensziele und präzisieren den Inhalt der von der Vertriebssteuerung wahrgenommenen Aufgaben. Art und Charakter der indirekten Ziele ergeben sich aus dem Verhältnis dieser Ziele zu den Zielen der übergeordneten Unternehmenssteuerung.<sup>132</sup>

Aus dem zugrunde liegenden Verständnis der Vertriebssteuerung lässt sich das direkte Ziel unmittelbar ableiten. Das zentrale und übergeordnete direkte Ziel der Vertriebssteuerung ist, ein wirkungsvolles Instrument zum Erreichen von Vertriebszielen zu sein.<sup>133</sup> Dazu gehört, die Effektivität und Effizienz des Vertriebs zu gewährleisten.

Hinsichtlich der indirekten Ziele der Vertriebssteuerung ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenssteuerung und Vertriebssteuerung zu beachten.

---

Controlling sowohl inhaltlich als auch organisatorisch eine bedeutende Rolle in der Unternehmenssteuerung spielt.“ *Lissautzki, M.* (2007), S. 13.

<sup>129</sup> Eigene Darstellung.

<sup>130</sup> *Schmidt-Sudhoff, U.* (1967), S. 16.

<sup>131</sup> Vgl. hier und nachfolgend *Schweitzer, M./Friedl, B.* (1992), S. 143.

<sup>132</sup> Vgl. *Langguth, H.* (1994), S. 50.

<sup>133</sup> Vgl. *Schweitzer, M.* (2001), S. 21.

Ausgangspunkt der Unternehmenssteuerung ist das Unternehmenszielsystem. Da die obersten Entscheidungsträger die einzelnen Ziele frei auswählen können, existiert kein allgemeingültiges Unternehmenszielsystem.<sup>134</sup> Ein elementares Unternehmensziel ist jedoch die nachhaltige Existenzsicherung. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die *conditio sine qua non* die Verfolgung erfolgswirtschaftlicher Ziele „ohne die der Bestand selbständiger Unternehmungen schwer möglich ist.“<sup>135</sup> Die Zielsetzung der Existenzsicherung lässt sich in eine operative und eine strategische Perspektive unterscheiden. Auf der operativen Ebene beinhaltet das Ziel der Existenzsicherung die Ausrichtung des Unternehmens und damit des Vertriebs an erfolgswirtschaftlichen Teilzielen. Klassischerweise sind diese liquiditäts- sowie umsatz- und kostenbezogene Zielkategorien. Für die Vertriebssteuerung resultiert auf der operativen Ebene das indirekte Ziel, die Vertriebsleitung bei der Erreichung der liquiditäts- sowie umsatz- und kostenbezogenen Ziele zu unterstützen.

Auf der strategischen Ebene gilt es, künftige Erfolge zu sichern. Grundlegend für künftige Erfolge sind Erfolgspotenziale.<sup>136</sup> Der Begriff Erfolgspotenzial wird dabei im Sinne GÄLWEILERS interpretiert, der damit „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht“<sup>137</sup> bezeichnet und diese als Vorsteuergröße von Gewinn und Liquidität ansieht. Als indirektes Ziel der Vertriebssteuerung auf der strategischen Ebene wird daher die Unterstützung der Unternehmensführung bzw. Vertriebsleitung beim Schaffen und Erhalten von Erfolgspotenzialen verstanden.<sup>138</sup> Erfolgspotenziale werden in ihrer Gesamtheit durch strategische Erfolgsfaktoren determiniert.<sup>139</sup> Erfolgsfaktoren sind diejenigen unternehmensinternen und -externen Größen, welche die Erfolgsmöglichkeit über Ursache-Wirkungs-Beziehungen beeinflussen.

---

<sup>134</sup> Vgl. Küpper, H.-U. (2001), S. 18.

<sup>135</sup> Küpper, H.-U. (2001), S. 18 f.

<sup>136</sup> Vgl. Schmid, S./Kutschker, M. (2002), S. 1242; Friedag, H. R./Schmidt, W. (2001), S. 495.

<sup>137</sup> Gälweiler, A. (1987), S. 26.

<sup>138</sup> Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 9; Langguth, H. (1994), S. 50 f.

<sup>139</sup> Vgl. Baum, H.-G./Coenenberg, A. G./Günther, T. (2007), S. 31; Rehkugler, H. (1989), S. 627.

### 2.3.2 Aufgaben der Vertriebssteuerung

Die aufgabenbezogene Betrachtung der Vertriebssteuerung beschäftigt sich mit den Inhalten und Obliegenheiten, die von der Vertriebssteuerung wahrzunehmen sind, um ihre direkten und indirekten Ziele zu erreichen. Basierend auf dem zugrunde gelegten Verständnis können die Aufgaben einzelnen Phasen der Vertriebssteuerung zugeordnet werden. So ist zwischen Aufgaben im Rahmen der Planung, der Durchsetzung, der Überwachung und der Sicherung zu unterscheiden. Erfüllungskritische Grundlage der einzelnen Aufgaben ist die Bereitstellung der jeweils phasenrelevanten Methoden und Informationen durch das Vertriebscontrolling, das zudem die Koordination der einzelnen Aufgaben übernimmt.

In der Planungsphase hat die Vertriebssteuerung drei zentrale Aufgaben zu erfüllen. Zum einen ist es ihre Aufgabe, die vereinbarten Unternehmensziele in operationale Vertriebsziele herunterzubrechen sowie die Koordination innerhalb der Vertriebsziele und mit anderen Funktionalbereichszielen vorzunehmen.<sup>140</sup> Diese impliziert die Prüfung der Beziehungen zwischen den verfolgten Vertriebszielen. Unterschieden werden komplementäre, konkurrierende und indifferente Zielbeziehungen.<sup>141</sup> Komplementäre Ziele liegen vor, wenn das Erreichen eines Ziels mit dem Erreichen eines anderen Ziels einhergeht. Konkurrierende Ziele liegen vor, wenn das Verfolgen eines Ziels nicht vereinbar ist mit dem Verfolgen eines anderen Ziels. Und indifferente Ziele liegen vor, wenn das Verfolgen des einen Ziels das Verfolgen eines anderen Ziels nicht beeinflusst. Zum zweiten muss die Vertriebssteuerung dafür Sorge tragen, dass die Vertriebsstrategie, mit der die Ziele erreicht werden sollen, definiert wird sowie deren Risiken geprüft und Alternativen vorgegeben werden.<sup>142</sup> Die Vertriebsstrategie fokussiert auf die Auswahl der Zielkunden und der relevanten Wettbewerbsvorteile, die Ausgestaltung des Vertriebssystems und der Vertriebswege sowie der Preispolitik.<sup>143</sup> Und zum dritten ist es Aufgabe der Vertriebssteuerung, die bereitgestellten Methoden der Planung zu verwenden sowie die Beurteilung der Planergebnisse vorzunehmen. Um die Planung durchzuführen, lassen sich drei Vorgehensweisen unterscheiden. Dies ist die Top-Down-Planung, bei der die Vertriebsleitung die Planung initiiert und Vorgaben setzt. Davon ausgehend werden die Teilpläne für untergeordnete Organisationseinheiten erarbeitet. In umgekehrter Richtung arbeitet die Bottom-Up-Planung. Bei diesem Vorgehen werden von der kleinsten Vertriebseinheit ausgehend die Teilpläne nach oben zu

<sup>140</sup> Vgl. *Lissautzki, M.* (2007), S. 63.

<sup>141</sup> Vgl. hier und nachfolgend *Wöhe, G.* (1996), S. 127 f.

<sup>142</sup> Vgl. *Pufahl, M.* (2003), S. 339.

<sup>143</sup> Vgl. *Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.* (2010), S. 27 ff.

einem Gesamtplan aggregiert. Das Gegenstromverfahren kombiniert die beiden erstgenannten Vorgehensweisen und basiert auf einem Dialog- bzw. Aushandlungsprozess.<sup>144</sup>

Zur Gruppe der planrealisationsbezogenen Aufgaben gehört die Plandurchsetzung vertriebszielsetzungsorientiert auszugestalten sowie die Früherkennung und Beseitigung von Störungen bei der Planrealisation zu gewährleisten.<sup>145</sup> Störungen bei der Planrealisation resultieren bspw. aus der zunehmenden Diskontinuität und Dynamik Umfeldbezogener Entwicklungen und der unternehmensinternen und unternehmensexternen Komplexität.<sup>146</sup> Die Aufgaben der Phase der Plandurchsetzung umfassen weiterhin alle Maßnahmen der Organisation und Information der von der Planrealisation betroffenen Mitarbeiter und der weiteren Personen innerhalb des Unternehmens.<sup>147</sup> In diesem Zusammenhang gilt es, bei den betroffenen Mitarbeitern Akzeptanz für die verfolgten Vertriebsziele und die Vertriebspläne zu schaffen, um mitarbeiterverhaltensbedingte Störungen der Planrealisation zu vermeiden oder zu reduzieren<sup>148</sup> und ein im Sinne der Vertriebsziele rollenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen.<sup>149</sup> Hierzu zählt der Aufbau eines zielkongruenten Anreizsystems.<sup>150</sup> Weiterhin ist es Aufgabe der Vertriebssteuerung, den Mitarbeitern die für die Umsetzung der Planung relevanten Informationen sowie Mittel und Instrumente zur Verfügung zu stellen. Dies betrifft die weisungsabhängigen Mitarbeiter ebenso wie die Führungskräfte.<sup>151</sup> Die Prüfung der aufbau- und ablauforganisatorischen Struktur des institutionellen Vertriebs vor dem Hintergrund der Plananforderungen ist ebenso Aufgabe der Vertriebssteuerung wie die Neugestaltung des Vertriebsbereichs, sofern sich aus einer unzulänglichen Struktur störende Einflüsse auf die Planrealisation ergeben können. Diese organisatorischen Aufgaben der Durch-

---

<sup>144</sup> Vgl. Horváth, P. (2003), S. 196; Küpper, H.-U. (2001), S. 306; Wimmer, K./Schilcher, N./Windbichler, C. (2010), S. 93 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Schweitzer, M. (2001), S. 23.

<sup>146</sup> Vgl. Hopfenbeck, W. (1997), S. 340.

<sup>147</sup> Vgl. Schweitzer, M. (2001), S. 71.

<sup>148</sup> Die dieser Beziehung impliziten Probleme der Zielidentifikation und der Anreizsysteme sowie deren Lösung werden unter anderem im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie und der verhaltenswissenschaftlichen Managementtheorie diskutiert. Eine Auseinandersetzung mit diesem Themenbereich wird an dieser Stelle nicht vorgenommen, sondern es sei auf die themenspezifische Literatur verwiesen. Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel E.3.3.

<sup>149</sup> Vgl. Hopfenbeck, W. (1997), S. 365.

<sup>150</sup> Vgl. Lissautzki, M. (2007), S. 63.

<sup>151</sup> Vgl. Schmoll, A. (2006), S. 160. An dieser Stelle zeigt sich die enge Verknüpfung zum Vertriebscontrolling, zu dessen direkten Aufgabenbereich die Informationsversorgung der Führung gehört.

setzungsphase betreffen auch die Sicherstellung der notwendigen Qualifikation der betroffenen Mitarbeiter. Schließlich ist der Aufbau eines geeigneten Frühwarnsystems im Rahmen der Vertriebssteuerung vorzunehmen, um rechtzeitig mögliche Störungen zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.

In den Phasen der Überwachung und Sicherung sind durch das Vertriebssteuerungssystem Vertriebsplanabweichungen zu identifizieren, zu analysieren und für die Ableitung von Gegenmaßnahmen aufzunehmen.<sup>152</sup> Grundlage dieser Aufgaben sind verschiedene Kontrollen, die sich hinsichtlich der Art der Kontrollobjekte, der Komponenten des Planungsprozesses, des Informationscharakters der Vergleichsgrößen und der Informationsvermittlung sowie deren Verknüpfung unterscheiden lassen (siehe Abbildung 3).

Mit Blick auf die Kontrollobjekte lassen sich drei Kontrolltypen unterscheiden. Bei den Ergebniskontrollen wird die Zielerreichung, also der Vergleich zwischen einem realisierten und einen gewollten Zustand, geprüft. Bei den Verfahrenskontrollen wird geprüft, ob und wie der zur Zielerreichung definierte Prozess vollzogen wurde. Die Verhaltenskontrollen sollen informieren, ob die Menschen, die mit den Prozessen betraut sind, unter Berücksichtigung der beobachteten Rahmenbedingungen geeignete Maßnahmen getroffen haben.

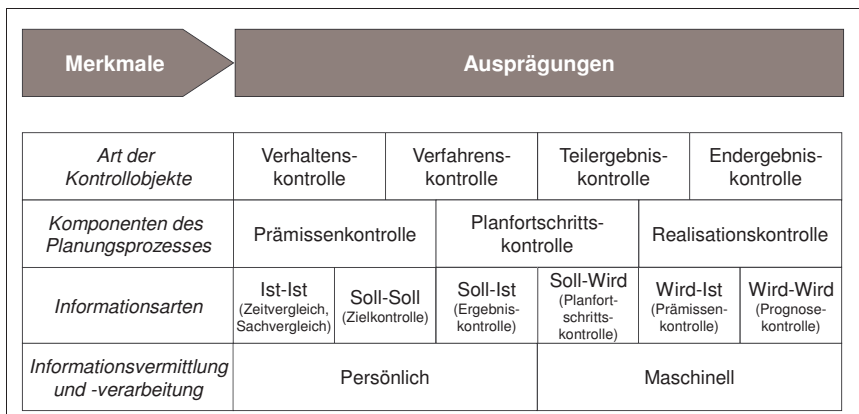


Abbildung 3: Formen der Kontrolle<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Vgl. hier und nachfolgend Schweitzer, M. (2001), S. 73 ff.; Küpper, H.-U. (2001), S. 170 ff.

<sup>153</sup> Küpper, H.-U. (2001), S. 174.



Anhand der Komponenten des Planungsprozesses können die Realisations-, die Planfortschritts- und die Prämissenkontrolle unterschieden werden. In der Realisationskontrolle werden Endergebnisse nach Ablauf der Planperiode überprüft. Aufgrund der nicht mehr bestehenden Beeinflussbarkeit der Planrealisation können die Ergebnisse nur als Information neuer Planungsprozesse dienen. Die Planfortschrittskontrolle prüft die Umsetzung einzelner Planbestandteile während der Planrealisation, so dass Prognosen über das Ergebnis am Ende des Planungshorizonts ermöglicht und ggf. Steuerungsmaßnahmen begründet werden können. Die Prämissenkontrolle untersucht, ob die in der Planung unterstellten Annahmen für die Planrealisation tatsächlich eintreten bzw. eingetreten sind.

Weiterhin lassen sich Kontrollen durch die Kombinationen von normativen, faktischen und prognostischen Größen (Informationsarten) unterscheiden. Die normativen Größen stellen Soll-Größen dar, die als Zielformulierung verstanden werden. Faktische Größen stellen Ergebnisse dar, die bei den betrachteten Größen tatsächlich realisiert wurden und prognostische Größen sind sich abzeichnende Ist-Größen zu einem bestimmten Zeitpunkt, deren tatsächliches Ergebnis jedoch noch nicht bestimmt ist. Werden diese Größen mit unterschiedlichem Zeitbezug kombiniert, lassen sich verschiedene Kontrollarten ableiten.<sup>154</sup>

Hinsichtlich der Informationsermittlung und der -verarbeitung wird die persönliche Kontrolle von der maschinellen Kontrolle unterschieden. Es ist anzumerken, dass nicht alle der erläuterten Kontrollformen stets maschinell möglich sind, so z. B. die Prämissenkontrolle.

Aufbauend auf den vorgenommenen Kontrollen ist es die Aufgabe des Vertriebssteuerungssystems, die Analyse der Ursachen für etwaige Abweichungen vorzunehmen. Zweck ist es, die konkreten Störgrößen der Planrealisation zu identifizieren. Diese können unternehmensexogen oder unternehmensendogen verankert sein. Störgrößen können sowohl in der Planung selbst oder in der anschließenden Planrealisation begründet sein. Als Fehlerbereiche in der Vertriebsplanung lassen sich mit SCHWEITZER die Zielbildung, die Problemfeststellung, die Alternativensuche, die Prognose sowie die Bewertung und Entscheidung von Handlungsalternativen und in der Vertriebsplanrealisation die Vertriebsplandurchsetzung, die Ausführung, die Plankontrolle, die Plansicherung und die Änderungen der Planungsprämissen unterscheiden.<sup>155</sup>

Eine weitere Aufgabe zur Erreichung der Ziele der Vertriebssteuerung ist der Aufbau eines aussagekräftigen Berichtssystems, das dem Informationsbedarf des Vertriebsleiters und der Vertriebsmitarbeiter entspricht.<sup>156</sup> Dabei muss das

---

<sup>154</sup> Vgl. dazu ausführlich *Küpper, H.-U.* (2001), S. 173 ff.

<sup>155</sup> Vgl. *Schweitzer, M.* (2001), S. 77 ff.

<sup>156</sup> Vgl. *Schmoll, A.* (2006), S. 162.

Postulat erfüllt werden, dass auf der operativen und der administrativen Ebene ein konsistentes Informations- und Berichtssystem als Grundlage der Vertriebssteuerung vorhanden ist.<sup>157</sup>

Die zentrale Aufgabenstellung der Sicherungsphase ist die Erarbeitung von Maßnahmen, die das Wirken von Störgrößen verhindern, deren negativen Einfluss reduzieren und die Störgrößen beheben bzw. vermeiden.<sup>158</sup> Weiterhin muss gewährleistet werden, dass die identifizierten Maßnahmen um- und durchgesetzt werden.

## 2.4 Institutioneller Begriffsinhalt

Der institutionelle Begriffsinhalt bezieht sich auf die Aufbauorganisation der Vertriebssteuerung und mithin auf die Frage, wer Träger der Vertriebssteuerungsfunktion ist. Ebenso wie die noch zu diskutierende Auswahl der Instrumente ist die konkrete Beantwortung dieser Frage kontextabhängig und vor dem Hintergrund des hier zugrunde gelegten praktisch orientierten Verständnisses der Vertriebssteuerung zu beantworten. I. d. R. werden die Aufgaben der Vertriebssteuerung von der Vertriebsleitung in Verbindung mit dem Controlling durchgeführt. Diese Aussage ordnet sich den bisherigen Ausführungen zum Vertriebscontrolling und der Steuerung als Bestandteil der Führung unter. Alternativ dazu gibt es Situationen, in denen eigenständige Abteilungen oder Stäbe mit Vertriebssteuerungsaufgaben betraut sind. So gibt es z. B. bei den hier im Fokus stehenden Kreditgenossenschaften häufig die Stabsabteilung Vertriebssteuerung, die jedoch vornehmlich für das Privatkundengeschäft zuständig ist und hinsichtlich der Aufgaben von den für diese Arbeit zweckmäßigerweise definierten Verständnissen der Vertriebssteuerung abweicht.

## 2.5 Prozessualer Begriffsinhalt

Der prozessuale Begriffsinhalt betrachtet den zeitlichen Ablauf der durchzuführenden Vertriebssteuerungsaufgaben, mithin also die Planungs- und Kontrollzyklen sowie die Anpassungsrhythmik, in der bereits vorhandene Planergebnisse überprüft und etwaige Steuerungsmaßnahmen entwickelt werden. Im Zentrum steht die Frage, wann welche Aufgaben durchgeführt werden. Grundsätzliche prozessuale Strukturen resultieren aus dem Verständnis der Vertriebssteuerung im weiteren Sinn, das zwischen der Planungsphase, der Phase der Umsetzung und Kontrollphase (Überwachung und Sicherung) unterscheidet. Jedoch laufen

---

<sup>157</sup> Vgl. *Becker, J.* (1994), S. 4.

<sup>158</sup> Vgl. *Schweitzer, M.* (2001), S. 80.

diese Phasen nicht zwingend chronologisch ab, sondern weisen zum Teil gewollte oder ungewollte Überschneidungen auf.

### 3 Instrumente der Vertriebssteuerung

Zu den Instrumenten der Vertriebssteuerung gehören alle Methoden und Modelle, die für die Erreichung der Vertriebssteuerungsziele oder die Erfüllung der Aufgaben der Vertriebssteuerung dienlich sind.<sup>159</sup> In diesem Zusammenhang kann konstatiert werden, dass die Vertriebssteuerung über keine originären Instrumente verfügt, sondern sich vielmehr auf einen breiten betriebswirtschaftlichen Instrumentenkanon stützt, der zweckorientiert eingesetzt wird.<sup>160</sup> Dieser Instrumentenkanon kann nach verschiedenen Kriterien strukturiert werden, so dass sich ebenso für verschiedene Situationen unterschiedliche Instrumente wie auch gleiche Instrumente identifizieren lassen. Im Folgenden soll Strukturierungsmöglichkeiten vorgestellt werden, wobei jedoch nicht der Anspruch auf Allgemeingültigkeit oder Vollständigkeit erhoben wird.

In Bezug auf den zugrunde gelegten Betrachtungszeitraum und den verfolgten Zielgrößen lassen sich strategische und operative Instrumente auf Basis der verwendeten Daten unterscheiden. Im Mittelpunkt der strategischen Instrumente stehen zukunftsorientierte, qualitative Daten, die mit dem Ziel des Aufbaus und des Erhalts von Erfolgspotenzialen analysiert werden. Dazu gehören Früherkennungs- und Analyseinstrumente wie bspw. das Environmental Scanning, (Cross-)Impact-Matrizen oder Checklisten.<sup>161</sup> Operative Instrumente dagegen nutzen vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogene, quantitative Größen, um kurzfristige Vertriebssteuerungsentscheidungen zu fundieren. Diese Instrumente können weiter in Instrumente zur Problemidentifikation und Instrumente zur Entscheidungsvorbereitung unterschieden werden. Dazu gehören z. B. periodische Erfolgsrechnungen wie die Absatzsegmentrechnung oder die Einzelkundenkalkulation aber auch Kennzahlensysteme.

Weiterhin können die Instrumente der Vertriebssteuerung dahingehend unterschieden werden, welche Arten von Zielen verfolgt werden. So lassen sich bspw. wertmäßige Ziele, Mengenziele, Qualitätsziele, Zeitziele oder Verhaltensziele unterscheiden,<sup>162</sup> denen jeweils unterschiedliche Instrumente zugeordnet werden können. Instrumente zur Steuerung bei wertmäßigen Zielen sind etwa Kosten- und Erlösrechnungen, Budgets oder Wertzuwachskurven. Bei Mengen-

---

<sup>159</sup> Vgl. *Schweitzer, M./Friedl, B.* (1992), S. 158.

<sup>160</sup> Vgl. mit identischer Argumentation *Rinn, T.* (1991), S. 46 für das von ihm analysierte Vertriebs-Controlling.

<sup>161</sup> Vgl. *Küpper, H.-U.* (2001), S. 416 ff.

<sup>162</sup> Vgl. *Schweitzer, M.* (2001), S. 82.

zielen sind dies z. B. Fortschrittserhebungen und bei den Verhaltenszielen verschieden ausgeprägte Anreizsysteme.

Auch die Phasen des Planungs- und Steuerungsprozesses können als Ordnungsprinzip verwendet werden. So lassen sich planungsbezogene Instrumente wie z. B. Planrechnungen, Planungshandbücher oder Szenariotechniken, umsetzungsbezogene Instrumente wie z. B. Instrumente der organisatorischen Gestaltung wie Stellenbeschreibungen oder Anreizsysteme, überwachungsbezogene Instrumente wie bspw. Ergebniskontrollen oder Realisationskontrollen und sicherungsbezogene Instrumente wie z. B. Frühwarnsysteme oder Regeln und Normen unterscheiden. Phasenübergreifend können alle Instrumente der Informationskommunikation berücksichtigt werden. Dies ist z. B. ein an dem Informationsbedarf der Träger der Vertriebs- und Vertriebssteuerungsaufgaben orientiertes Berichtswesen.

Ohne dass dies eine abschließende Aufzählung ist, zeigt sich, dass die Auswahl und der Einsatz von Instrumenten kontextabhängig erfolgen müssen, um so die richtigen Instrumente zu nutzen. Folglich ist es nicht möglich, eine allgemein gültige Aussage über die einzusetzenden Instrumente in der Vertriebssteuerung zu treffen.

## **4 Zusammenfassende Darstellung der Vertriebssteuerung**

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Vertrieb und Vertriebssteuerung begrifflich abgegrenzt und die Vertriebssteuerung hinsichtlich der funktionalen, prozessualen und institutionellen Begriffsinhalte beschrieben. Es wurde dargestellt, dass der Vertrieb als Schnittstelle zum Kunden insbesondere mit den Aufgaben des Kundenmanagements betraut ist. Die Vertriebssteuerung, deren zentrales Ziel die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz des Vertriebs ist, beinhaltet im hier zugrunde gelegten praxisorientierten Verständnis die Phasen der Planung, Plandurchsetzung, Kontrolle und Plansicherung auf strategischer und operativer Ebene und baut dabei unmittelbar auf dem Vertriebscontrolling auf. Um die direkten und indirekten Ziele der Vertriebssteuerung zu erfüllen, sind der Vertriebssteuerung konkrete Aufgaben zugeordnet, die sich phasenbezogen abgrenzen lassen und durch kontextabhängig ausgewählte Instrumente unterstützt werden.

Werden nun die Komponenten des Vertriebs und hier im Speziellen die Aufgaben des Kundenmanagements sowie die funktionellen Aspekte der Vertriebssteuerung kombiniert, ergibt sich der Bezugsrahmen der konkreten Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im situativen Kontext des Betrachtungsgegenstands (siehe Abbildung 4). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die

inhaltlichen Schwerpunkte in der Differenzierung nach operativer und strategischer Ausgestaltung mal stärker und mal weniger stark zu Tragen kommen. So finden sich häufig große Schnittmengen zwischen der operativen und der strategischen Kontrolle, die eine klare Differenzierung nicht erlauben.

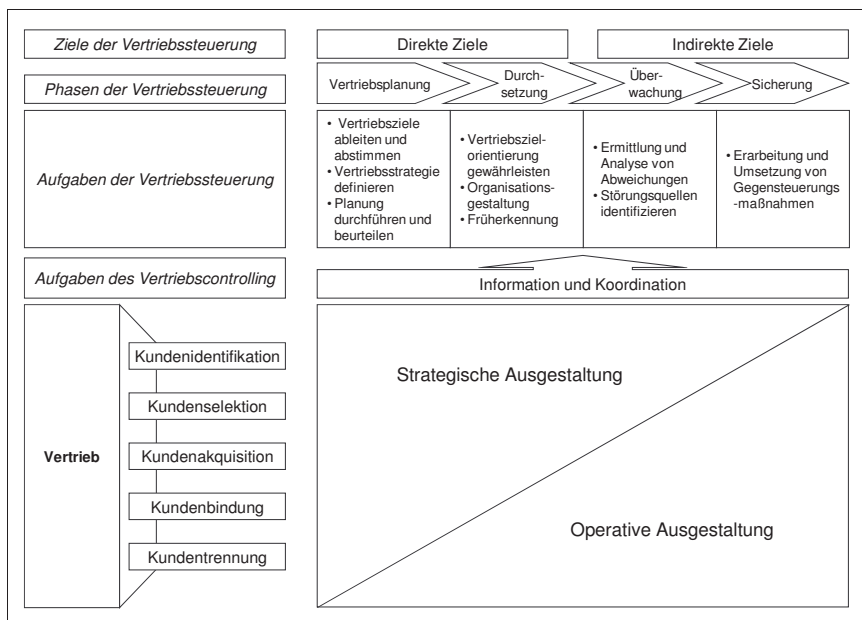


Abbildung 4: Zusammenfassende Darstellung der Vertriebssteuerung<sup>163</sup>

In den vorhergehenden Ausführungen ist mehrfach deutlich geworden, dass die konkrete Ausgestaltung der Vertriebssteuerung kontextspezifisch und -abhängig ist. Aus diesem Grund sollen im nachfolgenden Teil C die wesentlichen Implikationen herausgearbeitet werden, die aus dem situativen Kontext der etwa 1.200 Kreditgenossenschaften in Deutschland resultieren. Aufgrund der Vielzahl der eigenständigen Unternehmen und der damit verbundenen Heterogenität der Einzelfälle kann keine vollständige Darstellung erfolgen. Dennoch lassen sich für die Gruppe der Kreditgenossenschaften die zentralen, gemeinsamen Implikationen identifizieren, die im weiteren Gang der Analyse zu berücksichtigen sind. Dies begründet sich damit, dass die Kreditgenossenschaften zumindest bundesweit in einem einheitlichen ökonomischen und rechtlichen Marktumfeld agieren

<sup>163</sup> Eigene Darstellung.

und der BVR zentrale strategische und operative Weichenstellungen für die Banksteuerung vorschlägt. Wenngleich die Kreditgenossenschaften nicht an diese Vorschläge gebunden sind, orientiert sich die Majorität der Vorstände daran. Damit erscheint es legitim und im Sinne der Arbeit zweckgemäß zu sein, die weiteren Betrachtungen und Analysen auf der Ebene der Gruppe der typischen Kreditgenossenschaften vorzunehmen.