



# Einheit in Vielfalt

Festschrift zum 10-jährigen Bestehen  
der DIPLOMA - Fachhochschule  
Nordhessen

Bad Sooden-Allendorf,  
im Herbst 2008

*Thomas Lampert, MBA*  
Dipl. Wirtschaftsinformatiker (Univ.)  
Dipl.-Betriebswirt (FH)

## **Der Vertrieb – ein unerforschtes Wesen der Sozialwissenschaften**

### **Abstract**

Der folgende Artikel beschäftigt sich mit dem Vertrieb als Erfolgsfaktor. Die Bewertung von Unternehmen hängt immer stärker davon ab, dass Gewinn, Auftragseingang und Aktienkurse stetig steigen. Deshalb werden neue Möglichkeiten gesucht, diese Ziele zu erreichen.

In den letzten Jahren lag der Focus vor allem auf Produktivitätssteigerung durch Verbesserung von Prozessen, Optimierung von Produktion oder Outsourcing.

Auf der Suche nach weiteren Möglichkeiten gerät der Vertrieb immer stärker ins Blickfeld, da Manager hohes Potential zur Leistungssteigerung vermuten.

Die Nutzung dieses Potentials setzt die detaillierte Kenntnis vertrieblicher Zusammenhänge und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg voraus.

Bisher sind jedoch Abläufe im Vertrieb nahezu unbekannt, der Vertrieb wird häufig als „Blackbox“ bezeichnet.

Auch die Betriebswirtschaftslehre als Teil der Sozialwissenschaften hat sich mit dem Vertrieb bisher nur wenig beschäftigt, Lehrstühle an Hochschulen fehlen.

Deshalb soll der folgende Artikel einen Beitrag zur systematischen Untersuchung des Vertriebes sein. Basis der Betrachtung ist ein Vertriebsmodell, das speziell für die Bewertung des Vertriebserfolgs entwickelt wurde.

So wird es Unternehmen ermöglicht geeignete Maßnahmen abzuleiten, mit deren Umsetzung eine Steigerung der Produktivität erreicht werden kann.

### **Erfolgsfaktor Vertrieb**

Die Bedeutung des Vertriebes zeigt sich anhand folgender Aussagen:

1.

„Im Vertrieb zeigt sich, ob Strategien umsetzbar sind oder an Realitäten scheitern“, so der frühere Vorstandsvorsitzende Prof. Dr. von Pierer über die besondere Bedeutung des Vertriebes für das Unternehmen SIEMENS<sup>1</sup>.

2.

In einer empirischen Studie im Industriegüterbereich wurden bereits vor 10 Jahren von 51% der befragten Manager und 37% der befragten Marketing-/Vertriebsleiter bedeutende Produktivitätspotenziale im Vertrieb gesehen<sup>2</sup>.

3.

Die Untersuchung der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton hat ergeben, dass allein in Deutschland ein Schaden von 1 Mrd. Euro entsteht, weil die Vertriebskanäle nicht richtig auf die Kundensegmente abgestimmt sind<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Dannenberg: Vertriebsmarketing, S.10

<sup>2</sup> Homburg u.a., Sales Excellence, S. 3

<sup>3</sup> Booz Allan Hamilton, Innovationsreport

Die drei Bewertungen zeigen, dass dem Vertrieb sowohl aus Sicht der Kosten, der Umsatzerzielung und als Potentialträger für die Unternehmensentwicklung hohe Bedeutung zugemessen wird. Auch Analysten fordern jedes Jahr eine Steigerung des Auftragseingangs, das langfristig den Erfolg des Unternehmens sichert und als Argument für die Kaufempfehlung von Aktien eines börsennotierten Unternehmens dient. Die Produktivität des Vertriebes spiegelt sich somit in Ergebnis und Unternehmenswert sofort wieder.

Um die vertriebliche Produktivität zu steigern, ist die Kenntnis von Zusammenhängen und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg notwendig.

Diese Wirkungsmechanismen gelten jedoch bis heute als weitgehend unbekannt. In einigen Publikationen wird der Vertrieb als „Blackbox“ bezeichnet, dessen Abläufe und Erfolgsausrichtung bisher schwer zu bewerten ist<sup>4</sup>.

Um Kenntnis dieser Zusammenhänge zu erreichen, ist eine systematisierte Betrachtung notwendig, die nachhaltig – d.h. über einen langen Zeitraum – durchgeführt werden muss, um gesicherte Erkenntnisse über Maßnahmen und deren Erfolg zu gelangen.

### **Definition als Ausgangspunkt wissenschaftlicher Betrachtung fehlt**

Vor der systematischen Betrachtung ist zunächst der Begriff „Vertrieb“ zu klären sowie eine Einordnung in den betriebswirtschaftlichen Kontext vorzunehmen. Bereits hier zeigen sich erste Schwierigkeiten, denn eine einheitliche Definition ist in der Literatur bisher nicht zu finden. Zwar wurde schon häufiger der Versuch einer Definition unternommen, eine standardisierte Formulierung hat sich bisher nicht durchgesetzt<sup>5</sup>. Eine intensive Auseinandersetzung findet sich bei Prof. Winkelmann, eine einheitliche Definition wurde auch hier nicht erzielt<sup>6</sup>.

Weitgehende Einigkeit besteht lediglich in der Einordnung des Vertriebes als Teil der Distributionspolitik<sup>7</sup>. Diese wiederum findet sich in den Instrumenten des Marketing-Mix wieder.

Im Folgenden wird auf eine allgemein gültige und weit gefasste Beschreibung des Begriffs von Gutenberg zurückgegriffen, der die unternehmerische Leistungsverwertung mit „Vertrieb“ bezeichnet<sup>8</sup>. Der Vertrieb wird verstanden als Einheit, die erzeugte Produkte und Dienstleistungen anbietet und Aufträge abschließt. Dies beinhaltet alle Tätigkeiten, die auf die Leistungsverwertung, d.h. den Verkaufsabschluss gerichtet sind.

Die Aufgabe der Leistungsverwertung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg werden im Folgenden weiter vertieft.

### **Vertrieb als Erkenntnisgegenstand von Hochschulen wenig gewürdigt**

In der Literatur hat die hohe praktische Bedeutung des Vertriebs bisher nur wenig Berücksichtigung gefunden<sup>9</sup>. Auch Hochschulen beschäftigen sich nur wenig mit dem Vertrieb als Erkenntnisgegenstand.

---

<sup>4</sup> Huckemann Bußmann u.a., Verkaufsprozessmanagement, S. 7 oder Belz / Bußmann Vertriebsszenarien, S. 22

<sup>5</sup> Czech-Winkelmann: Vertrieb, S.8-9

<sup>6</sup> Winkelmann, Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S.1f

<sup>7</sup> Czech-Winkelmann: Vertrieb, S.8: Winkelmann stellt den kommunikativen Teil des Verkaufs in den Mittelpunkt und ordnet den Begriff der Kommunikationspolitik zu

<sup>8</sup> Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, S.1

<sup>9</sup> Pepels: Handbuch Vertrieb, S.4

Dies betrifft auch das Marketing, das sich dem Forschungsgegenstand Vertrieb bisher nicht geöffnet hat<sup>10</sup>. Winkelmann sieht die Begründung für diese ausbleibende Beschäftigung in den Berührungängsten von Professoren, die sich auf Studenten übertragen und somit fortsetzen<sup>11</sup>.

Für die Studenten bedeutet dies, dass die akademische Ausbildung eine hohe theoretische Fundierung im Bereich Controlling, Buchhaltung oder Marketing beinhaltet. Für die Vorbereitung auf eine berufliche Tätigkeit im Vertrieb fehlen jedoch wesentliche Grundlagen, die von Unternehmen im Rahmen der Einarbeitung nachgeholt werden müssen.

Dies stellt für Unternehmen und Absolventen gleichermaßen ein Problem dar, wenn Grundlagen der vertrieblichen Arbeit langwierig vermittelt werden müssen.

### **Analyse des Vertriebes zur systematischen Untersuchung**

Zur Vorbereitung der systematischen Untersuchung ist es notwendig, den Vertrieb zu analysieren. Dabei werden Input, Verarbeitungs- und Outputgrößen bestimmt, um den Wirkungszusammenhang darzustellen.

Inputgrößen stellen dabei die Instrumente des Vertriebs dar, die als Voraussetzung für die Erfüllung der Vertriebsaufgabe gegeben sein müssen.

Die Verarbeitungsgröße stellt die Vertriebsaufgabe dar. Die Instrumente des Vertriebsmix werden beeinflusst und auf die Outputgröße ausgerichtet.

Die Outputgröße stellt das Ergebnis der vertrieblichen Tätigkeit - den Vertriebs Erfolg - dar.

### **Bestimmung der Inputgrößen: Instrumente des Vertriebsmix**

Die Inputgrößen stellen die Instrumente dar, die zu einem bestimmten Zeitpunkt vom Vertrieb zur Auftragsgewinnung eingesetzt werden. Der Marketing-Mix bietet dazu eine Kombination von strategischen Instrumenten an, die auf eine bestimmte Marktsituation ausgerichtet sind und strategischen Charakter besitzen<sup>12</sup>. Diese sind jedoch - wegen der strategischen Ausrichtung- nicht sofort umsetzbar.

Deshalb gilt es nun, diese Instrumente im Vertrieb auf die Anwendung im Vertrieb zu übertragen.

Wie bereits zu Beginn dargestellt, wird Vertrieb bei Gutenberg als Leistungsverwertung mit den dazu gehörigen Strukturen und Prozessen im Betrieb beschrieben. Im Vertrieb überwiegen operative Instrumente, die direkt auf den einzelnen Kunden ausgerichtet sind und die Auftragsgewinnung zum Ziel haben. Die Abgrenzung zum strategisch ausgerichteten Marketing wird gelegentlich bestritten, jedoch gleichzeitig dem Marketing die Strategiehoheit für das Unternehmen zugerechnet<sup>13</sup>. Im vorliegenden Beitrag wird deshalb Marketing in seiner strategisch ausgerichteten Tätigkeit, der Vertrieb in seiner vorwiegend operativen Ausrichtung, verstanden.

Für den Vertrieb ist zwar auch eine strategische Betrachtungsweise wichtig, dies steht jedoch meist in Zusammenhang mit Instrumenten des Marketing.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass dem Marketing die strategische Ausrichtung der Maßnahmen auf die Unternehmensziele vorbehalten bleibt, dem Vertrieb der operationale Bezug zu den Kunden. Damit entsteht eine Wechselwirkung, die zu synchronisieren ist, um die festgelegten Maßnahmen effizient auf die Unternehmensziele auszurichten.

### **Vertriebsmix als operatives Instrument des Marketing-Mix**

Zur systematischen Betrachtung des Vertriebes wird daher das strategisch ausgerichtete Marketing-Mix operationalisiert, um die kundenbezogenen Aktivitäten der

---

<sup>10</sup> Winkelmann; Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S.13

<sup>11</sup> Winkelmann; Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S.5

<sup>12</sup> Weis, Marketing, S.83

<sup>13</sup> Winkelmann; Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, S.13

Leistungsverwertung zu beschreiben. Die Diskussion der Instrumente Dienstleistungspolitik (Produktpolitik), Kontrahierungspolitik, Distributionspolitik und Kommunikationspolitik wird deshalb auf die vertriebliche, kundenbezogene Betrachtungsweise transformiert.

### **Produkt- Dienstleistungspolitik: Ausrichtung auf die Dienstleistung (das Produkt)**

Die Produkt-/Leistungspolitik als Teil des Marketing-Mix beschreibt die zusammenhängenden Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, für das Produkt bei den Käufern eine bessere Beurteilung zu erreichen. Dazu gehören Produktgestaltung, Produktqualität, Markenpolitik und andere strategische Faktoren<sup>14</sup>. Für die Umsetzung im Vertrieb geht es bei diesem Faktor konkret um die **Leistungsinhalte** (im Dienstleistungsbereich Leistungsumfang, Leistungsqualität), die direkt auf den Kunden gerichtet sind. Die Darstellung der kundenorientierten Leistungen ergeben sich aus dem ersten Faktor des Vertriebsmix.

### **Kontrahierungspolitik I: Ausrichtung auf den Preis**

Die Kontrahierungspolitik als Teil des Marketing-Mix beschäftigt sich mit den Maßnahmen, die zur Gestaltung des Kaufabschlusses notwendig sind. Dazu gehören Preis-, Rabattpolitik, Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie die Finanzierungspolitik. Für die kundenorientierte Ausrichtung im Vertrieb, z.B. in Angebotsphasen, gehört die Festlegung von **Preishöhe**, Rabatte, Haftung und Strafzahlungen bei Vertragsverletzung. Diese monetären Faktoren ergeben den Einflussfaktor Preis. Der Preis stellt somit den zweiten Einflussfaktor des Vertriebsmix dar.

### **Kontrahierungspolitik II: Ausrichtung auf die Konditionen**

Neben der Blickrichtung Preis in der Leistungsverwertung beschreibt die Kontrahierungspolitik Zeitdimensionen, die für den Vertrag wichtig sind, z.B. Lieferbedingungen. Übertragen auf den Vertriebsmix sind dies die **Konditionen** des Vertrages, Laufzeit oder Klauseln mit vorzeitiger Kündigungsmöglichkeit. Somit wird aus der Kontrahierungspolitik ein weiterer Faktor für das Vertriebsmix abgeleitet: der Faktor Zeit als Einflussgröße der Vertragsgestaltung. Der dritte Faktor sind somit die Konditionen.

### **Kommunikationspolitik: Ausrichtung auf das Alleinstellungsmerkmal**

Die Kommunikationspolitik beschäftigt sich mit der Werbung, dem persönlichen Verkauf und der Öffentlichkeitsarbeit. Für den Vertriebsmix beschreibt dies die Kundeneinschätzung im Verkaufsvorgang. Hat der Kunde ein so starkes Vertrauen, dass er auch ohne billigsten Preis den Auftrag an das anbietende Unternehmen vergibt? Diese Einflussfaktoren werden unter dem Element **Alleinstellungsmerkmal** zusammengefasst, das den Wettbewerbsvorteil eines Anbieters im Kundenverhältnis beschreibt.

### **Distributionspolitik: Voraussetzung der Aufgabenerfüllung im Vertrieb**

Die Distributionspolitik beschreibt den Absatzweg. Dieser ist für den Vertrieb vorgegeben als strategische Ausrichtung des Vertriebes. Somit stellt die Distributionspolitik keine Einflussgröße des Vertriebes dar. Die Distributionspolitik ist ausschließlich strategisch ausgerichtet und ergibt deshalb kein operationales, angebotsindividuelles Instrument des Vertriebes.

Der Vertriebsmix besteht somit aus den Elementen Leistung (Produkt), Preis, Konditionen und Alleinstellungsmerkmal.

---

<sup>14</sup> Weiss: Marketing, S. 83

### **Bestimmung der Verarbeitungsgröße: Die Vertriebsaufgabe**

Die Verarbeitungsgröße ist die Größe, die beschreibt, welche Einflussnahme der Vertrieb auf die Inputgrößen hat, um diese auf den Vertriebs Erfolg auszurichten. Die Einordnung des Vertriebes in das Unternehmen, das sich auf zielgerichtete Handlungen bezieht, findet sich im institutionellen Organisationsbegriff wieder<sup>15</sup>.

Dabei steht die Aufgabe im Mittelpunkt der organisatorischen Betrachtung<sup>16</sup>. Die Aufgabe besteht aus Komponenten der Aufbau- und der Ablauforganisation. Die Ablauforganisation ist auf die kostengünstige und rationelle Abwicklung der Aufgaben ausgerichtet, die als Geschäftsprozesse bezeichnet werden<sup>17</sup>. Die Betrachtung der Prozesse als Ausrichtung der vertrieblichen Tätigkeiten auf den Unternehmenserfolg stellt das erste Element der Vertriebsaufgabe dar.

Das zweite Element der Vertriebsaufgabe ist die vertriebliche Entscheidung und leitet sich aus der Aufbauorganisation ab. Hier werden durch Hierarchiebildung Entscheidungsinstanzen geschaffen, die die vertriebliche Aufgabe beeinflussen. Abhängig von der Hierarchieebene können somit die vertrieblichen Elemente durch die Entscheidungsträger beeinflusst werden. So wird im Spannungsfeld zwischen Leistungserstellung und Leistungsverwertung die Preisbildung beeinflusst (z.B. auf Deckungsbeitragsbasis). Dazu gehören die Erweiterung von Konditionen (z.B. vorzeitige Austrittsklauseln), die Investitionen in Alleinstellungsmerkmale (z.B. Standortaufbau in Asien) oder die Neuentwicklung einer Dienstleistung, die nur für einen speziellen Auftrag benötigt wird.

### **Die Outputgröße: Der Vertriebs Erfolg**

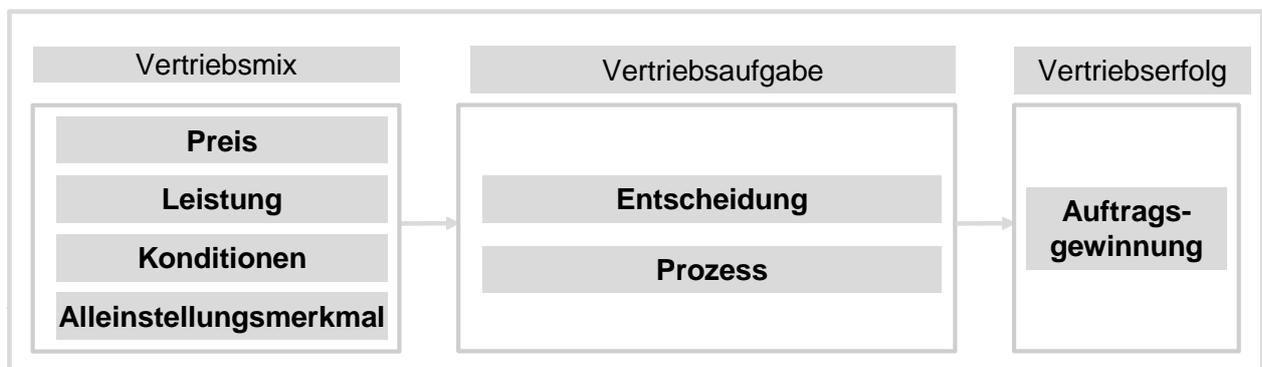
Die Outputgröße stellt den Vertriebs Erfolg dar, der sich in Kennzahlen wie Auftragseingang, Gewinn oder Marktanteil darstellt.

### **Das Vertriebsmodell: Vertriebsmix – Vertriebsaufgabe - Vertriebs Erfolg**

In einem komplexen Outsourcingangebot nicht den Zuschlag zu erhalten bedeutet bei einer Angebotsphase von mehreren Monaten hohe Kosten und oft eine anschließende Diskussion über den zielorientierten Einsatz der Ressourcen bei Angebotsvorhaben.

Dieses innere Spannungsfeld führt zu häufigen Diskussionen in Unternehmen und schließt letztendlich mit der Erkenntnis, dass der Vertrieb suboptimal arbeitet, Vertriebskosten verschwendet werden oder Potentiale ungenutzt bleiben.

Um konkrete Aussagen abzuleiten, wird das Wissen um Wirkungszusammenhänge zwischen Vertriebsmix bzw. Vertriebsaufgabe und der Wirkung auf den Vertriebs Erfolg benötigt.



<sup>15</sup> Gaitanides: Prozessorganisation, S. 1

<sup>16</sup> Weidner: Organisation, S.29

<sup>17</sup> Schulte-Zurhausen: Organisation, S.46

Dieser Zusammenhang kann dargestellt werden in einer Kausalanalyse. Mit der Kausalanalyse wird überprüft, ob theoretisch aufgestellte Beziehungen mit dem empirischen Datenmaterial übereinstimmen<sup>18</sup>. Dazu sind für das Vertriebsmodell detaillierte Kriterien für Vertriebsmix, Vertriebsaufgabe und Vertriebsleistung zu ermitteln. Durch eine empirische Untersuchung kann der unterschiedliche Beitrag aus Vertriebsmix / Vertriebsaufgabe und der Auswirkung auf den Vertriebsleistung bestimmt werden. Jeder Einflussfaktor aus dem Vertriebsmix kann alleine untersucht werden in seiner Auswirkung auf den Vertriebsleistung oder in Kombination mit der Vertriebsaufgabe.

Daraus ergeben sich folgende Kombinationen, die in der Kausalanalyse untersucht werden können:

- Preis und Vertriebsleistung
- Preis / Entscheidung und Vertriebsleistung
- Leistung und Auftragserfolg
- Leistung / Entscheidung und Vertriebsleistung
- Konditionen und Vertriebsleistung
- Konditionen / Entscheidung und Vertriebsleistung
- Alleinstellungsmerkmal und Vertriebsleistung
- Alleinstellungsmerkmal / Entscheidung und Vertriebsleistung

Mit der Kausalanalyse kann nun der Vertrieb systematisch untersucht werden. Eine wiederholte Untersuchung über einen längeren Zeitraum führt zu gesicherten Erkenntnissen die Wirkungszusammenhänge im Vertrieb und deren Auswirkung auf den Vertriebsleistung.

*Ein Beispiel für ein mögliches Ergebnis der Kausalanalyse wird im Folgenden dargestellt:*

**Untersuchungsgegenstand: Wirkungszusammenhang zwischen Preis (Inputfaktor) und Auftragsgewinnung (Outputfaktor)**

**Ergebnis 1:** Angebotsannahme abhängig von der Preishöhe

Die Preishöhe führt beim Kunden zu sofortiger Annahme des Angebotes. Es besteht ein starker Zusammenhang zwischen Preis und Auftrag, das Unternehmen könnte Preisführer sein und andere Faktoren eine untergeordnete Rolle bei der Auftragsgewinnung spielen.

**Ergebnis 2:** Die Preishöhe führt beim Kunden zur Ablehnung des Angebotes

Starker Zusammenhang zwischen Preis und Auftrag, das Unternehmen hat Preisnachteile auf dem Markt. Das Unternehmen könnte einen Marktnachteil haben, die beim Preis so groß sind, dass die Kunden wegen des Preises alleine nicht kaufen.

**Interpretation der Ergebnisse 1 und 2:**

Allein durch diesen Zusammenhang können aus Unternehmenssicht bereits Aussagen über den Wirkungszusammenhang zwischen Preis und Unternehmenserfolg gemacht werden. Bei stetiger Ablehnung der Angebote durch den Kunden muss beleuchtet werden, ob möglicherweise falsche Leistungen angeboten werden (nicht bezogen auf die nachgefragten Leistungen sondern im Falle von Dienstleistungen überhöhte Servicequalität oder Serviceumfang). Eine weitere Begründung könnte sein, dass die Kosten für die Produktion zu

---

<sup>18</sup> Backhaus u.a.: Multivariate Analysemethoden, S. 334

hoch sind und nur durch Rationalisierungsmaßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden muss oder sogar die Produktionslinie eingestellt werden sollte.

Aus diesen Erkenntnissen des Vertriebsmodells können dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die umgesetzt werden können und deren Erfolg durch Langzeitstudien nachgewiesen werden kann. Das Kausalmodell mit den Testmöglichkeiten der Wirkungszusammenhänge unterstützt dies.

### **Zum betrieblichen Einsatz des Kausalmodells wird folgende Vorgehensweise vorgeschlagen:**

- Schnelltest für den Vertrieb

Dieser Schnelltest wird mit einem vorher definierten Kriterienkatalog zu Vertriebsmix und Vertriebsaufgabe erstellt und identifiziert im ersten Schritt Problemquellen, die die Vertriebsproduktivität erhöhen.

Dazu wurde ein Vertriebsschnelltest entwickelt, der im Internet unter [www.sales-analyzer.de](http://www.sales-analyzer.de) kostenfrei durchgeführt werden kann.

- Detailanalyse und Einführung

In Zusammenarbeit mit qualifizierten Beratern sollten spezifische Kriterien entwickelt und eine individualisierte Kausalanalyse durchgeführt werden. Diese sollte in vorher fest definierten Zyklen wiederholt werden. Dazu sind erfahrene Mitarbeiter notwendig.

(Weiterführende Hinweise werden auf der oben genannten Internet-Seite veröffentlicht).

- Permanente Durchführung

Das Unternehmen sollte Zyklen (z.B. einmal pro Geschäftsjahr) festlegen, in dem der Test durchgeführt wird. Mittels geeigneter Werkzeuge kann die Kausalanalyse mit geringem Kosteneinsatz unternehmensintern durchgeführt werden, um so eine permanente Leistungssteigerung zu realisieren.

### **Chancen für Fachhochschulen**

Wie eingangs beschrieben, beschäftigen sich Hochschulen nur wenig mit Vertrieb als betrieblicher Aufgabe. Hier ergeben sich Möglichkeiten der Fachhochschulen in ihrer Aufgabe als anwendungsorientierte wissenschaftliche Einrichtungen.

Die englische Bezeichnung „University of Applied Sciences“ beschreibt dies sehr gut mit „Applied“ – Anwendungsbezug – und „Sciences“ Wissenschaft. Hier besteht die Möglichkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse auf den Umsetzungsgedanken hin zu entwickeln.

Darin besteht auch die Abgrenzung zu den Hochschulen, deren Aufgabe viel stärker in der wissenschaftlichen Ausrichtung liegt.

Die praxisorientierte Beschäftigung mit dem Vertriebsmodell und die Analyse der Wirkungszusammenhänge führen bei den Studenten sowohl dazu sich systematisch mit dem Vertrieb zu beschäftigen, als auch wichtige Hinweise zu Inhalten zu erarbeiten. Sowohl Fachkompetenz als auch Methodenkompetenz können ausgebildet werden.

Für die Absolventen ergibt sich im Wettbewerb mit anderen Bildungseinrichtungen der Vorteil, dass sie sich bereits mit vertrieblichen Zusammenhängen beschäftigt haben.

Aus Sicht des Dozenten können diese Kenntnisse in praxisorientierter Gestaltung der Vorlesungen zur Vermittlung der theoretischen Grundlagen und deren Anwendung in Fallstudien oder Projekt- und Diplomarbeiten genutzt werden.

Speziell für die Fernstudiengänge der FH Nordhessen ergeben sich große Möglichkeiten. Praktiker im Vertrieb können sich die Kenntnisse des Vertriebsmodells aneignen. Studenten, die in das Arbeitsleben eingebunden sind, können aus diesen Erfahrungen aktuelle Problemstellungen in den Unterricht einbringen. So entsteht die Möglichkeit mit dem Kausalmodell über die theoretische Diskussion konkrete Handlungen zu erarbeiten, deren Umsetzungen (ist nicht mehr Aufgabe der Fachhochschule) Sie im praktischen Alltag beobachten können.

Dies kann nur eine Hochschule leisten, die eine Mehrzahl von berufstätigen Studenten ausbildet.

Auch für Hochschulabsolventen von Präsenzstudiengängen ist dies möglich. Der Aufbau von anwendungsbezogener wissenschaftlicher Betätigung – hier am Beispiel Vertrieb – trägt zur wettbewerbsorientierten Ausrichtung vertriebsinteressierter Studenten bei. Der fehlende praktische Bezug kann zum Beispiel durch Fallstudien kompensiert werden.

Damit ergeben sich Möglichkeiten zur Personalentwicklung mit großem Karrierepotential. Der Autor Christian Belz sieht den Vertrieb als Basis der beruflichen Entwicklung, in dem er feststellt:

„Eine Karriere zum Topmanagement verläuft jedoch selten über die Aufgaben des Marketing als über den Vertrieb“<sup>19</sup>; eine interessante Herausforderung für Ausbildungseinrichtungen mit anwendungsorientierter Ausrichtung.

## **Resume**

Mit dem Vertriebsmodell wurde die Grundlage für die systematische Analyse des Vertriebes geschaffen. Konkrete Einflussfaktoren aus Vertriebsmix und Vertriebsaufgabe werden analysiert und deren Zusammenhang zum Vertriebsserfolg hergestellt. Aus diesen Erkenntnissen können konkrete Maßnahmen zur Steigerung des Vertriebsserfolges ermittelt, umgesetzt und überprüft werden. Ergebnis ist die detaillierte Steigerung des Vertriebsserfolges und dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

So wird aus der bisherigen „Blackbox“ des Vertriebes eine transparente Analyse möglich mit der Ableitung konkreter Hinweise zur Steigerung der Produktivität.

Die Entwicklung geeigneter Werkzeuge ermöglicht Managern aus Vertrieb und Geschäftsführung ohne tiefe Kenntnis über Entwicklung und Inhalte des Vertriebsmodells konkrete Anhaltspunkte zur Steigerung der Vertriebsleistung.

Derzeit stellen Autoren weiterhin Thesen auf wie: „Wirkungsmechanismen im Vertrieb sind nach wie vor unbekannt“ oder „der Vertrieb ist einer der letzten Bastionen in den Unternehmen, der sich erfolgreich einer ... Optimierung entzogen hat“<sup>20</sup>.

Mit der Kausalanalyse soll ein Beitrag geleistet sein, die vertriebliche Leistung zu steigern und das vorhandene Potenzial zu nutzen.

---

<sup>19</sup> Winkelmann, S. 5

<sup>20</sup> Belz, Bussmann, S.22

## Literaturverzeichnis

Backhaus, Klaus / Erichson, Bernd / Plinke, Wulff / Weiber, Rolf. Multivariate Analysemethoden. Zehnte, neu bearbeitete und erweiterte Auflage: Berlin – Heidelberg – New York 2003

Belz Christian / Bussmann Wolfgang u.a.. Vertriebszenarien 2005 - Verkaufen im 21. Jahrhundert. St. Gallen/Wien. 2000

Booz Allan Hammilton: Innovationsreport.

[www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-58290.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-58290.html), 24.04.2006

Czech-Winkelmann, Susanne. Vertrieb, Kundenorientierte Konzeption und Steuerung. Berlin 2003

Dannenberg, Holger: Vertriebsmarketing. „Wie Strategien laufen lernen“. 4. Auflage. – Neuwied, Kriftel. 2001

Gaitanides, Michael. Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung. München 1983

Gutenberg, E. (1984). Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2. Der Absatz. 17. Auflage. Berlin-Heidelberg-New York–Tokyo 1984

Homburg, Christian / Schäfer, Janna / Schneider, Heiko. Sales Excellence: Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden 2001

Huckemann / Bußmann / Dannenberg / Hundgeburth. Verkaufsprozess- Management: So erzielen Sie Spitzenleistungen im Vertrieb. Neuwied, Kriftel, 2000

Pepels, Werner; Handbuch Vertrieb; Wien, 2002

Schulte- Zurhausen, Manfred: Organisation: 3., überarbeitete Auflage, München, 2002

Weidner, Walter u.a.: Organisation in der Unternehmung: Aufbau- und Ablauforganisation. München – Wien: 1990

Weiss, Christian: Marketing. 14. Auflage: Ludwigshafen 2006

Winkelmann, Peter. Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: die operativen Elemente des Marketing. München: 2000