



MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

International Marketing & Sales Management

an der FH CAMPUS 02

Entwicklung eines Performance Measurement Systems zur effizienten Vertriebssteuerung für die KONRAD Forsttechnik GmbH

Betreuer:

Mag. Dr. Jul Martens

Vorgelegt von:

Tina Maria Reisenhofer, BA

1910557016

Graz, 7. Februar 2022

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 7. Februar 2022

A handwritten signature in blue ink, reading "Reisenhofer Tina Maria", written over a horizontal dotted line.

Tina Maria Reisenhofer

Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis meines Forschungsprozesses an der FH Campus 02. Viele Personen haben zum Gelingen meiner Arbeit beigetragen und mich während dieser Zeit unterstützt.

Mein erster Dank gilt meinem Masterarbeitsbetreuer Mag. Dr. Jul Martens, welcher mich stets motiviert und durch konstruktive Kritik die Qualität meiner Arbeit gesteigert hat. Ebenso geht hier der Dank an das gesamte Team des Studiengangs „*International Marketing & Sales Management*“ der FH Campus 02, das stets für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf und zusätzliches Feedback im Laufe der Masterseminare gesorgt hat. Vielen Dank auch an Mag. Dr. Thomas Angerer, dass er als Zweitgutachter diese Arbeit prüft.

Ein weiterer Dank gilt dem Auftraggeber dieser Arbeit, DI (FH) Markus Konrad, dem Vertriebsleiter, Ing. Franz Bojer, sowie dem gesamten Vertriebsteam der KONRAD Forsttechnik GmbH, die mich bestens betreut und mit ausreichend Informationen versorgt haben. Darüber hinaus möchte ich mich bei allen TeilnehmerInnen meiner Befragung und auch der Gruppendiskussionen bedanken.

Der größte Dank geht an meinen Lebensgefährten Jonas Wolfsberger und meine Eltern Eveline und Josef Reisenhofer, die mich vor allem bei der Obsorge meiner Tochter Helena Marie, die während des Masterarbeitserstellungsprozesses das Licht der Welt erblickt hat, unterstützt haben. Ohne ihren Beistand und ihre Geduld wäre die Erstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen.

DANKE

Zusammenfassung

Das Unternehmensumfeld im Forstmaschinenmarkt ist von einem verschärften internationalen Wettbewerb geprägt. Die strategische Positionierung im Vertrieb und die konsequente Verfolgung der gesetzten Ziele sind daher von großer Bedeutung. Die Situation des Vertriebs muss transparenter werden, damit die Unternehmenslenker die Position des eigenen Unternehmens beeinflussen und Entscheidungen schneller als in der Vergangenheit treffen können. Ein Performance Measurement System (PMS) ist ein wirkungsvolles Instrument zur erfolgreichen Strategieumsetzung und kann dabei helfen, die Komplexität des Vertriebs auf nachvollziehbare Parameter zu reduzieren. Jedes Unternehmen ist hierbei allerdings sehr individuell, und daher gibt es auch keine pauschale Vorgabe dafür, welche Kennzahlen gemessen werden sollen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Entwicklung eines Performance Measurement Systems für die KONRAD Forsttechnik GmbH zur effizienten Vertriebssteuerung und Unterstützung der Strategieumsetzung. Dabei sollen potenzielle Konzepte analysiert, ein geeignetes Konzept ausgewählt, relevante Kennzahlen identifiziert und eine Hilfestellung zur Implementierung dieses Systems erarbeitet werden. Im ersten Schritt werden die problemrelevanten Theorien erfasst und die theoretischen Konzepte des Performance Measurements analysiert. Anschließend werden drei Konzepte ausgewählt, welche für einen Klein- und Mittelbetrieb im Maschinenbau-Vertrieb geeignet sein könnten und Kriterien zur vergleichenden Bewertung der Konzepte erarbeitet. Der weitere Forschungsprozess gestaltet sich derart, dass die Entwicklung des PMS in vier Teilschritten erfolgt. Zunächst wird eine interne Analyse in Form einer Sekundärforschung durchgeführt, welche die notwendigen Voraussetzungen für die Implementierung eines solchen Systems, wie z.B. die verfügbaren Daten oder die Vertriebsstrategie der KONRAD Forsttechnik GmbH, analysieren soll. Im nächsten Schritt wird mithilfe der Bewertungskriterien im Zuge einer Gruppendiskussion ein geeignetes Konzept für das Unternehmen ausgewählt. In weiterer Folge werden Einzelexplorationen durchgeführt, um etwaige Probleme bei der Implementierung oder bei der Verwendung von PMS zu identifizieren. Im Rahmen einer zweiten Gruppendiskussion erfolgt die detaillierte Ausgestaltung des Systems, indem Ziele hergeleitet und Kennzahlen ausgewählt werden. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Implementierung des Systems abgeleitet und ein Maßnahmenplan aufgestellt.

Abstract

The business environment in the forest machinery market is driven by fierce global competition. Strategic sales and the consistent pursuit of goals are of the utmost importance. The sales process needs transparency to enable leadership to accurately position the company in the market and increase the speed of the decision making. A performance measurement system (PMS) is an effective instrument for successful strategy implementation. It will reduce the complexity of sales to comprehensible parameters. Due to the individuality of each company, there is no general guideline for key figures to be measured. The aim of this study is to develop a performance measurement system for KONRAD Forsttechnik GmbH for efficient sales control and support of strategy implementation. Potential concepts are to be analyzed, a suitable concept is to be selected, relevant key figures are to be identified and support for the implementation of this system is to be developed. In the first step, the problem-relevant theories are recorded, and the theoretical concepts of performance measurement are analyzed. Three concepts are selected which could be suitable for a small and medium-sized enterprise in heavy machinery, and the criteria for the comparative evaluation of the concepts are worked out. The development of the performance measurement is carried out in four sub-steps. First, an internal analysis in the form of secondary research is carried out to analyze the necessary prerequisites for the implementation of such a system. Examples would be the available company data or the sales strategy of KONRAD Forsttechnik GmbH. In the next step, a suitable concept for the company is selected in the form of a group discussion with the help of the evaluation criteria. Thirdly, individual explorations are carried out to detect any problems with the implementation or use of PMS. During a second group discussion, the detailed design of the system is created by identifying the objectives and selecting key figures. Lastly, specific recommendations for the successful implementation of the system are developed and an action plan is drawn up.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	I
Zusammenfassung.....	III
Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einleitung.....	6
1.1 Unternehmensvorstellung	6
1.2 Ausgangssituation.....	10
1.3 Herausforderungen	12
1.4 Zielsetzung.....	14
1.4.1 Unternehmensziel.....	14
1.4.2 Ziel der Masterarbeit.....	15
1.5 Gang der Lösung	15
2. B2B-Vertrieb in einem Maschinenbau-KMU.....	17
2.1 B2B-Vertrieb in mittelständischen Unternehmen	17
2.2 B2B-Geschäftstypen	18
2.3 Besonderheiten im Projektgeschäft-Vertrieb.....	19
2.3.1 Kaufprozess im Projektgeschäft	19
2.3.2 Strategisches Vertriebsmanagement im Projektgeschäft	20
3. Vertriebscontrolling als Basis effizienter Vertriebssteuerung	23
3.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen.....	23
3.1.1 Vertriebssteuerung	23
3.1.2 Vertriebscontrolling.....	23
3.2 Aufgaben des Vertriebscontrollings.....	24
3.3 Instrumente des Vertriebscontrollings	27
3.4 Besonderheiten des Vertriebscontrollings in KMUs	29
4. Performance Measurement Systeme zur Vertriebssteuerung	31
4.1 Definitionen und Begriffe	31

4.1.1	Performance Measurement Systeme	31
4.1.2	Performance Management Systeme	32
4.2	Die Entstehung von modernen Performance Measurement Systemen..	33
4.2.1	Entwicklung von Kennzahlensystemen zu PMM-Systemen	33
4.2.2	Konzepte des Performance Measurements	38
4.2.3	Das Balanced Scorecard-Konzept.....	40
4.3	Verwendung von PMS in Maschinenbau-KMUs	41
4.4	Kennzahlen als Basis von PMS	43
4.4.1	Funktionen von Kennzahlen	43
4.4.2	Arten von Kennzahlen	44
4.4.3	Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis	45
4.5	Implementierung eines PMS in einem KMU.....	49
4.5.1	Der Implementierungsprozess.....	49
4.5.2	Change-Management als unterstützende Managementtechnik	52
4.5.3	Hürden in der Implementierungshase eines PMS in KMUs.....	53
5.	Entwicklungskonzepte für den Vertrieb in einem Maschinenbau-KMU .	54
5.1	Konzept nach Pufahl	54
5.1.1	Aufbau	54
5.1.2	Entwicklung	55
5.2	Konzept nach Kühnapfel	60
5.2.1	Aufbau	60
5.2.2	Entwicklung	61
5.3	Das OKR-Konzept.....	67
5.3.1	Aufbau	67
5.3.2	Entwicklung	70
6.	Vergleichende Beurteilung der Konzepte	73
6.1	Kritische Reflexion der Konzepte	73
6.2	Kriterien zur Bewertung der Konzepte	75
7.	Entwicklung des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH	76
7.1	Untersuchungsdesign	76
7.1.1	Untersuchungsgegenstand.....	76

7.1.2	Erhebungsmethode	77
7.1.3	Stichprobenauswahl	78
7.1.4	Erhebungsinstrument	79
7.1.5	Planung der Feldarbeit	80
7.1.6	Auswertung	80
7.2	Interne Analyse	81
7.2.1	Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme	81
7.2.2	Analyse der Vertriebsstrategie	84
7.3	Auswahl eines Entwicklungskonzeptes	86
7.4	Untersuchungsergebnisse der Einzelexplorationen	88
7.4.1	Assoziationen mit Performance Measurement Systemen	88
7.4.2	Implementierung des Performance Measurement Systems	88
7.4.3	Die Arbeit mit einem Performance Measurement System	91
7.4.4	Verbesserungsvorschläge	91
7.5	Detaillierte Ausgestaltung des Systems	92
8.	Das PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH	97
9.	Handlungsempfehlungen	98
9.1	Einführung eines Projektmanagements	98
9.2	Aufbereitung der fehlenden Daten	99
9.3	Festlegung der Ziel- und Schwellenwerte	99
9.4	Definition von Maßnahmen	100
9.5	Implementierung des Systems	100
9.6	Kommunikation	101
9.7	Soll-Ist-Vergleich	101
10.	Operative Maßnahmenplanung	101
11.	Fazit und Ausblick	104
	Literaturverzeichnis	105
	Anhang	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KONRAD Produktpalette	7
Abbildung 2: Unternehmensorganigramm	8
Abbildung 3: Distributionssystem KONRAD Forsttechnik GmbH	9
Abbildung 4: Neutrale Prozesskette bei KFT	9
Abbildung 5: Lineare Umsatzprognose bis 2022/23	14
Abbildung 6: Bezugsrahmen	16
Abbildung 7: B2B-Geschäftstypen.....	18
Abbildung 8: Phasenablauf des Projektgeschäftes	19
Abbildung 9: Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements	20
Abbildung 10: Vertriebspyramide	22
Abbildung 11: Du-Pont System	33
Abbildung 12: Entwicklung von traditionellen Kennzahlensystemen zum Performance Measurement.....	35
Abbildung 13: Der Weg zum fortschrittlichen Performance Measurement	36
Abbildung 14: Die vier Dimensionen der BSC	40
Abbildung 15: Funktionen von Kennzahlen	44
Abbildung 16: Kennzahlen zur Vertriebssteuerung	46
Abbildung 17: Performance Measurement-Regelkreis	51
Abbildung 18: Erfolgsfaktoren des Wandels.....	52
Abbildung 19: Hürden in der Implementierungsphase eines PMS	53
Abbildung 20: Erwartete vs. tatsächlich aufgetretene Probleme bei der Implementierung eines PMS	53
Abbildung 21: BSC für den Vertrieb nach Pufahl.....	55
Abbildung 22: Entwicklungsprozess der BSC nach Pufahl.....	55
Abbildung 23: Strategy Map nach Pufahl	59
Abbildung 24: Aufbau der BSC nach Kühnapfel.....	60
Abbildung 25: Entwicklungsprozess der BSC nach Kühnapfel.....	61
Abbildung 26: Vertriebs-BSC nach Kühnapfel.....	62
Abbildung 27: Elemente von OKRs	69
Abbildung 28: Prinzipien von OKRs	70
Abbildung 29: Umsetzungsprozess bei der OKR-Methode	71
Abbildung 30: Praxisbeispiel OKR in Marketing & Vertrieb	72

Abbildung 31: Untersuchungsdesign	76
Abbildung 32: Vertriebsstrategie der KONRAD Forsttechnik GmbH	84
Abbildung 33: Auswahl des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH	87
Abbildung 34: Gestützte Abfrage der Probleme bei der Implementierung.....	90
Abbildung 35: Strategy Map der KONRAD Forsttechnik GmbH.....	96
Abbildung 36: Performance Measurement System der KONRAD Forsttechnik GmbH.....	97
Abbildung 37: Handlungsempfehlungen.....	98
Abbildung 38: Timing der Maßnahmen	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für Controlling-Instrumente.....	28
Tabelle 2: Organisation des Controllings in mittelständischen FUs.....	29
Tabelle 3: Einsatzgrad strategischer Instrumente in mittelständischen Familienunternehmen.....	30
Tabelle 4: Abgrenzung traditioneller Kennzahlensysteme und PMM-Systeme	37
Tabelle 5: Überblick PMS inkl. Leistungsdimensionen	39
Tabelle 6: PMS für KMUs	42
Tabelle 7: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 1.....	47
Tabelle 8: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 2.....	47
Tabelle 9: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 3.....	48
Tabelle 10: Fragestellungen zur Entwicklung einer BSC.....	56
Tabelle 11: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Finanzen	57
Tabelle 12: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Kunden	57
Tabelle 13: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Prozesse.....	58
Tabelle 14: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Verhalten	58
Tabelle 15: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Technik.....	58
Tabelle 16: Kernfragen der Entwicklungsbereiche einer Vertriebs-BSC inkl. mögliche Ziele	63
Tabelle 17: Mögliche Kennzahlen einer Vertriebs-BSC – Teil 1	64
Tabelle 18: Mögliche Kennzahlen einer Vertriebs-BSC – Teil 2.....	65

Tabelle 19: Beispiel für OKRs in der Praxis.....	72
Tabelle 20: Kriterien zur Bewertung der Konzepte	75
Tabelle 21: Entwicklungsprozess des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH	78
Tabelle 22: Zeitplan der Feldarbeit	80
Tabelle 23: Ergebnis der innerbetrieblichen Informationssystem-Analyse	83
Tabelle 24: Teilnehmer Gruppendiskussion 1	86
Tabelle 25: Assoziationen mit PMS	88
Tabelle 26: Gründe für die Einführung eines PMS	91
Tabelle 27: Wünsche an das PMS	92
Tabelle 28: Ziele der Perspektiven der KONRAD Forsttechnik GmbH.....	93
Tabelle 29: Ausgewählte Kennzahlen der Finanzperspektive	94
Tabelle 30: Ausgewählte Kennzahlen der Kundenperspektive	94
Tabelle 31: Ausgewählte Kennzahlen der Prozessperspektive	94
Tabelle 32: Ausgewählte Kennzahlen der Verhaltensperspektive.....	95
Tabelle 33: Ausgewählte Kennzahlen der Technikperspektive	95
Tabelle 34: Ausgewählte Kennzahlen der Vertriebspartnerperspektive	95
Tabelle 35: Maßnahmenplan - Teil 1	99
Tabelle 36: Maßnahmenplan - Teil 2.....	100
Tabelle 37: Budgetierung der Maßnahmen	103

Abkürzungsverzeichnis

B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Customer
BSC	=	Balanced Scorecard
CRM	=	Customer Relationship Management
DB	=	Deckungsbeitrag
ERP	=	Enterprise Resource Planning
F&E	=	Forschung und Entwicklung
FU	=	Familienunternehmen
GU	=	Großunternehmen
KAM	=	Key Account ManagerInnen
KFT	=	KONRAD Forsttechnik GmbH
KMU	=	Klein- und Mittelbetriebe
KPI	=	Key Performance Indicator
KRI	=	Key Result Indicator
OKR	=	Objectives and Key Results
PI	=	Performance Indicator
PMM	=	Performance Management und Measurement
PMS	=	Performance Measurement System
RI	=	Result Indicator
VC	=	Vertriebscontrolling
ZE	=	Zeiteinheit

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Performance Measurement Systems zur effizienten Vertriebssteuerung am Beispiel der KONRAD Forsttechnik GmbH. Zu Beginn wird das Unternehmen vorgestellt, auf dessen spezielle Anforderungen in der gesamten Arbeit Bezug genommen wird. Anschließend werden die Ausgangssituation, die Problemstellung und die davon abgeleiteten Ziele der Arbeit dargelegt. Den Abschluss des Kapitels bildet der Gang der Lösung, welcher einen Überblick über den logischen Aufbau der Arbeit schafft und mittels Bezugsrahmen grafisch dargestellt wird.

1.1 Unternehmensvorstellung

Die KONRAD Forsttechnik GmbH (KFT) ist ein familiengeführtes Unternehmen, welches insbesondere Holzerntemaschinen für extreme Steilhänge und schwieriges Gelände entwickelt, produziert und vermarktet. Die Maschinen sind als ein Baukastensystem konzipiert, welches sich je nach Kundenwunsch assemblieren lässt. In diesem speziellen Segment gehört die Firma KONRAD Forsttechnik GmbH mit einem Weltmarktanteil von ca. 50 Prozent bei Kippmastgeräten, 35 Prozent EU-Marktanteil bei Harvesteraggregaten und 5 Prozent Weltmarktanteil bei Harvestern zu den Technologieführern dieser Branche und produziert jährlich ca. zwei Drittel für den Export (vgl. Lehky 2018; Pulsinger 2019, S. 55). Im Detail kann das Produktportfolio in fünf Überkategorien unterteilt werden:

- Harvester,
- Harvesterköpfe,
- Seilgeräte/Kippmastgeräte,
- Laufwägen,
- Individuelle Lösungen.

Abbildung 1 veranschaulicht die wichtigsten Produkte im Überblick, um einen ersten Eindruck über dessen Bauweise und Funktionen zu erlangen.

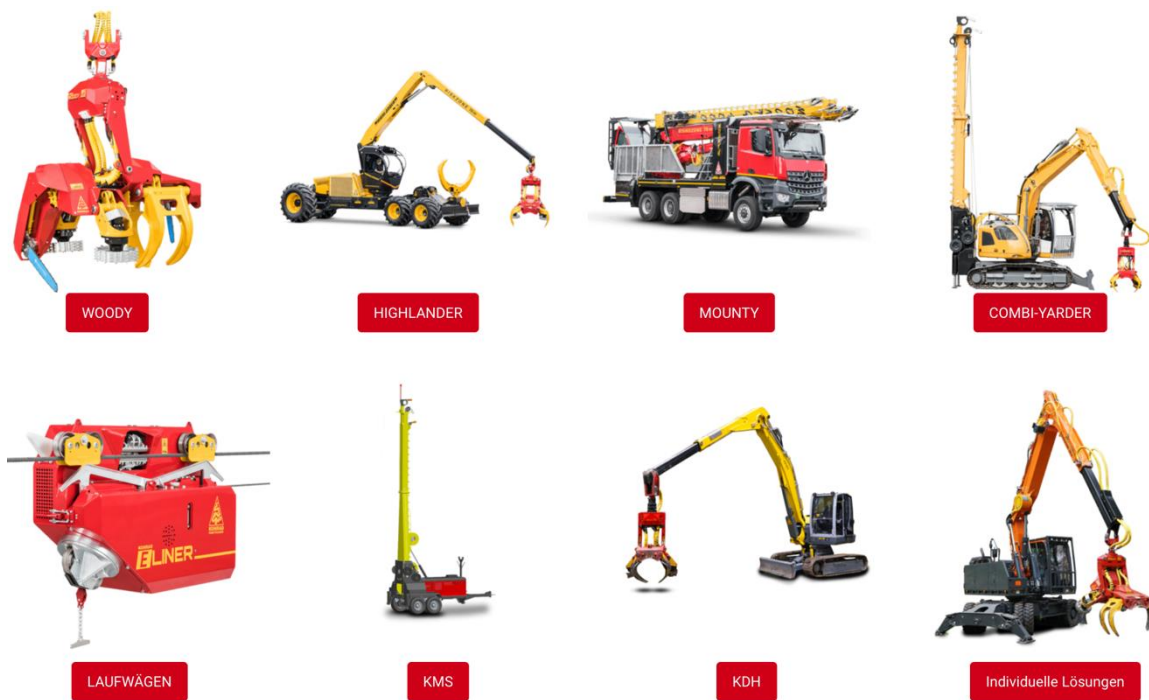


Abbildung 1: KONRAD Produktpalette (KONRAD Forsttechnik GmbH 2020b)

Die Produktion sämtlicher Maschinen erfolgt am Firmensitz in Preitenegg, wobei am Standort vor allem die Produktentwicklung und die Herstellung der Maschinen im Vordergrund stehen. In der Grundfertigung wird sehr stark mit Partnerbetrieben aus der Region zusammengearbeitet, welche entsprechende Serienkomponenten produzieren. Eine zentrale Stärke des Unternehmens ist, dass alle wesentlichen Wissensgebiete und Entwicklungsbereiche von der Konstruktion, über die Berechnung, Hydraulik, Elektronikonstruktion, Hardwareentwicklung, Softwareentwicklung und den Prototypenbau intern im Haus vorhanden sind (vgl. FFG 2018, S. 5). Das Unternehmen ist im Jahr 1990 von Josef Konrad gegründet worden, welcher die Leitung im Jahr 2018 an seinen Sohn Markus Konrad übertragen hat. Gegenwärtig beschäftigt der Forstmaschinen-Hersteller ca. 130 MitarbeiterInnen am Hauptsitz in Preitenegg und verfügt über ein globales Distributionsnetzwerk in ca. 18 Ländern (vgl. Konrad 05.04.2020). Es kann somit der Kategorie Klein- und Mittelbetriebe (KMU) zugeordnet werden. Die genaue Definition eines KMUs in Österreich befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-3).

Aufgrund der ständigen Neu- und Weiterentwicklung der Produkte konnte in den vergangenen Jahren ein kontinuierliches Wachstum erzielt werden. Im Jahr 2019 erreichte das Unternehmen einen Umsatz von ca. 33 Millionen Euro, wovon rund 6

Prozent jährlich in Forschung und Entwicklung (F&E) investiert werden (vgl. KONRAD Forsttechnik GmbH 2020a). Die Vision, die die KFT verfolgt, ist die Sicherheit für ForstarbeiterInnen bei der Holzernte noch weiter zu erhöhen und somit eine Annäherung an eine vollständige Automatisierung zu ermöglichen (vgl. Unterkärntner Nachrichten 2019). Trotz des stetigen Wachstums, verfügt das Unternehmen nach wie vor über eine eher flache Hierarchie (siehe **Abb. 2**).

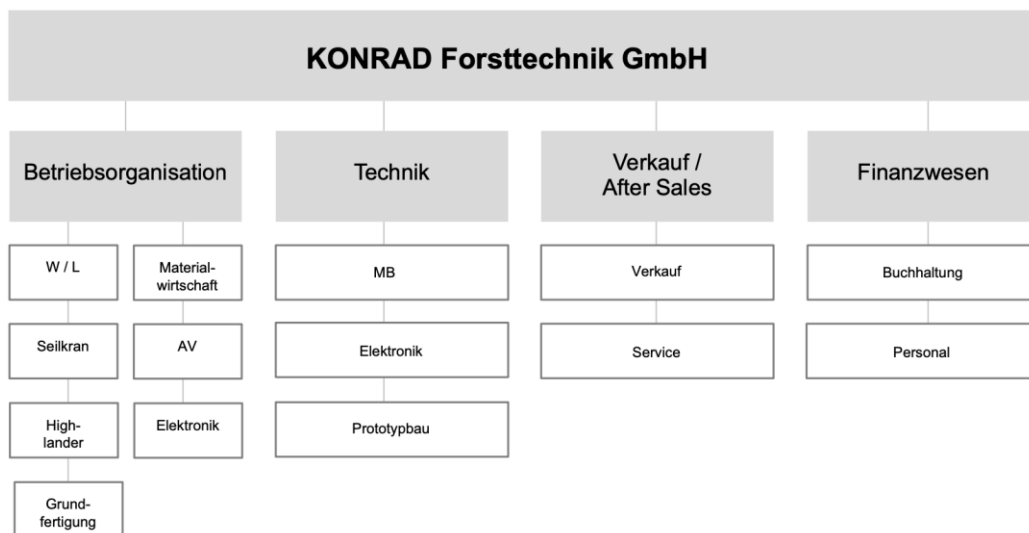


Abbildung 2: Unternehmensorganigramm (in Anlehnung an KONRAD Forsttechnik GmbH 2019)

Die KFT bedient sich beim Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen sowohl direkter als auch indirekter Vertriebskanäle. Für den direkten Vertrieb sind derzeit fünf AußendienstmitarbeiterInnen verantwortlich, welche nach geografischen Aspekten aufgeteilt sind. Der indirekte Vertrieb erfolgt über ca. 30 globale Handels- und Servicepartner, welche der Verantwortung des jeweilig zugeteilten Außendienstmitarbeiters in diesem Land unterliegen. Jene Länder und Regionen, in denen es keine Handelspartner gibt, werden durch die dort zuständigen AußendienstmitarbeiterInnen betreut. Der Vertriebsleiter ist zum einen selbst noch aktiv im Verkauf tätig, übernimmt zum anderen aber die Verantwortung für die gesamte Unternehmenseinheit gegenüber dem Geschäftsführer.

Die nachfolgende **Abbildung 3** zeigt das soeben beschriebene Distributionssystem der KONRAD Forsttechnik GmbH sowie dessen Zusammenhänge.

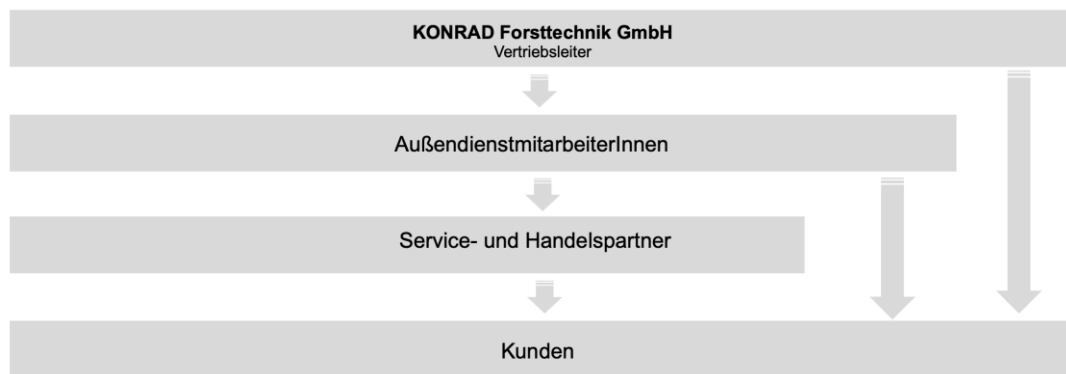


Abbildung 3: Distributionssystem KONRAD Forsttechnik GmbH (in Anlehnung an Bojer 19.09.2020)

Das Unternehmen ist somit hauptsächlich im Business-to Business-Markt (B2B) tätig und kann der Maschinenbau- bzw. der Forstmaschinenbau-Branche zugeordnet werden. Es richtet sich mit kleineren Forsterntemaschinen und Ersatzteilen jedoch auch an den Konsumgüter- und somit an den Business-to-Consumer-Markt (B2C) (vgl. Konrad 2020). **Abbildung 4** stellt die neutrale Prozesskette vom Kundenwunsch bis zum After-Sales-Service dar, um einen ersten Eindruck über sämtliche Teilleistungen zu erlangen.



Abbildung 4: Neutrale Prozesskette bei KFT (in Anlehnung an Pulsinger 2019, S. 63)

Der Geschäftsprozess der Kundenbetreuung beginnt bei der Kundenakquise, wo aktiv auf Kunden zugegangen werden soll bzw. das Interesse von Kunden aufgenommen wird. Interessenten bekommen ein Angebot, welches im Idealfall zu einer Bestellung führt. Bereits während der Akquise und dem Erstellen des Angebotes ist es entscheidend, dass eine regelmäßige Kommunikation mit der Produktionsplanung erfolgt. Es sollte bereits beim Vorlegen des Angebots Klarheit über den aktuellen Status in der Produktion herrschen, damit Kunden ein realistischer Liefertermin vermittelt werden kann. Des Weiteren soll durch den Austausch ein gemeinsames Bild über die Marktsituation und ein präziser Forecast ermöglicht werden (vgl. Pulsinger 2019, S. 66).

1.2 Ausgangssituation

Der Forstmaschinenmarkt ist eng mit der globalen Rundholz- und Brennholzproduktion verknüpft. Rundholz ist eine wichtige Ressource für die Holzverarbeitende Industrie und bildet die Grundlage für Schnittholz und Furniere sowie für die Zellstoff- und Papierproduktion. Brennholz ist wiederum eine bedeutsame erneuerbare Energiequelle. Im Jahr 2018 belief sich die gesamte Rundholzproduktion in der EU-27 auf schätzungsweise 489,8 Millionen Kubikmeter, was einen Anstieg von 5,5 Prozent zum Jahr davor und 21,2 Prozent zum Jahr 2000 ergibt (vgl. Eurostat 2020, S. 95). Gemeinsam mit Nordamerika zählt Europa mit einer Exporthöhe von 12 bzw. 13 Millionen Kubikmeter zudem zu den Hauptexporteuren von Rundholz (vgl. Food and Agriculture Organization of the United Nations 2018, S. 2).

Sowohl die Wirtschaft als auch die Umweltpolitik tragen dazu bei, dass in den kommenden Jahren ein weiterer Anstieg der globalen Nachfrage nach Rundholz prognostiziert werden kann. Die Holzindustrie ist aufgrund der steigenden Nachfrage mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Der höhere Bedarf zwingt forstliche Lohnunternehmer, in immer steilerem Gelände Holz zu ernten, welches bis dato aufgrund von fehlenden technischen Innovationen schwer zugänglich war. Zusätzlich muss sich die Holzindustrie in vielen Ländern aufgrund der topographischen Gegebenheiten speziell mit der Holzernte im Steilhang auseinandersetzen (vgl. Campbell Global 2018). Es drängen somit immer mehr Mitbewerber in dieses spezielle Segment, in dem die KONRAD Forsttechnik GmbH seinen Schwerpunkt setzt.

Darüber hinaus nehmen die Volatilität und Komplexität im B2B-Vertrieb allgemein zu, da sich die Märkte schneller verändern und Entwicklungen schwerer vorhersehbar sind. Gleichzeitig ist die Erwartungshaltung der Kunden an die Unternehmen und deren VertriebsmitarbeiterInnen gestiegen. Eine vollständige Transparenz der Kundenhistorie, hohe Effizienz und Reaktionsgeschwindigkeit sowie eine Konformität der Datenschutz-Grundverordnung wird zum Beispiel bereits vorausgesetzt. Vorliegende Informationen müssen bestmöglich und schnell ausgewertet und Entscheidungen schneller als in der Vergangenheit getroffen werden (vgl. Pufahl 2020, S. 371).

Der Vertrieb, als wichtigste Schnittstelle zum Kunden und somit zum Markt, erhält daher eine besondere strategische Rolle, die es auszubauen und weiterzuentwickeln gilt (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 245f.). Nicht nur die Unternehmensführung, sondern vor allem auch die Vertriebsleitung steht laufend vor wichtigen Entscheidungen, und allein die Erfahrung und das Engagement der VertriebsmitarbeiterInnen garantieren noch keine optimale Performance (vgl. Pedretti 2018, S. 35). Es bedarf einer systematischen Analyse der Vertriebsaktivitäten und eines zeitgemäßen Ansatzes moderner Vertriebsmethoden bzw. -kennzahlen, um aus den bisherigen Tätigkeiten Schlüsse ziehen zu können und in weitere Folge die Vertriebsleistung zu optimieren (vgl. Pufahl 2019a, S. 7f.; Pedretti 2018, S. 37). Dazu zählt vor allem auch das Stärken der vorausschauenden Komponente, indem Risiken frühzeitig eingeschätzt und Maßnahmen eingeleitet werden können (vgl. Pufahl 2019a, S. 209).

Insbesondere in KMUs werden essenzielle Entscheidungen noch intuitiv getroffen, und es besteht Unklarheit darüber, was und wie etwas gemessen werden soll (vgl. Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 6; 8). Eindimensionale Zielvorgaben entsprechen zum Beispiel nicht mehr den Anforderungen eines komplexen Umfeldes (vgl. Thonet 2020, S. 95). Unternehmen, die mit dem zunehmenden Innovationstempo schritthalten wollen, müssen Veränderungen mit einer stark kundenzentrierten Strategie begegnen und diese Strategie auch erfolgreich umsetzen. Der Einsatz von Performance Measurement Systemen zur erfolgreichen Strategieumsetzung ist keine neue Erkenntnis, aber aufgrund der steigenden Komplexität und Volatilität des Geschäftsfeldes gewinnen diese an Bedeutung (vgl. Brunner 2020, S. 385; Bernerstätter/Kleindienst/Biedermann 2019, S. 72).

1.3 Herausforderungen

Ein gut gewähltes Konzept kann dabei helfen die Komplexität für den Vertrieb auf nachvollziehbare Parameter zu reduzieren und so wesentlich zum Unternehmenserfolg beizutragen. Jedes Unternehmen ist hierbei allerdings sehr speziell und daher gibt es auch keine pauschale Vorgabe dafür, welche Kennzahlen gemessen werden sollen (vgl. Pedretti 2018, S. 37; Kühnapfel 2017, S. 1; 31). Das bedeutet, dass es keine standardisierte, allgemeingültige Lösung für die Entwicklung gibt, sondern dass jedes Unternehmen ein individuelles Performance Measurement-Konzept zur Leistungsmessung festlegen sollte (vgl. Gleich/Quitt 2015, S. 11). Die Herausforderung besteht daher in erster Linie darin, ein für das Unternehmen geeignetes System zu entwickeln und die relevanten Kennzahlen zu identifizieren. Darüber hinaus geben die einzelnen theoretischen Konzepte wenig Aufschluss darüber, wie die neuen Kennzahlen zu implementieren und welche Hürden dabei zu überwinden sind (vgl. Schreyer 2007, S. 7).

Für die KONRAD Forsttechnik GmbH wirft das vorhin beschriebene dynamische Marktumfeld außerdem neue Herausforderungen in Bezug auf die Vertriebssteuerung auf:

- **Kein gezieltes Vertriebscontrolling:** Die rasante Entwicklung von einer kleinen Schlosserei im Jahre 1990 zu einem weltweit vertretenen Industriebetrieb hatte zur Folge, dass manche Strukturen und Prozesse nicht mitgewachsen sind, und es somit derzeit auch noch kein gezieltes Vertriebscontrolling bzw. keine Controlling-Abteilung in der Organisation gibt. Diese Aufgaben werden teilweise von verschiedenen Stabstellen abgedeckt.
- **Unzureichendes Datenmanagement:** Es sind verschiedene Systeme wie Infor, BMD oder Salesforce im Unternehmen vorhanden, jedoch werden die Daten nicht entsprechend verwaltet und somit fehlt in den meisten Fällen die Basis, um diese Daten systematisch nutzen zu können.
- **Unzureichende Kunden- und Marktinformationen:** Das fehlende Datenmanagement hat zur Folge, dass keine Schlüsse aus Kunden- oder

Marktinformationen gezogen werden können, und somit viele Entscheidungen rein aus dem Bauch heraus getroffen werden müssen.

- **Mangelnde Möglichkeit zur Steuerung der VertriebsmitarbeiterInnen:** Bisher gibt es kein einheitliches System wie die Tätigkeiten im Vertrieb protokolliert werden, und somit stellt es auch eine große Herausforderung dar, diese Aktivitäten zu bewerten und daraus Schlüsse zu ziehen.
- **Mangelnde Umsetzung der Vertriebsstrategie:** Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist eine strategische Neuausrichtung des Vertriebs geplant, aber bisher ist die Umsetzung der Vertriebsstrategie aus unterschiedlichen Gründen gescheitert.
- **Fehlende Basis für ein leistungsorientiertes Vergütungssystem:** Derzeit erfolgt die Entlohnung des Vertriebs ohne jegliche variablen Anteile, da eine objektive Entscheidungsgrundlage zur Bewertung der Leistungen fehlt. Das aktuelle Vergütungssystem ist zwar noch ausreichend, aber in Hinblick auf die Zukunft sollten hier neue Möglichkeiten geschaffen werden (vgl. Konrad 05.04.2020; Bojer 19.09.2020).

Daraus resultiert die Forderung nach einem geeigneten System, das auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens und des Marktes eingeht, Veränderungen in Form von Kennzahlen indiziert und zugleich die Steuerung von Maßnahmen zur proaktiven Anpassung des Unternehmens an die sich verändernde Situation ermöglicht (vgl. Kozielski 2010, S. 3).

1.4 Zielsetzung

Dieses Kapitel legt die für die Masterarbeit relevanten Ziele des Unternehmens KONRAD Forsttechnik GmbH dar und zeigt, welche sich dadurch speziell für diese Arbeit ableiten lassen.

1.4.1 Unternehmensziel

Das primäre Unternehmensziel der KONRAD Forsttechnik GmbH ist es, den Markt weiter auszubauen und den Vertrieb dahingehend anzupassen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden folgende operationalisierten Ziele formuliert:

1. Die KONRAD Forsttechnik GmbH möchte den Umsatz von 33 Millionen Euro im Jahr 2018/2019 auf 40 Millionen Euro im Jahr 2022/2023 erhöhen.
2. Mithilfe eines Performance Measurement Systems soll die gegenwärtige Umsatzrentabilität von 5,3 Prozent bis 2022/2023 auf 6,4 Prozent erhöht werden.

Abbildung 5 soll den linearen Verlauf des Umsatzes der letzten fünf Jahre, sowie die jährlichen, geplanten Umsatzziele veranschaulichen.

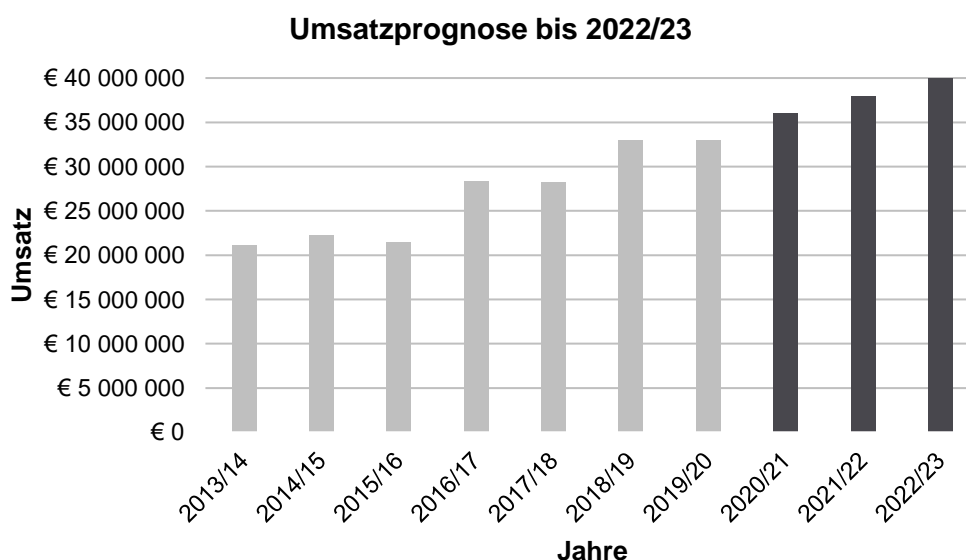


Abbildung 5: Lineare Umsatzprognose bis 2022/23 (Eigene Darstellung)

1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines Performance Measurement Systems für den Vertrieb der KONRAD Forsttechnik GmbH.

Daraus ergeben sich folgende Unterziele:

- Analyse vorhandener Performance Measurement Systeme
- Auswahl eines geeigneten Systems für die KONRAD Forsttechnik GmbH
- Identifikation der relevanten Kennzahlen
- Erarbeitung einer Hilfestellung zur Implementierung dieses Systems

1.5 Gang der Lösung

Die vorliegende Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Der Aufbau orientiert sich im Wesentlichen an dem Trichterprinzip.

Kapitel 1 führt in die Arbeit ein und erklärt die Ausgangssituation sowie die Herausforderungen und Ziele. In den **Kapiteln 2 bis 6** werden die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen für die Untersuchung geschaffen und Begrifflichkeiten geklärt, um ein einheitliches Verständnis für diese Arbeit zu schaffen. Darauf aufbauend wird in **Kapitel 7** die Forschungsmethodik näher erläutert und eine empirische Untersuchung durchgeführt. Basierend auf den Ergebnissen wird in **Kapitel 8** ein Performance Measurement System für die KONRAD Forsttechnik GmbH hergeleitet. Anschließend werden in den **Kapiteln 9 und 10** Handlungsempfehlungen sowie ein detaillierter Maßnahmenplan inklusive Kurzbeschreibung, Timing und Budgetierung abgeleitet. Den Abschluss der Arbeit bilden ein Fazit und ein Ausblick in **Kapitel 11**.

Der Bezugsrahmen beschreibt den Ansatz zur Erreichung der Ziele dieser Arbeit, und nachfolgende **Abbildung 6** bietet eine grafische Darstellung der Struktur und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kapiteln der Arbeit.

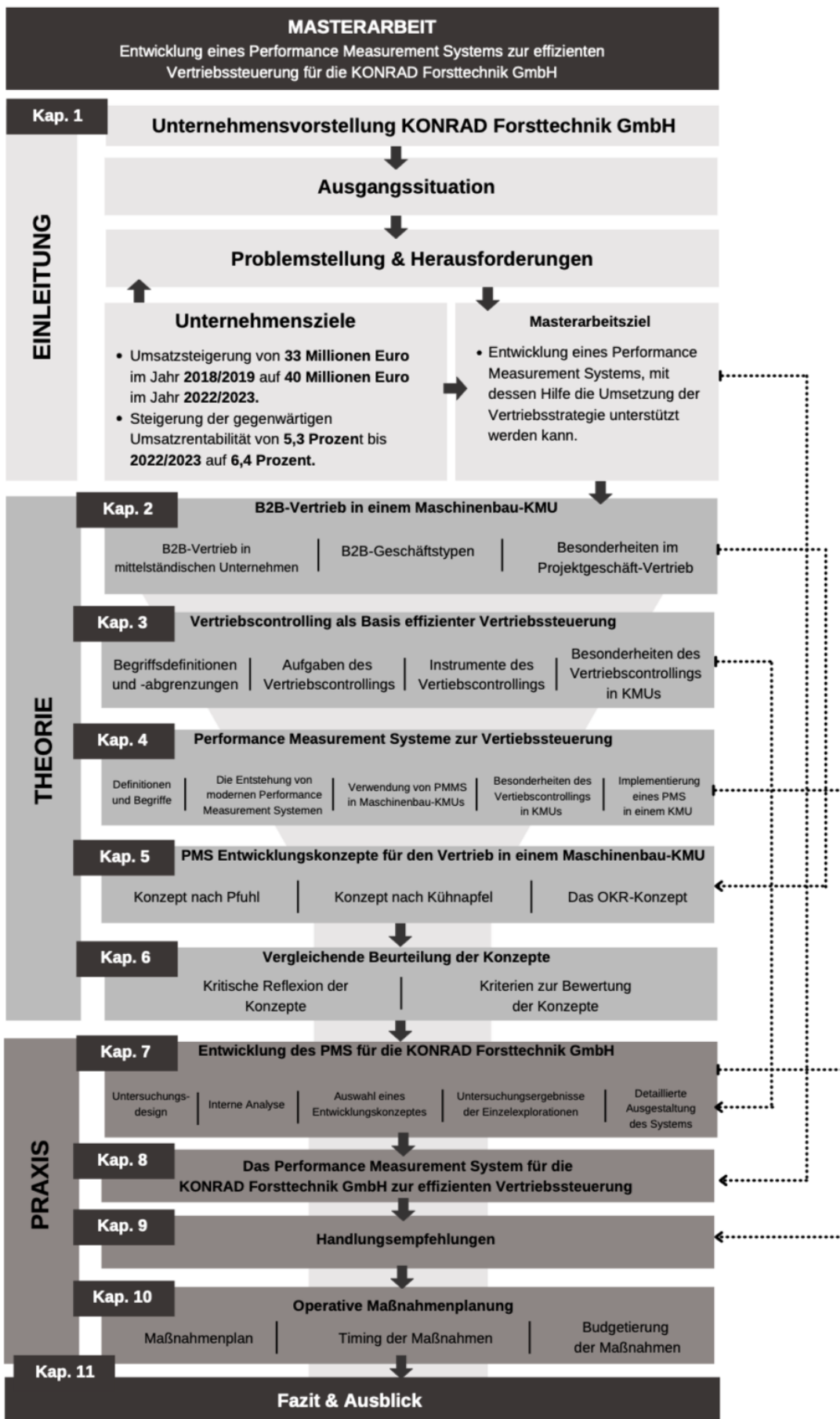


Abbildung 6: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2. B2B-Vertrieb in einem Maschinenbau-KMU

Auf Basis der bisherigen Ausführungen zur Zielsetzung sowie der Ausgangssituation und Problemstellung werden in diesem Kapitel die problemrelevanten Grundlagen zur Theorie des Vertriebs im B2B-Bereich erfasst.

2.1 B2B-Vertrieb in mittelständischen Unternehmen

Die Unternehmensfunktion *Vertrieb* wird in mittelständischen Unternehmen häufig nach wie vor als eine eher operative Tätigkeit gesehen, die sich an den klassischen Vertriebsaktivitäten orientiert. Es wird Kontakt zu Kunden hergestellt oder gepflegt, und es werden Produkte, die in einer Entwicklungsabteilung entstehen, zu einem vom Marketing oder von der Unternehmensführung definierten Preis verkauft. Der Service, als weitere wesentliche Kundenschnittstelle, wird dabei wenig berücksichtigt und kommt oftmals erst nach dem Verkauf bei Problemen oder dem Bedarf nach Ersatzteilen zum Einsatz. Die strategische Bedeutung des Vertriebs bei B2B-Unternehmen wird oft unterschätzt, infolgedessen bleiben Umsatz- und Gewinnpotenziale ungenutzt (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 2).

Prinzipiell gilt, je höher die Schlagzahl, desto wahrscheinlicher auch der Umsatzerfolg, und je höher die Qualität der Vertriebskontakte, desto besser auch die Vertriebseffizienz. Vor allem im digitalen Zeitalter werden Möglichkeiten geboten, die das Optimum von Schlagzahl/Masse und Effizienz/Qualität ermöglichen, wenn der Vertrieb z.B. Leads bekommt, die so gut wie möglich vorqualifiziert sind (vgl. Schuster 2020, S. 60).

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung des Vertriebs hängt in mittelständischen B2B-Unternehmen maßgeblich vom jeweiligen Geschäftstyp ab, da zu vermarktende Leistungen im Industriegütermarketing eine große Heterogenität aufweisen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 1; Budt/Lügger/Pesch 2020, S. 99). Aus diesem Grund werden zu Beginn die verschiedenen Geschäftstypen erläutert und anschließend wird die KONRAD Forsttechnik GmbH einem Geschäftstyp zugeordnet.

2.2 B2B-Geschäftstypen

Zur Charakterisierung von B2B-Geschäften existieren in der Literatur eine Vielzahl von Ansätzen. Der *Vier-Typen-Ansatz* von Backhaus weist eine hohe Praxisnähe auf und zählt zu den am weitesten verbreiteten (vgl. Kunschert 2019, S. 20). Daher wird in der vorliegenden Arbeit auch dieser Systematisierungsansatz gewählt. Im Wesentlichen unterscheidet *Backhaus* vier Geschäftstypen, welche verschiedene Typologisierungskriterien aufweisen:

- Integrationsgeschäft
- Projektgeschäft
- Systemgeschäft
- Produktgeschäft (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 215).

Wie in **Abbildung 7** dargestellt, wird in diesem Geschäftstypenportfolio auf der vertikalen Achse unterschieden, ob es sich beim Kauf um eine Einzeltransaktion ohne Kaufverbund oder um einen Transaktionsprozess mit innerer Verbindung handelt. Die horizontale Achse bezieht sich darauf, ob sich die angebotene Leistung an einen anonymen Markt richtet oder ob das Verhaltensprogramm einzelkundenbezogen ist (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 216). *Scheed/Scherer* (2019) ergänzen in der Abbildung zum jeweiligen Geschäftstyp die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale hinsichtlich Vertriebsprozess.

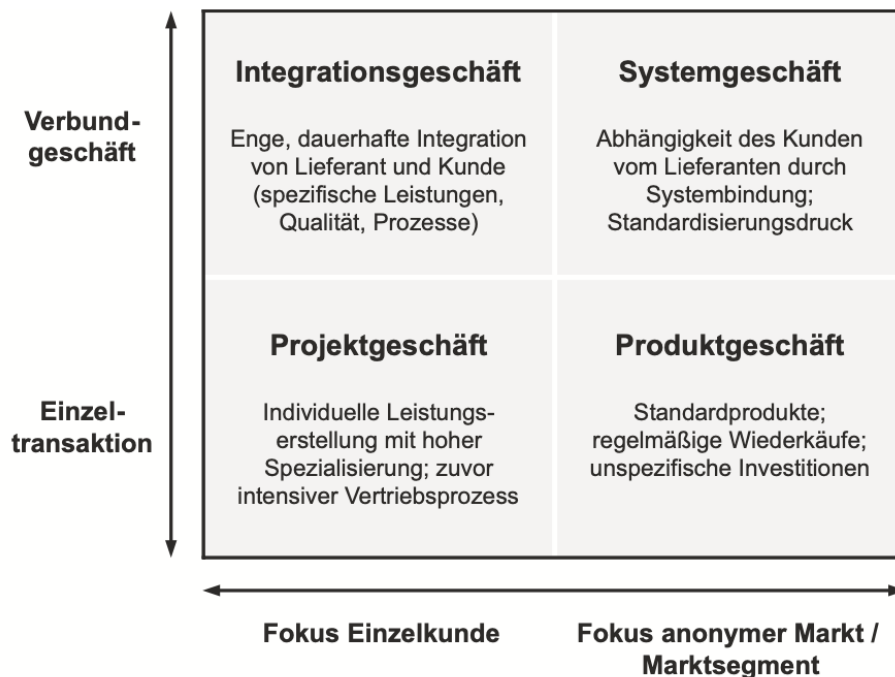


Abbildung 7: B2B-Geschäftstypen (Backhaus/Voeth 2014, S. 217 zitiert nach: Scheed/Scherer 2019, S. 11)

Die Unterscheidung der B2B-Geschäftstypen ermöglicht eine systematische Hinterfragung des eigenen Geschäftsmodells und es können Prioritäten für die zukünftige Gestaltung des strategischen Vertriebsmanagements abgeleitet werden (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 13).

2.3 Besonderheiten im Projektgeschäft-Vertrieb

Ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen kann vorwiegend dem Geschäftstyp des Projektgeschäftes zugeordnet werden, weshalb dieser noch näher erläutert und insbesondere auf die vertriebsrelevanten Besonderheiten eingegangen wird (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 70).

2.3.1 Kaufprozess im Projektgeschäft

Das Projektgeschäft ist durch einen in sich abgeschlossenen Kaufprozess gekennzeichnet, in dem komplexe Projekte vermarktet werden, bei denen der Absatz- dem Fertigungsprozess vorläuft. Das heißt, die Kaufentscheidung wird vor der kundenindividuellen Fertigung des Leistungsbündels getroffen, und die Leistungsangebote sind auch durch einen hohen Spezifikationsgrad gekennzeichnet (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Bei KONRAD Forsttechnik wird zum Beispiel eine Maschine in der Regel individuell nach Kundenwunsch zusammengestellt und erst nach Klärung aller technischen Details angefertigt. Die spezifischen Anforderungen und Wünsche eines Kunden gleichen selten denen anderer. Der gesamte Vermarktungsprozess erstreckt sich aufgrund der Komplexität, wie in **Abbildung 8** dargestellt, über einen relativ langen Zeitraum (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 355).

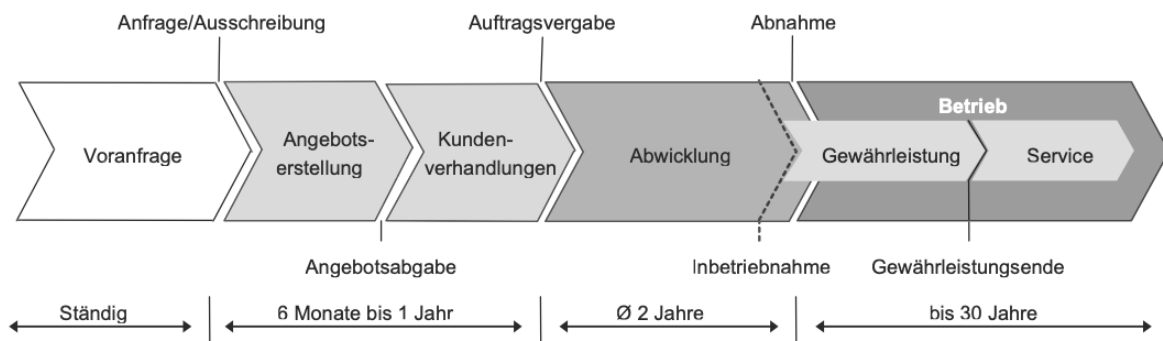


Abbildung 8: Phasenablauf des Projektgeschäftes (in Anlehnung an Backhaus/Günter 1976, o.S. zitiert nach Backhaus/Voeth 2014, S. 355)

Die Grafik zeigt, dass es sich im Prozess um klar differenzierbare Phasen handelt, in denen unterschiedliche Probleme auftreten und Vertriebs-Entscheidungen phasenspezifisch zu treffen sind (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 355).

2.3.2 Strategisches Vertriebsmanagement im Projektgeschäft

Im strategischen Vertriebsmanagement werden, wie in **Abbildung 9** ersichtlich, die Aufgabenfelder *Markt*, *Kunde*, *Portfolio*, *Vertriebskanal* und *Organisation* näher betrachtet. Bei der Planung und Analyse dieser Punkte sollte die Strategie des Unternehmens immer als Leitlinie betrachtet und in die Planung einbezogen werden (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 6). Die Besonderheiten im Projektgeschäft je Bezugspunkt werden nachfolgend erläutert.



Abbildung 9: Aufgabenfelder des strategischen Vertriebsmanagements (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 6)

Markt: Eine Analyse des Marktpotenzials und -Entwicklungsstadiums ist im Projektgeschäft pro möglichem Zielsegment von hoher Bedeutung, da der Akquisitionsprozess kostenintensiv ist und die Vertriebsressourcen in der Regel begrenzt sind. Daher sollten die Prioritäten bei der Bearbeitung der Zielsegmente klar definiert sein (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 56).

Kunde: Unternehmen im Projektgeschäft profitieren häufig von ihrem Expertenstatus im Markt und einer positiven Weiterempfehlungsrate. Da dieser Geschäftstyp, wie bereits erwähnt, von einer längeren und ressourcenintensiven Presales-Phase

geprägt ist, kann es zu enormen Kosten führen, wenn keine Kundenanalyse durchgeführt und somit jeder vermeintlichen Verkaufschance nachgegangen wird (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 115).

Portfolio: Eine genaue Analyse und Planung des eigenen Leistungsportfolios ist sehr wichtig, da dies die Voraussetzung für eine individuelle Kombination der Bausteine bei der Projektakquise schafft. Produktbezogene Gap-Analysen sind hier ein geeignetes Tool, um Lücken im Auftragsbestand aufzuzeigen. Zudem ist zu beachten, dass das Projektgeschäft meistens sehr dienstleistungsorientiert ist (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 162).

Vertriebskanal: Da verhältnismäßig wenige, aber dafür langfristige Kundenbeziehungen anzutreffen sind, bietet eine umfassende Strukturanalyse selten einen Mehrwert oder Erkenntnisse, die nicht offensichtlich sind. Durch die lange Kaufentscheidungsphase beim Initialgeschäft ist im Rahmen der Vertriebskanalplanung auf direkte und persönliche Vertriebskanäle zu setzen. Folgegeschäfte hingegen lassen sich online sowohl für den Anbieter als auch den Kunden meistens wesentlich effizienter gestalten (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 199f.).

Vertriebsorganisation: Da vorrangig individuelle Kundenleistungen erstellt werden, lassen sich Aufträge am ehesten durch lösungsorientierte BeraterInnen im Vertrieb innerhalb einer Kundenprojektorganisation gewinnen. Das Projektteam bilden hierbei MitarbeiterInnen mit Know-how über den Kunden gepaart mit ausreichend produkttechnologischen Kenntnissen (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 229).

Eine gut geplante und ausformulierte Strategie nimmt zuerst zwar Zeit in Anspruch, ist aber eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg (vgl. Milz 2013 S. 6f.). Die Vertriebspyramide von *Milz (2013)* fasst in **Abbildung 10** noch einmal zusammen, wie die einzelnen Bausteine ineinanderlaufen und wie von der übergeordneten Unternehmensvision die Umsetzung aller Details abgeleitet werden kann (vgl. Milz 2013, S. 8).

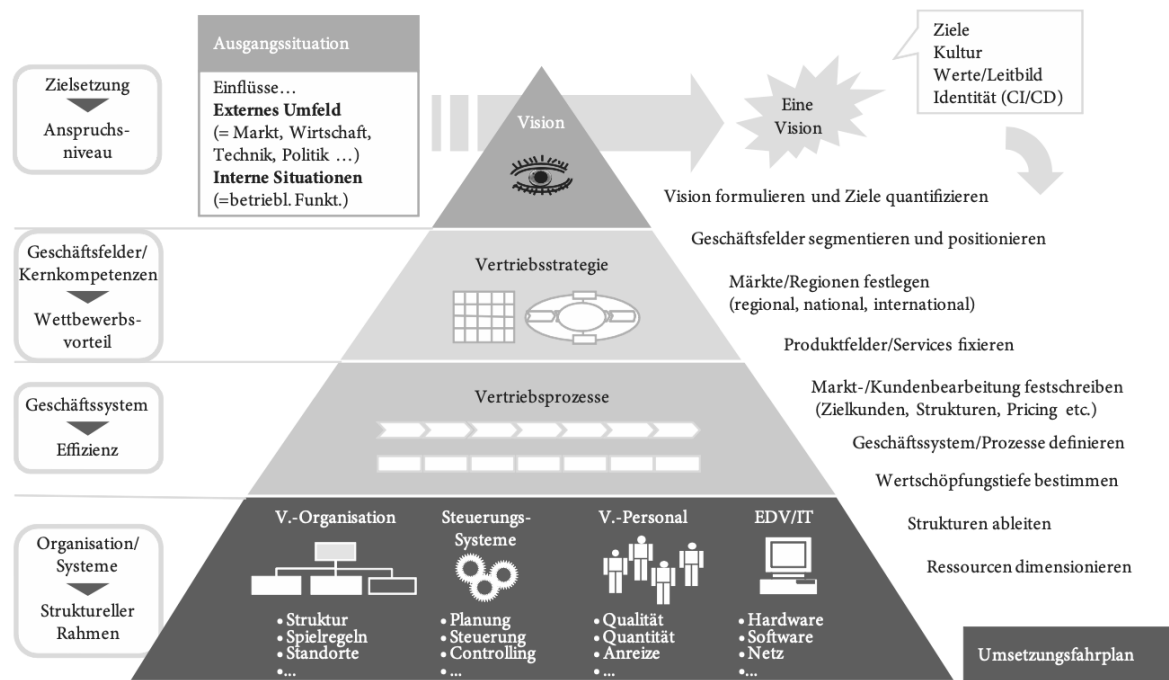


Abbildung 10: Vertriebspyramide (in Anlehnung an Milz 2013, S. 8)

Nach den Schätzungen von *Milz* (2013) haben jedoch nur etwa ein Drittel der KMUs eine Strategie schriftlich formuliert und im Unternehmen entsprechend kommuniziert (vgl. Milz 2013, S. 6). KMUs, die auf einem Industriegütermarkt agieren, sind darüber hinaus stark technologiegetrieben und zeichnen sich durch eine bestimmte Anwendungstechnologie oder eine spezifische technologische Lösung aus, die vom Unternehmensgründer bzw. der Unternehmensgründerin initiiert und über Generationen hinweg weiterentwickelt worden ist. Als Konsequenz daraus ist der Erfolg des Vertriebs im B2B-Mittelstand stark von technischen Themen geprägt. Kundenbeziehungen im industriegüterorientierten Mittelstand gestalten sich eher langfristig, sodass im Vertrieb neben der Akquisition von Neugeschäften auch auf die systematische Generierung von Folgegeschäften oder auf die Umsatzpotenziale aus dem Service- und Wartungsgeschäft geachtet werden muss (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 9). Um eine zielgerichtete und wirkungsvolle Vertriebssteuerung vornehmen zu können, sollte der Wirkungsgrad der einzelnen Maßnahmen bekannt sein und nicht lediglich das Gesamtergebnis. Mithilfe des Vertriebscontrollings, welches im nächsten Kapitel näher erläutert wird, erhält das Management einen Überblick über die wichtigsten Parameter und kann entsprechend eingreifen (vgl. Milz 2013, S. 243).

3. Vertriebscontrolling als Basis effizienter Vertriebssteuerung

Die Begriffe *Vertriebscontrolling* und *Vertriebssteuerung* werden in der Literatur von einigen AutorInnen synonym verwendet. Das Ziel dieses Kapitels ist, eine begriffliche Abgrenzung für diese Arbeit vorzunehmen und anschließend die genauen Aufgaben des Vertriebscontrollings sowie die relevanten Instrumente darzulegen, aber auch die Besonderheiten des Controllings in mittelständischen Familienunternehmen aufzuzeigen.

3.1 Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen

3.1.1 Vertriebssteuerung

Als Definition der Vertriebssteuerung wird dieser Arbeit jene von Duderstadt (2006) zugrunde gelegt, die wie folgt lautet: „*Vertriebssteuerung ist ein geordneter informationsverarbeitender Prozess zur Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung von vorgegebenen Zielen im Bereich der betrieblichen Leistungsverwertung. Dabei geht es primär um die zielorientierte Lenkung von Prozessen zur Realisation gesetzter Vertriebspläne und -ziele und um die Lenkung von Entscheidungs- bzw. Verhaltensprozessen von Vertriebsmitarbeitern zur Durchsetzung und Sicherung dieser Vertriebsziele*“ (Duderstadt 2006, S. 7).

3.1.2 Vertriebscontrolling

Das Forschungsfeld des Vertriebscontrollings (VC) wird sowohl von VertreterInnen des Marketings als auch von VertreterInnen des Controllings bearbeitet. Folglich gibt es in der deutschsprachigen Literatur noch keine einheitliche Definition (vgl. Krügerke/Linnenlücke 2009, S. 5f.). Das VC lehnt sich weitgehend an das allgemeine Verständnis des Controllings an, aber es ist nicht ausreichend, die Aufgaben des Controllings lediglich auf den Vertrieb zu übertragen (vgl. Duderstadt 2006, S. 30). Nach *Dietzel* (2020) stellt das Vertriebscontrolling „...dem Management, der Vertriebsleitung und dem Marketing entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung, unterstützt bei der Planung und beurteilt die Erreichbarkeit der Zielvorgaben. Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Aktivitäten liefert das VC Methoden zur Effizienzmessung und hilft vorhandene Potenziale zu

erschließen“ (Dietzel 2020, S. 20). In dieser Arbeit fungiert das Vertriebscontrolling somit vor allem als Hilfsmittel der Vertriebssteuerung und wird in den nachfolgenden Kapiteln noch näher beschrieben.

3.2 Aufgaben des Vertriebscontrollings

Hierl/Batz (2019) fassen die Aufgaben des Vertriebscontrollings wie folgt zusammen:

1. Planung,
2. Information,
3. Kontrolle,
4. Steuerung,
5. und Koordination als Entscheidungs- und Führungshilfe (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 10).

Im Detail betrachtet fungiert es als Schnittstelle zwischen Vertrieb, Vertriebsleitung und Controlling und ist für die Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle aller vertrieblichen Prozesse und Institutionen verantwortlich. Die daraus gewonnenen Daten können in den verschiedenen betrieblichen Funktionalbereichen verwendet werden. So kann z.B. die Beschaffung und die Produktion mit den Daten über die voraussichtlichen Verkaufszahlen von Produkten die Mengenplanung vornehmen (vgl. Kühnapfel 2017, S. 5f.).

Besonders kleinere Unternehmen verzichten allerdings häufig vollständig auf eine Planung, und auch im Informationssystem ergeben sich Schwierigkeiten (vgl. Linnenlücke 2009, S. 19f.). Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maße vom Vertrieb ab, und ohne Vertriebscontrolling lassen sich kaum Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erschließen oder valide Prognosen ableiten (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 9). Das übergeordnete Ziel des Vertriebscontrollings ist es daher, Verkaufsprozesse berechenbar zu machen, vertriebsinduzierte Transaktionskosten zu senken und die Vertriebseffizienz zu steigern (vgl. Kühnapfel 2017, S. 13).

Um das gesamte Aufgabenspektrum noch genauer zu beschreiben, schlagen Hierl/Batz (2019) eine Unterteilung nach den Aufgabenkategorien *Kunden, Leistungen, Finanzen* und *Prozesse* vor.

Kunden: Das Vertriebscontrolling soll den Vertrieb im gesamten Verkaufsprozess unterstützen. So kann beispielsweise anhand von Konversionsraten berechnet werden, wie viele Kundenkontakte, Verkaufsgespräche oder Angebote erforderlich sind, bis ein Vertrag zustande kommt. Nach einem erfolgreichen Vertragsabschluss kann eine strukturelle Analyse des Kundenbestandes erfolgen. Das heißt im Detail, dass die Kunden nach soziodemografischen Daten, aber auch nach regionalen sowie produkt- und dienstleistungsbezogenen Verteilungen eingeordnet werden können. Kennt ein Unternehmen zusätzlich das Kaufmotiv (warum sich der Kunde für die Leistung des Unternehmens entschieden hat), und ist es darüber informiert wie in etwa die Customer Journey verlaufen ist, so können diese Informationen von Nutzen sein, um in der Zukunft weitere Erst- und Folgeaufträge zu generieren. Zur Einstufung bestehender Kunden können beispielsweise folgende Indikatoren herangezogen werden: Absatz, Bonität, Umsatz, Deckungsbeitrag, Kaufhäufigkeit, Einhaltung von Zahlungsfristen, Kundenwert oder die Anzahl der Beschwerden und Reklamationen sowie die Dauer und der Wert der benötigten Betreuung. In der Nachkaufphase können Auswertungen über Kundenzufriedenheit, Reklamations- und Stornoquoten sowie die Anzahl der Reparatur- und Wartungsaufträge durchgeführt werden. Unabhängig vom Vertriebsprozess kann das Vertriebscontrolling aber auch durch Markt- und Wettbewerbsanalysen oder mittels Erarbeitung von gesamtwirtschaftlichen Daten, wie Kaufkraft oder Preisentwicklung, unterstützen. In Summe entsteht dadurch eine Art Frühwarnsystem, mit dem beispielsweise Veränderungen im Konsumverhalten, die Wettbewerbssituation, die Relevanz von Substitutionsgütern, oder auch Veränderungen der Markt- und Angebotsbedingungen rechtzeitig erkannt werden können (Hierl/Batz 2019, S. 9 - 11).

Leistungen: Insbesondere bei technisch orientierten Unternehmen sollte das Vertriebscontrolling zunächst vertiefende Kenntnisse über das Produkt- und Dienstleistungsportfolio entwickeln. Im Anschluss kann es z.B. basierend auf der Leistungsprogramms-, Portfolio-, Lebenszyklus- und ABC-Analyse entsprechende Handlungsempfehlungen zur Sortimentspolitik ableiten und zum Beispiel Cross-Selling-Potentiale erkennen. In Abstimmung mit dem Produktions- und F&E-Controlling kann es auch dazu verhelfen, Innovationen zu identifizieren und gleichzeitig verhindern, dass Leistungen vom Vertriebsteam versprochen werden, welche technisch noch nicht realisierbar sind. In einem kompetitiven Marktumfeld können mittels

Vertriebscontrolling Vor- und Nachteile sowie die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber dem Wettbewerb herausgearbeitet werden. Unterstützend dazu können entbehrliche Leistungskomponenten von Differenzierungsleistungen abgegrenzt und Preiselastizitäten sowie preispsychologische Effekte für Preisentscheidungen definiert werden. Die Prüfung von Zahlungs- und Kreditbedingungen oder finanzieller Unterstützung kann den Verkauf von hochpreisigen Leistungen noch zusätzlich voranbringen. Operative Kennzahlen in dieser Aufgabenkategorie können die Umsatzstruktur (z.B. je Segment), die Auftragsstruktur (z.B. Auftragseingänge je Segment) oder die Rabattstruktur (z.B. Rabatt vom Umsatz je Segment) sein. Weitere steuerungsrelevante Kennzahlen sind: Liefertreue, Beschwerde-, Nacharbeits-, Storno-, und Zielpreiserreichungsquote sowie der Kundenzufriedenheitsindex (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 12).

Finanzen: Im Finanzbereich kann das Vertriebscontrolling sein Aufgabenspektrum ausbauen, indem es z.B. Marktanteils- und Marktwachstumsanalysen, unterteilt nach strategischen Geschäftseinheiten, durchführt und unterstützende Tätigkeiten im Bereich des Liquiditäts-, Lieferanten- und Debitorenmanagements übernimmt. Bei der Aufbereitung von Informationen sowie der Planung, Steuerung und Kontrolle von Absatz, Deckungsbeiträgen und Umsatz sollte eine Gliederung nach Vertriebs-erfolgswirkungsfaktoren wie Absatzmengen, Regionen, Leistungskomponenten, Auftragsgrößen und Kunden erfolgen. Eine Break-Even-Analyse oder erste Ertragsindikationen, zum Beispiel die Bruttogewinne im Verhältnis zu den Umsatzerlösen, können für VertriebsentscheidungsträgerInnen nützlich sein. Zur besseren Beurteilung der Marktposition können Unternehmen vom Vertriebscontrolling auch Markenwert- und Markenstärkeanalysen oder Kundenwertberechnungen (*Customer Lifetime Value*) ausführen lassen (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 13).

Prozesse: Die Vertriebsprozesse an sich sollten einfach, verständlich und transparent formuliert werden, um eine Effizienzsteigerung zu ermöglichen. Das Vertriebscontrolling kann im Zuge dessen prüfen, inwiefern Durchlauf- oder Bearbeitungszeiten beschleunigt werden könnten. Darüber hinaus können weitere Effizienzanalysen vorgenommen und mit externen sowie internen Benchmarks abgeglichen werden. Übliche Kennzahlen sind der Umsatz pro MitarbeiterIn (*Personaleffizienz*), der Umsatz im Verhältnis zu den dafür erforderlichen Akquisitionskosten

(*Auftragseffizienz*), der Umsatz im Verhältnis zur Verkaufsfläche (*Flächeneffizienz*) und die Anzahl der Aufträge im Verhältnis zur Anzahl der KundInnenbesuche (*Besuchseffizienz*) (vgl. Hierl/Batz 2019, S. 14).

Krügerke hat 2009 eine umfangreiche empirische Studie darüber durchgeführt, welche Leistungen das Controlling für den Vertrieb erbringt und basierend auf 183 Antworten von Personen in unterschiedlichen Positionen und Branchen eine Zusammenfassung erstellt. Das vollständige Ergebnis befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-4). Diese Studie hat ebenfalls die Erfolgswirkung der Controllerunterstützung für den Vertrieb untersucht, und es hat sich herausgestellt, dass in erfolgreichen Unternehmen Controller in stärkerem Umfang Führungsunterstützungsleistungen für den Vertrieb leisten (vgl. Krügerke 2009, S. 28f.). Controlling im traditionellen Sinne basiert hauptsächlich auf quantitativen Daten, die bei ihrer Erhebung bereits in der Vergangenheit liegen. Anstelle von Entscheidungsalternativen liefert ein solches Controlling nur Zahlen, in denen viele wichtige Zusammenhänge unberücksichtigt bleiben. Im Hinblick auf eine effizientere Vertriebssteuerung und -unterstützung sollte die restriktive Budgetsicht als zukünftiges Leitbild zugunsten einer stärkeren Erfolgsorientierung des Controllings aufgegeben werden (vgl. Kaschek 2014, S. 180).

3.3 Instrumente des Vertriebscontrollings

Die Instrumente des Vertriebscontrollings ermöglichen es, vorausschauend zu planen und Entscheidungen auf einer soliden Datengrundlage zu treffen, um die komplexen Marktbedingungen zu überblicken (vgl. Glaser 2019, S. 20). Bevor jedoch auf die entsprechenden Instrumente näher eingegangen werden kann, muss zunächst zwischen strategischem und operativem Vertriebscontrolling unterschieden werden, da sich diese in ihrer Zielsetzung deutlich unterscheiden. Das strategische Vertriebscontrolling zielt auf die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens durch Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotenziale ab, während das operative Vertriebscontrolling auf die kurz- bis mittelfristige Sicherung der Vertriebseffizienz ausgerichtet ist und primär die Ziele *Rentabilität* und *Liquidität* verfolgt. Es greift somit nicht aktiv in das Marktgeschehen ein, aber es analysiert die Vertriebsaktivitäten anhand von Informationsquellen wie das interne Rechnungswesen.

Diese Analyse bezieht sich primär auf Daten der Gegenwart und der Vergangenheit, wohingegen das strategische Vertriebscontrolling die Marktpotenziale hinsichtlich Produkte, Wettbewerb, Kunden usw. als zentrale Steuerungsgrößen hat (vgl. Pufahl 2019a, S. 133f.).

Eine effiziente und wirksame Vertriebssteuerung besteht vor allem dann, wenn die VertriebsmitarbeiterInnen weitgehend selbst in der Lage sind, die gesetzten Ziele unter den vorgegebenen Rahmenbedingungen zu erreichen. Die Verwendung von Vertriebscontrolling-Instrumenten hat somit auch ein hohes Selbststeuerungs- und Organisationspotenzial (vgl. Kaschek 2014, S. 176).

Eine Auswahl von häufig verwendeten Controlling-Instrumenten – unterteilt in strategische und operative Instrumente – wird in **Tabelle 1** präsentiert.

Beispiele für strategische Controlling-Instrumente	Beispiele für operative Controlling-Instrumente
Benchmarking	ABC-Analyse
GAP-Analyse	Ad-hoc-Analyse
Make-or-Buy-Analyse	Bilanz
Markt- und Wettbewerbsanalyse	Break-Even-Analyse
PESTEL-Analyse	Budgetierung
Portfolioanalyse	Cashflow-Rechnung
Produktlebenszyklusanalyse	Deckungsbeitragsrechnung
Prozess- und Zielkostenrechnung	Ergebnisüberleitungsrechnung
Rating-Analyse	Investitions- und Finanzierungsrechnung
Shareholder-Value-Analyse	Gewinn- und Verlust-Rechnung
Strategische Kennzahlensysteme / Performance Measurement Systeme	Kalkulation
Strategische Kostenstrukturanalyse	Kosten-(Nutzen)-Analyse
SWOT-Analyse	Kosten- und Leistungsrechnung
Szenario- und Sensitivitätsanalyse	Operative Kennzahlensysteme
Sustainability-Analyse	Scoring-Verfahren
Wertschöpfungskettenanalyse	Schwachstellen- und Fehlentwicklungsanalyse

Tabelle 1: Beispiele für Controlling-Instrumente (in Anlehnung an Hierl/Batz, S. 10)

Für den weiteren Verlauf der Arbeit sind hier insbesondere die Kennzahlensysteme bzw. Performance Measurement Systeme relevant, die somit als Instrument des Vertriebscontrollings klassifiziert werden können und zu einer effizienten Vertriebssteuerung beitragen.

3.4 Besonderheiten des Vertriebscontrollings in KMUs

Im Vergleich zu Großunternehmen (GU) weisen mittelständische Familienunternehmen einige Besonderheiten hinsichtlich der Unternehmensführung und des Controllings auf. Eine im Jahr 2012 durchgeführte Studie hat untersucht, inwiefern sich KMUs von GUs unterscheiden und welchen Einfluss der Unternehmenstyp *Familienunternehmen* darauf hat. In Österreich ist dazu eine Vollerhebung in den 5405 Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten durchgeführt worden. Gemeinsam mit den ausgewählten Bundesländern in Deutschland konnten insgesamt 1658 Fragebögen erzielt werden. Auffallend dabei ist gewesen, dass große Unternehmen signifikant häufiger eigene Controlling-Abteilungen installieren als mittlere Unternehmen und auch in höherem Ausmaß strategische und operative Instrumente einsetzen. Es hat sich ebenfalls gezeigt, dass Nicht-Familienunternehmen, unabhängig von der Größe, im Vergleich zu Familien-Unternehmen vermehrt eine eigenen Controlling-Abteilung einrichten, sowie verbreitet strategische und operative Controlling-Instrumente nutzen. FU greifen hierbei eher auf die Abteilung Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen zurück, oder die Geschäftsführung setzt sich zusätzlich mit den Controlling-Aufgaben auseinander (vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 408 – 410).

Nachfolgende **Tabelle 2** zeigt die exakte Aufteilung wie in Österreich das Controlling organisiert ist. Dazu werden sowohl KMUs als auch FUs gegenübergestellt.

Organisation des Controllings	KMU	FU
Eigenständige Controlling-Abteilung	39,8 %	40,8 %
Geschäftsführung	21,4 %	22,5 %
FiBu/Rechnungswesen	31,6 %	28,8 %
Extern	6,0 %	6,8 %
Sonstige Organisationsform	0,0 %	0,0 %
Kein aktives Controlling	1,2 %	1,1 %
Summe	100 %	100 %

Tabelle 2: Organisation des Controllings in mittelständischen FUs (in Anlehnung an Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 410)

Sehr wesentlich ist auch, welche strategischen bzw. operativen Instrumente in mittelständischen Familienunternehmen eingesetzt werden, und welche Unterschiede sich hierbei in familiengeführten Unternehmen ergeben. Der Einsatzgrad der strategischen Instrumente kann von **Tabelle 3** abgelesen werden.

Strategische Instrumente	KMU	FU
Kennzahlensysteme bzw. PMS	86,6 %	90,3 %
Stärken-/Schwächenanalysen	42,3 %	43,2 %
Benchmarking	37,4 %	36,8 %
Investitionsrechnungsverfahren	35,3 %	39,3 %
Konkurrenzanalyse	31,9 %	34,6 %
ABC-Analyse	31,4 %	39,5 %
Branchenstrukturanalyse	17,6 %	19,3 %
Balanced Scorecard	17,2 %	18,5 %
Szenario-Technik	12,5 %	11,9 %
Erfahrungskurvenanalyse	11,6 %	11,9 %
Portfolio-Technik	11,3 %	11,5 %
Produktlebenszyklusanalyse	9,0 %	11,1 %
Target-Costing	8,9 %	13,8 %
Nutzwertanalyse	8,5 %	6,2 %
Sensitivitätsanalyse	5,6 %	4,9 %
Gap-Analyse	5,3 %	5,1 %
Wertkettenanalyse	5,3 %	5,8 %
Shareholder-Value-Analysen	4,8 %	4,1 %
Realoptionsmodelle	0,9 %	1,0 %
PIMS-Modelle	0,3 %	0,4 %

Tabelle 3: Einsatzgrad strategischer Instrumente in mittelständischen Familienunternehmen (in Anlehnung an Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 410)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zum Zeitpunkt der Studie einerseits die Institutionalisierung des Controllings in Familienunternehmen noch im Anfangsstadium zu liegen schien, und andererseits noch zu geringe Ressourcen für die Beschäftigung mit strategischen Themen zur Verfügung gestellt worden sind. Für die Führung eines FU bedeuten die hier gewonnenen Ergebnisse vor allem, dass es in Zukunft einer Verlagerung der Prioritäten bedarf, sowohl im Bereich der professionellen Ausgestaltung des Controlling-Instrumentariums als auch im Bewusstsein dessen, dass Controlling weit mehr darstellt als Kontrolle. Besonders in Familienunternehmen, die sich durch eine langfristige Perspektive im Sinne der Unternehmensführung auszeichnen, wäre eine intensive Auseinandersetzung mit den strategischen Vorstellungen des Controllings und den damit verbundenen strategischen Instrumenten in einem dynamischen Umfeld sehr wichtig. In diesem Zusammenhang ist es auch erforderlich, den Instrumentenmix in Anlehnung an FUs so zu gestalten, dass er sowohl das Unternehmen selbst als auch die Familie, die über Management und Kapital in das Unternehmen eingebunden ist, zufriedenstellen kann (vgl. Feldbauer-Durstmüller et al. 2012, S. 413).

4. Performance Measurement Systeme zur Vertriebssteuerung

Nach der Diskussion des Themengebiets des Vertriebscontrollings und der Einordnung in den Kontext der vorliegenden Arbeit wird nun der relevante Stand der Wissenschaft in der Disziplin des *Performance Measurements* und *Managements* untersucht. Diese wissenschaftliche Disziplin bildet neben dem Vertriebscontrolling den Rahmen für die nachfolgenden Untersuchungen. Nach Klärung der Grundlagen werden zentrale theoretische Ansätze und deren Entwicklung vorgestellt.

4.1 Definitionen und Begriffe

In der Literatur gibt es viele Studien und Definitionen zum Thema Performance Management und Performance Measurement (vgl. Yildiz/Hotamisli/Eleren 2011, S. 34). Aus diesem Grund werden zu Beginn dieses Kapitels die wichtigsten Begriffe vorgestellt und die für diese Arbeit gültigen Definitionen festgelegt.

4.1.1 Performance Measurement Systeme

Der Grundgedanke von Performance Measurement Systemen (PMS) nach *Franseschini/Galetto/Maisano* (2018) lautet: „*you get what you measure and you cannot manage a process unless you measure it*“ (*Franseschini/Galetto/Maisano* 2019, S. 133). Eine Analyse der Literatur zeigt jedoch, wie vielfältig das Thema ist, und dass es keinen Konsens über eine Definition gibt. Performance Measurement Systeme werden dabei aus unterschiedlichen Perspektiven definiert, und es werden unterschiedliche Arten von Merkmalen zur Ableitung der Definition verwendet (vgl. *Franco-Santos et al.* 2007, S. 786). *Bititci et al.* (1997) definieren es zum Beispiel wie folgt: „*A performance measurement system is the information system which is at the heart of the performance management process and it is of critical importance to the effective and efficient functioning of the performance management system*“ (*Bititci et al.* 1997, S. 533 zitiert nach: *Franco-Santos et al.* 2007, S. 788). *Gates* (1999) beschreibt PMS folgendermaßen: „*A strategic performance measurement system translates business strategies into deliverable results. Combine financial, strategic and operating measures to gauge how well a company meets its targets*“ (*Gates* 1999, S. 4 zitiert nach: *Franco-Santos et al.* 2007, S. 788). *Lebas* (1995)

erläutert seine Interpretation noch ausführlicher: „*A performance measurement system includes performance measures that can be key success factors, measures for detection of deviations, measures to track past achievements, measures to describe the status potential, measures of output, measures of input, etc. A performance measurement system should also include a component that will continuously check the validity of the cause-and-effect relationships among the measures*” (Lebas 1995, S. 34 zitiert nach: Franco-Santos et al. 2007, S. 788). In dieser Arbeit ist Performance Measurement somit Teil des Performance Managements, welcher die Strategie auf verschiedene Dimensionen mittels Kennzahlen herunterbricht, um die Zielerreichung eines Unternehmens zu messen.

4.1.2 Performance Management Systeme

Performance Management ist in der wissenschaftlichen Literatur bereits fest etabliert, hinsichtlich der Bedeutung und Begriffsinhalt wird es allerdings ebenfalls unterschiedlich interpretiert (vgl. Möller/Wirnsperger/Gackstatter 2015, S. 75). Grundsätzlich stellt Performance Management ebenso einen strukturierten Ansatz zur Operationalisierung einer Strategie dar. Mit der Unterstützung von Schlüsselresultaten und Schlüsselkennzahlen werden Strategien konkretisiert und messbar gemacht (vgl. Brunner 2020, S. 389). Es geht allerdings über die Aspekte des Performance Measurements hinaus und ist vor allem durch einen geschlossenen Regelkreis gekennzeichnet, der eine dynamische Gestaltung des Systems und organisatorisches Lernen ermöglicht (vgl. Kleindienst 2017, S. 67). Möller/Wirnsperger/Gackstatter (2015) grenzen es zu Performance Management insofern ab, dass es zusätzlich zur Messung auch die aktive Steuerung der Leistung sowie die beeinflussenden Prozesse umfasst (vgl. Möller/Wirnsperger/Gackstatter 2015, S. 75). Werner (2014) interpretiert es als übergreifenden Bezugsrahmen, in dem die Messung (Measurement) der Wirksamkeit einzelner Leistungsstufen eingebettet ist (vgl. Werner 2014, S. 70). Der Begriff *Performance-Management-System* wurde erstmals von Beer und Ruh (1976) verwendet. Danach schuf Bell mit seinen Studien in (1978) und (1987) eine Grundlage für die Weiterentwicklung des Systems. Seit den 1990er Jahren häufen sich die Studien in diesem Bereich (vgl. Yildiz/Hotamisli/Eleren 2011, S. 34).

4.2 Die Entstehung von modernen Performance Measurement Systemen

Das nachfolgende Kapitel gewährleistet einen näheren Einblick in die Entstehung von Performance Measurement Systemen und beschreibt die Schwächen der traditionellen Kennzahlensysteme.

4.2.1 Entwicklung von Kennzahlensystemen zu PMM-Systemen

Als Geburtsjahr von Kennzahlensystemen kann 1919 angesehen werden, in dem das Treasurer`s Department des US-amerikanischen Konzerns E.I. das *Du-Pont-System* veröffentlichte. Hier wird der Return on Investment als Spitzenkennzahl in seine mathematischen Bestandteile zerlegt, sodass Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennbar sind (siehe **Abb. 11**). Dieses System ist eindeutig als eindimensionales Rechensystem einzuordnen und es gehört zu den bekanntesten Kennzahlensystemen (vgl. Sandt 2005, S. 431).

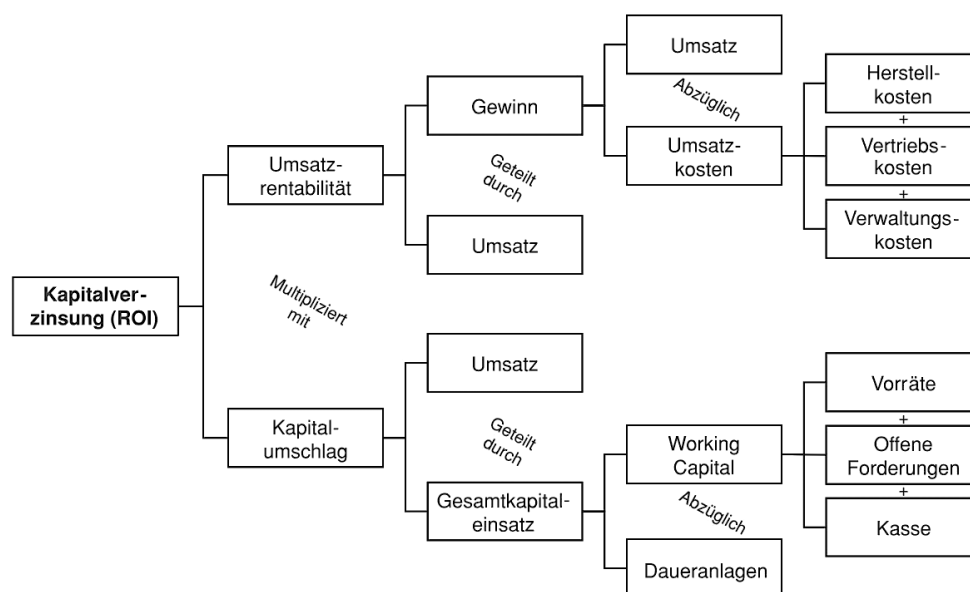


Abbildung 11: Du-Pont System (in Anlehnung an Botta 1985, S. 4 zitiert nach: Sandt 2005, S. 431)

Nach der Entwicklung des finanzorientierten Du-Pont-Systems gab es viele Jahrzehnte keine wesentlichen Neuerungen. Erst rund um das Jahr 1986 kam immer mehr Kritik an den finanzlastigen Systemen auf (vgl. Sandt 2005, S. 441). Traditionelle Kennzahlensysteme basieren auf finanziellen Kennzahlen und werden in erster Linie für die Unternehmensanalyse verwendet. Einer der größten Nachteile

dieser Kennzahlen ist, dass sie sich auf die Vergangenheit beziehen und somit nur die Konsequenzen von Entscheidungen aus der Vergangenheit aufzeigen (vgl. Gleich 2021, S. 10f.; Kleindienst 2017, S. 43). Zudem haben diese in der Regel nur eine mangelhafte Anbindung an strategische Ziele, zielbezogene Kennzahlen und Strategien (vgl. Gleich 2021, S. 15).

Eine Steuerung, die sich primär auf Zahlen der Vergangenheit konzentriert, wurde den Ansprüchen des immer turbulenter werdenden Wettbewerbsumfeld kaum noch gerecht, und so wurden zur Überwindung der Defizite traditioneller Kennzahlensysteme in den frühen 1990er-Jahren Performance Measurement-Konzepte entwickelt. Diese messen die Erfolgswirksamkeit einer Organisation auf mehreren Leistungsebenen und ermöglichen so eine mehrdimensionale Steuerung (vgl. Werner 2014, S. 67). In der Literatur gibt es allerdings mehrere umfassende Performance Measurement-Ansätze, die sowohl quantitativ als auch qualitativ eingesetzt werden, um die aktuelle und zukünftige Unternehmensleistung zu messen, vorherzusagen und zu bewerten. Jeder dieser Ansätze weist seine Vor- und Nachteile auf. Um im Anschluss ein geeignetes Konzept auswählen zu können, ist es von zentraler Bedeutung ein Verständnis für die historische Entwicklung zu schaffen und die verschiedenen Konzepte und dessen Einsatz in Unternehmen zu diskutieren (vgl. Sorooshian et al. 2016, S. 123; 130).

Sandt (2005) hat in seiner Studie bedeutende Konzepte des Performance Measurements bis zum Jahr 2000 untersucht und in einer Grafik (siehe **Abb. 12**) auf einer Zeitachse mit dem jeweiligen Veröffentlichungsjahr dargestellt. Diese Darstellung zeigt sowohl die Konzepte als auch die Entwicklung, wovon Rückschlüsse auf die Gestaltung der einzelnen Konzepte gezogen werden können (vgl. Sandt 2005, S. 430).

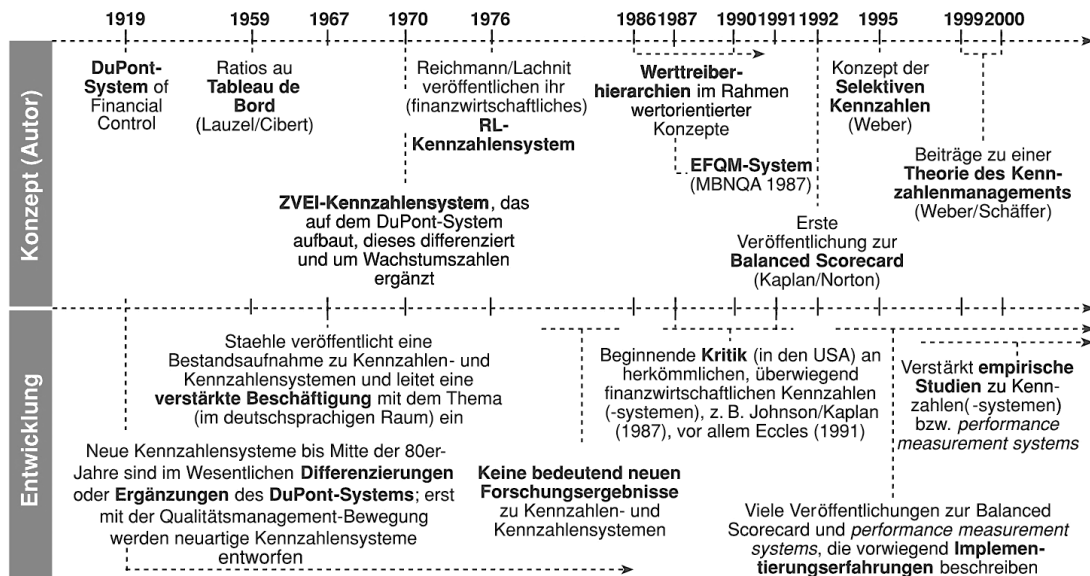


Abbildung 12: Entwicklung von traditionellen Kennzahlensystemen zum Performance Measurement (in Anlehnung an Sandt 2005, S. 430 zitiert nach: Sandt 2004, S. 3)

Darauffolgend wurde verstärkt die Nutzung von Performance Measurement untersucht und die Ergebnisse haben gezeigt, dass verhaltensorientierte Nutzungsarten stärker auftreten als eine Nutzung von Kennzahlen zur unmittelbaren Entscheidungsfindung. Des Weiteren wurde festgestellt, dass es ein Trugschluss ist, auf fertige Kennzahlenkonzepte zurückgreifen zu können. Mit Konzepten des Performance Measurements stehen keine fertigen Werkzeuge zur Verfügung, sondern lediglich Werkzeuge, die unternehmensspezifisch an die Strategie und Ziele des Unternehmens angepasst und in einem Prozess entwickelt werden müssen (vgl. Sandt 2005, S. 441).

Zeitgleich mit der BSC hat sich die wertorientierte Steuerung als moderne Unternehmensführung etabliert. Allerdings sind die wertorientierten Konzepte für die Anforderungen an ein modernes Managementsystem nur bedingt geeignet. Es haben sich neue Konzepte herausgebildet, und der Schwerpunkt liegt zunehmend auf der Ergebnis- und Verhaltensdimension. Der Anpassungsprozess sowie die Einbindung und Motivation von ManagerInnen und MitarbeiterInnen in die Management- und Controllingprozesse gewinnen vermehrt an Bedeutung (vgl. Brunner 2020, S. 390).

Gleich (2021) zeigt in nachstehender **Abbildung 13** im Detail auf, wie erfolgreiche Performance Measurement Konzepte von morgen gestaltet werden sollten.

		Entwicklungsstufen des ...		
		Gestern	Heute	Morgen
Durchgängige Leistungsdifferenzierung		keine	wenig	stark
Strategische und operative Ziele und Kennzahlen		finanziell dominiert	finanziell und teilweise nicht-finanziell	ausgewogen finanziell und nicht finanziell
Kopplung strategische und operative Planung		nicht festgelegt	wenig festgelegt	festgelegt
Abstimmung Ziele und Strategie		wenig	auf einigen Leistungsebenen	auf allen Leistungsebenen
Stakeholdereinfluss		shareholderdominiert	mittlerer Einfluss	starker Einfluss
Kennzahlenauswahl und -planvorgabe		Top-down-Vorgabe	leistungsebenen-teilautonom	vollig leistungsebenenautonom
Kennzahlenänderungsflexibilität		gering	mittel	hoch
Kennzahlen der Leistungsvorgabe		nicht ausgewogen	kaum ausgewogen	ausgewogen
Rollenverteilung der Akteure im Performance Measurement		nicht ausgewogen	kaum ausgewogen	ausgewogen
Einsatz neuer betriebswirtschaftlicher Instrumente im Performance Measurement		kein Einsatz	Einsatz einiger Instrumente	Einsatz vieler Instrumente

... Performance Measurement

Abbildung 13: Der Weg zum fortschrittlichen Performance Measurement (Gleich 2021, S. 445)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass seit Beginn der intensiven Auseinandersetzung damit, wie die Leistung eines Unternehmens gemessen und darauf aufbauend gemanagt werden soll, wesentliche Weiterentwicklungen in Richtung multidimensionale Rechen- bzw. Ordnungssysteme zu vermerken sind. Ein Ordnungssystem, wie zum Beispiel die *Balanced Scorecard*, gibt im Gegensatz zu Rechen-systemen weniger klar vor, welche konkreten Kennzahlen einzusetzen sind (vgl. Sandt 2005, S. 438f.). Diese Entwicklung ist vor allem darauf zurückzuführen, dass traditionelle Kennzahlensysteme in der heutigen Wettbewerbsdynamik als unzureichend betrachtet und den daraus resultierenden Anforderungen nicht mehr gerecht werden. Die Anfänge des globalen Wettbewerbs und die sich verändernden Technologien haben ganzheitliche und dynamische Leistungsmessungssysteme gefordert. Der Wandel und die Entwicklungen, die in diesem Bereich erforscht werden, verdeutlichen vor allem die multidisziplinären Aspekte. Die Forscher haben die Notwendigkeit erkannt, über die bloße Bewertung der Leistung hinauszugehen und die Ausgewogenheit zu integrieren, die für die Ableitung der Strategie erforderlich ist (vgl. Dahal 2019, S. 1, 12).

Tabelle 4 fasst noch einmal die wesentlichen Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten aus diesem Kapitel zusammen und zeigt jeweils die wichtigsten Konzepte lt. *Kleindienst* (2017) auf (vgl. Kleindienst 2017, S. 53 - 73).

	Traditionelle Kennzahlensysteme	Performance Measurement Systeme	Performance Management Systeme
Merkmale	Eindimensionales Rechensystem	Mehrdimensionales Ordnungssystem	
	Fokus in der Vergangenheit	Zukunftsorientiert	
	Nicht mit der Strategie bzw. den Zielen verbunden	Mit Strategie und Zielen des Unternehmens verbunden	
	Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen werden nicht berücksichtigt	Einbindung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen	
	Kosten, Output und Qualität werden isoliert betrachtet	Qualität, Kosten und Output werden abhängig voneinander betrachtet	
	Starres Konzept	Flexibles Konzept	Geschlossener Regelkreis
	Schwerpunkt auf finanziellen Kennzahlen	Schwerpunkt auf wertorientierter Steuerung	Schwerpunkt auf ergebnis- und verhaltensorientierter Steuerung
	-	-	Angebunden an ein Anreiz- und Belohnungssystem
	-	-	Leadership-Tool
Konzepte	<ul style="list-style-type: none"> Du-Pont 	<ul style="list-style-type: none"> Tableau de Bord Balanced Scorecard Performance Pyramid Performance Prism EFQM-Modell 	<ul style="list-style-type: none"> Performance Management System Framework (PMSF) St. Galler Performance Management Modell

Tabelle 4: Abgrenzung traditioneller Kennzahlensysteme und PMM-Systeme (in Anlehnung an Lynch, R.L./Cross, K.C. 1995a, S. 38 zitiert nach: Schreyer 2008, S. 43; Kleindienst 2017, S. 53 - 73)

Da in der Literatur die beiden Begriffe *Performance Measurement* und *Performance Management* häufig gleichgestellt sind, werden diese in dieser Arbeit für die weitere Auseinandersetzung als PMM zusammengefasst. In der deutschen Literatur ist überdies auffallend, dass die Bezeichnungen Kennzahlensysteme und PMM-System ebenso sowohl synonym verwendet als auch klar voneinander abgegrenzt werden. Basierend auf den vorhin erläuterten Erkenntnissen wird in dieser Arbeit klar zwischen traditionellen Kennzahlensystemen und Performance Measurement Systemen sowohl begrifflich als auch konzeptionell differenziert.

4.2.2 Konzepte des Performance Measurements

Die **Abbildung 14** sowie **Tabelle 4** stellen nur einen Auszug der bisher entwickelten Konzepte dar. Eine vollständige Auflistung aller Systeme ist eine in der Realität nahezu nicht lösbare Aufgabe, da nicht nur unzählige theoretische Konzepte publiziert worden sind, sondern auch in der Praxis zum einen Unternehmensberatungen eigene, nur zum Teil veröffentlichte Ansätze, konzipieren, und zum anderen große Unternehmen generische Systeme, wie das Balanced Scorecard-Modell, adaptieren und an ihre eigenen spezifischen Bedürfnisse anpassen (vgl. Schreyer 2007, S. 44).

In der nachfolgenden **Tabelle 5** sind ergänzend die primär in der Performance-Literatur verwendeten Modelle herausgearbeitet, welche für den Vertrieb in einem Maschinenbau-KMU relevant sein könnten. Die Übersicht zeigt sowohl das Konzept als auch das Entwicklungsjahr und die Leistungsdimensionen, die in den jeweiligen Konzepten berücksichtigt werden, auf. Die Reihenfolge wird aufgrund der Entwicklungsjahre vorgenommen, wobei das älteste Konzept an erster Stelle steht.

Die Balanced Scorecard (BSC) kann dabei auch als das bekannteste und wichtigste Konzept hervorgehoben werden, weshalb dieses anschließend näher erläutert wird (vgl. Gleich 2021, S. 99).

Nr.	Leistungsdimension - Konzepte	Finanzen	Kunde	Markt	Produkt/Qualität von Prozessen	Produkt/Ge- schwindigkeit	Effizienz	Flexibilität	Innovation	Lernen und Ent- wicklung	MitarbeiterInnen	Vision/Strategie	Wettbewerb
1	Performance Measurement Matrix Keegan et al. (1989)	✓	✓	✓		✓			✓	✓			✓
2	Performance Pyramid Lynch/Cross (1991)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	
3	Results Determinants Model Fitzgerald et al. (1991)	✓			✓		✓	✓	✓	✓			✓
4	Tableau de Bord Lebas (1994)	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
5	European Quality Founda- tion Perfection Model EFQM (1991-1999)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
6	Balanced Scorecard Kaplan/Norton (1992)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
7	Integrated Performance Measurement Model Bititci et al. (1997)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
8	Responsibility Based Performance Evaluation Model Atkinson et al. (1997)	✓	✓		✓	✓					✓		
9	Organizational Performance Evaluation Model Chennel et at. (2000)	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓
10	Performance Prism Model Neely et al. (2002)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Integrated performance measurement model for SMEs Laitinen (2002)	✓		✓	✓		✓						✓
12	The Dynamic Multidimen- sional Performance Frame- work Maltz et al. (2003)	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	The Total Performance Scorecard Rampersad (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
14	The Holistic Performance Management Framework Andersen et al. (2006)	✓	✓	✓			✓			✓			
15	Proactive Balanced Score- card Chytas et al. (2011)	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	
16	The Genetic System Dynam- ics Model Khaledi (2015)	✓	✓		✓	✓	✓			✓		✓	
17	OKR-Konzept	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Tabelle 5: Überblick PMS inkl. Leistungsdimensionen (in Anlehnung an Ağca 2009, S. 56 zitiert nach: Yildiz/Hotamisli/Eleren 2011, S. 35; Dahal 2019, S. 4 - 12; Gleich 2021, S. 94)

4.2.3 Das Balanced Scorecard-Konzept

Das Balanced Scorecard-Konzept wurde in den 1990er-Jahren erstmals von *Kaplan* und *Norton* entwickelt und gilt als Instrument zur Operationalisierung einer Strategie (vgl. Pufahl 2019a, S. 121). Die Ausgestaltung und die Ziele der BSC haben sich seit der ersten Veröffentlichung aber verändert (vgl. Gleich 2021, S. 103). Die Kernidee, eine Konzentration auf vier miteinander verknüpfte Dimensionen zur Identifikation, Messung und Darstellung mehrdimensionaler Leistungsindikatoren ist jedoch gleichgeblieben und hat sich bereits in vielen Unternehmen bewährt (siehe **Abb. 14**) (vgl. Brunner 2020, S. 390). *Kaplan/Norton* betonen in späteren Veröffentlichungen, dass auch andere Strukturen als die vier Standardperspektiven *Finanzen*, *Kunden*, *Prozesse* und *Lernen/Entwickeln* bzw. *Potenzial* möglich sind. Die Perspektiven können bei Notwendigkeit auch geändert oder erweitert werden und sollen nur als Orientierung dienen (vgl. Kaplan/Norton 1996b, S. 34f. zitiert nach: Kleindienst 2017, S. 59).

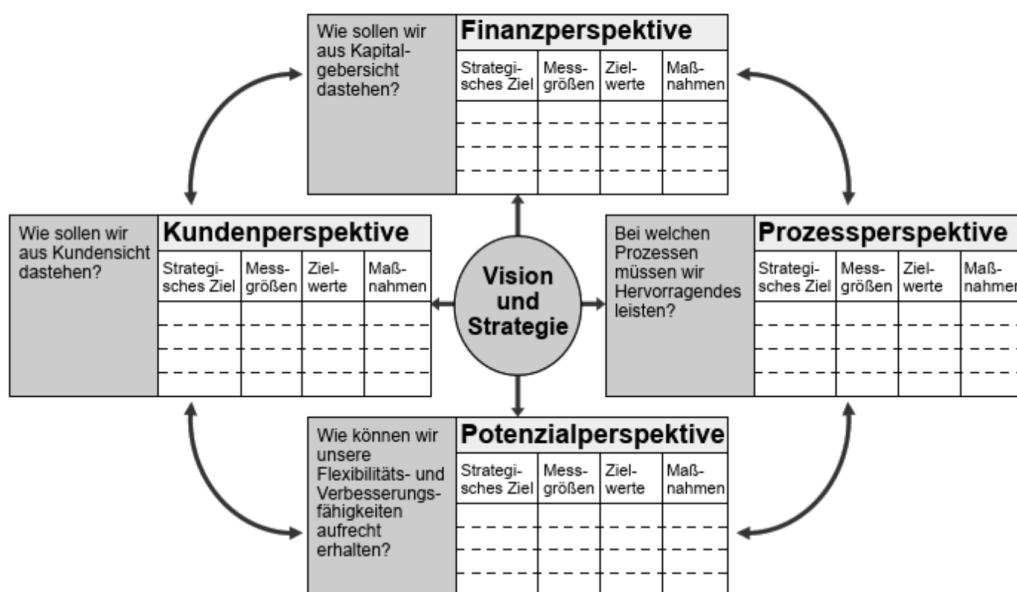


Abbildung 14: Die vier Dimensionen der BSC (Gleich 2021, S. 101)

Jede dieser Dimensionen ist mit bestimmten Leistungszielen verbunden, und die Abbildung zeigt auch, dass jede Dimension die andere beeinflussen kann (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 145). Ein großer Vorteil der BSC ist, dass sie Unternehmen ermöglicht, sich auf die wesentlichen Kennzahlen zu fokussieren und diese in einem Managementbericht zusammenzuführen (vgl. Kleindienst 2017, S. 59).

4.3 Verwendung von PMS in Maschinenbau-KMUs

Bereits seit einigen Jahren wird konzeptionell und empirisch an der Verwendung von PMS geforscht und im Wesentlichen lassen sich die Nutzungsarten instrumentell, konzeptionell, symbolisch, diagnostisch und interaktiv unterscheiden:

- Die **instrumentelle Verwendung** kennzeichnet die klassische Verwendung für Entscheidungen,
- Eine **konzeptionelle Nutzung** sagt aus, dass die Nutzer die Informationen zur Verbesserung ihres Geschäftsverständnisses verwenden, diese aber nicht unmittelbar eine Entscheidung oder Handlung auslösen,
- Die **symbolische Nutzung** trifft dann zu, wenn eine Entscheidung bereits gefällt worden ist, und Informationen zu deren Rechtfertigung und Durchsetzung eingesetzt werden,
- Bei **diagnostischer und interaktiver Nutzung** geht es vor allem um die Schonung der Kapazitäten der Manager. Es besteht einzig Möglichkeit, bei Abweichungen von Kennzahlen einzugreifen (diagnostisch) oder sich auf ausgewählte Kennzahlen, die von besonderer strategischer Bedeutung sind, zu fokussieren (interaktiv) (vgl. Sandt 2005, S. 440f.).

Bei einer Studie von *Grünbichler/Michl/Klučka* ist insbesondere das PMM in KMUs untersucht und eine empirische Erhebung in der Steiermark durchgeführt worden. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass der Großteil der KMUs diese Konzepte vor allem zur Verbesserung der strategischen Planung einsetzt. Darüber hinaus werden dadurch sowohl eine bessere finanzielle Situation, höhere Absatzzahlen, als auch mehr Kundenzufriedenheit und die Verbesserung der internen Zusammenarbeit erwartet (vgl. Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 51).

Im Zusammenhang mit Industrie 4.0 gibt eine Studie von *Kloviene/Uosyte* (2019) Aufschluss darüber, ob technologische Innovationen Einfluss auf das Geschäftsmodell und die Unternehmensstrategie haben, und welche Rolle PMS dabei spielen. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass sie einen direkten Einfluss darauf ausüben. Ein ganzheitliches Steuerungsinstrument wird unumgänglich, um die immer komplexer werdenden Prozesse und Datenströme zu bewältigen. Vor allem die Informationsanalysezeit wird aufgrund der steigenden Datenmenge und den immer

kürzer werdenden Produktlebenszyklen etc. immer geringer, weshalb PMS dabei helfen können Daten in Echtzeit entsprechend aufzubereiten und infolgedessen gezielter Entscheidungen zu treffen. Das Zusammenfassen von Daten und die Erstellung von Berichten sollte nicht länger auf einem bestimmten Zeitraum basieren, sondern täglich abrufbar sein, und es so möglich machen, laufende Veränderungen der Unternehmensleistungen und der Kunden zu verfolgen, zu analysieren und entsprechend mit angepassten Entscheidungen zu reagieren. Es konnte jedoch auch festgestellt werden, dass finanzielle KPIs die führende Funktion bleiben werden, um zu sehen, welche Innovation dem Unternehmen den größten Nutzen bringt (vgl. Kloviene/Uosyte 2019, S. 479).

Sorooshian/Aziz/Azizan (2020) haben in Ihrer Studie die am besten geeigneten PMS für KMUs auf der Grundlage ihrer Anwendbarkeit analysiert, und die Ergebnisse zeigen, dass die *Balanced Scorecard* an erster Stelle steht, gefolgt von der *Theory of Constraints* und dem *Result and Determinate Framework*. **Tabelle 6** zeigt das vollständige Resultat (vgl. Sorooshian/Aziz/Azizan 2020, S. 108).

Reihung	Jahr	Konzept	Abkürzung
1.	1992	Balanced Scorecard	BSC
2.	1986	Theory of Constraints	TOC
3.	1991	Result and Determinant Framework	RDF
4.	1989	Performance Measurement Matrix	PMM
5.	1991	European Foundation for Quality Management	EFQM
6.	1991	SMART Performance Pyramid	SPP
7.	1996	Integrated Performance Measurement System for Small Firms	IPMSSF

Tabelle 6: PMS für KMUs (in Anlehnung an Sorooshian/Aziz/Azizan 2020, S. 110 - 114)

Die BSC ist von den ProbandInnen in erster Linie deswegen bevorzugt worden, weil sie sich auf die Erreichung der strategischen Ziele konzentriert und diese auch klar hervorhebt. Des Weiteren ist als ausschlaggebendes Kriterium genannt worden, dass sich dieses Modell sowohl mit zukünftigen Aufgaben befasst als auch die bisherigen Leistungen überprüft (vgl. Sorooshian/Aziz/Azizan 2020, S. 114).

4.4 Kennzahlen als Basis von PMS

Ein Unternehmen als System ist in der Regel so umfangreich, dass es viele Merkmale gibt, die gleichzeitig beobachtet werden sollten. Um den Kontrollaufwand so gering wie möglich zu halten, werden die relevanten Einflussgrößen in sogenannten Kennzahlen dargestellt (vgl. Dietzel 2020, S. 176). Dabei handelt es sich „...um eine Zusammenfassung von quantitativen, d.h. in Zahlen ausdrückbaren, betrieblichen Informationen“ (Schneider/Hennig 2008, S. 167). Sie bilden die Grundlagen von Performance Measurement Systemen, weshalb in diesem Kapitel die Funktionen und die verschiedenen Arten von Kennzahlen näher erläutert werden (vgl. Giese 2012, S. 38). Ein besonderes Augenmerk wird auf Kennzahlen für den Einsatz im Vertrieb und in KMUs gelegt.

4.4.1 Funktionen von Kennzahlen

Eine der wichtigsten Funktionen, die Kennzahlen haben, ist die Überprüfung der Zielerreichung. Neben den betriebswirtschaftlichen Leistungsdaten werden mit Kennzahlen jedoch auch steuerliche und rechtliche Notwendigkeiten erfüllt. So können sie sowohl das Gesamtergebnis eines Unternehmens als auch Einzelergebnisse von MitarbeiterInnen messen und infolgedessen ein Spiegelbild von Leistungen abbilden. Dieses Abbild macht es möglich, dass Potenziale entdeckt und die eigene Position bestimmt werden können. Bei richtiger Verwendung können Kennzahlen auch als Frühwarnindikatoren dienen und in gewissem Maße dabei helfen, MitarbeiterInnen für Ihre Leistung in die Verantwortung zu nehmen. Kennzahlen können ein Unternehmen somit detailliert abbilden und eine Steuerung sowie eine Verbesserung der Entscheidungsqualität ermöglichen (vgl. Posselt 2018, S. 1; 13).

Im Zusammenhang mit Vertriebsmanagement sollen Kennzahlen vor allem dazu beitragen, die Vertriebsstrategie zu operationalisieren und so die Zielerreichung einerseits zu steuern und andererseits für die einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen transparent zu machen. Bei einer Wettbewerbsverdrängungsstrategie bei stagnierendem Marktvolumen können zum Beispiel der Marktanteil und die Umsatzsteigerung als Kennzahl herangezogen werden (vgl. Pufahl 2019a, S. 120). Die nachfolgende **Abbildung 15** stellt noch einmal die fünf wesentlichen Aufgaben von Kennzahlen laut *Posselt* (2018) grafisch dar.

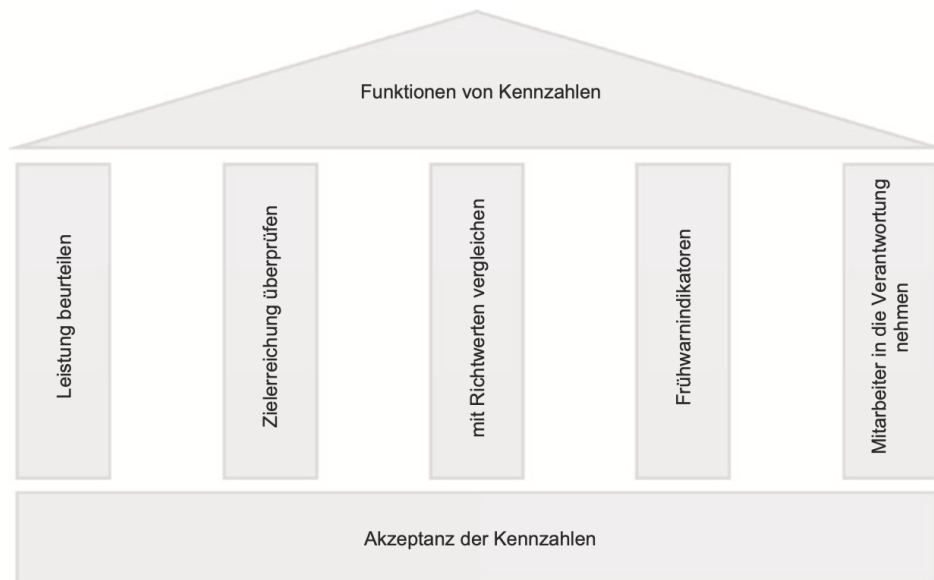


Abbildung 15: Funktionen von Kennzahlen (Posselt 2018, S. 14)

4.4.2 Arten von Kennzahlen

Eine Art der Klassifizierung von Kennzahlen ist eine Unterteilung in absoluten Kennzahlen und relativen Kennzahlen (vgl. Dietzel 2020, S. 176).

Absolutzahlen sind jene Zahlen, die unabhängig von anderen betrachtet werden und erst eine Bedeutung sichtbar wird, wenn sie mit weiteren Zahlen in Relation gesetzt werden (vgl. Vollmuth 2006 S. 9f.). Es handelt sich um Einzelzahlen (z.B. Absatz), Summen (z.B. Umsatz), Differenzen (z.B. Gewinn) oder Mittelwerte (z.B. durchschnittlicher Tagesumsatz) (vgl. Schneider/Hennig 2008, S. 168).

Relative Kennzahlen (auch Verhältniszahlen) werden durch eine sinnvolle, sachlogische Verknüpfung von Sachverhalten gebildet (vgl. Gladen 2014, S. 15). Sie werden in *Gliederungszahlen*, *Beziehungszahlen* und *Indexzahlen* untergliedert:

- Bei *Gliederungszahlen* stehen zwei ungleichrangige, aber gleichartige Größen gegenüber (z.B. Eigenkapital/Gesamtkapital).
- Bei *Beziehungszahlen* werden gleichrangige, aber ungleichartige Größen erfasst (z.B. Eigenkapital/Anlagevermögen).
- Mithilfe der *Indexzahlen* lassen sich Zeitreihen oder zeitliche Veränderungen von Daten übersichtlich aufbereiten (vgl. Dietzel 2020, S. 176).

Parmenter (2020) nimmt aufgrund seiner 30-jährigen Forschung eine noch detailliertere Unterteilung in vier Arten vor:

- Key Result Indicators (KRIs),
- Result Indicators (RIs),
- Performance Indicators (PIs),
- Key Performance Indicators (KPIs) (vgl. *Parmenter* 2020, S. 4).

Result Indicators gelten als Messgrößen, welche die Summe der Beiträge von mehr als einem Team abbilden. *Performance Indicators* hingegen können einem Team oder einer Gruppe zugeordnet werden und schaffen Klarheit über die Verantwortlichkeit. Bei jenen Kennzahlen, die von größerer Bedeutung sind, wird zusätzlich das Wort *Key* verwendet, um die Schlüsselkennzahlen hervorzuheben (vgl. *Parmenter* 2020, S. 3f.).

Key Result Indicators und Result Indicators

KRIs werden oft mit KPIs verwechselt, obwohl KRIs und RIs Daten der Vergangenheit messen und wenig Aufschluss darüber geben, welche Maßnahmen getroffen werden müssen, um die Ergebnisse zu verbessern. Finanzielle Kennzahlen sind zum Beispiel ein Ergebnis von Aktivitäten, weshalb sie dieser Kategorie zugeordnet werden können (vgl. *Parmenter* 2020, S. 4f.).

Key Performance Indicators und Performance Indicators

KPIs hingegen haben meistens einen klaren Bezug zur Leistung, z.B. des Vertriebs, und sind mit geplanten Zielgrößen verbunden. Sie haben einen großen Einfluss auf das Unternehmen und dienen zur allumfassenden Gesamtplanung sowie der Orientierung für das ganze Team (vgl. *Pufahl* 2019b, S. 191f.). PIs können speziell für eine detaillierte und gezielte Kontrolle oder für ein gewissenhaftes Controlling kleinerer, aber ebenso entscheidender Faktoren verwendet werden (vgl. *Pufahl* 2019b, S. 192).

4.4.3 Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis

Der Vertrieb bzw. die zielgerichtete Gestaltung der Kundenkontaktsituation ist für VertriebsleiterInnen oft kaum nachvollziehbar, daher ist eine Objektivierung der Entscheidungen und Handlungsfolgen im Vertrieb von besonderer Bedeutung (vgl.

Kühnapfel 2019a, S. 2). Bei einem Experten-Barometer, in dem 150 VertriebsexpertInnen aus KMUs und Großkonzernen über die derzeit genutzten Kennzahlen befragt worden sind, haben diese angegeben, dass vor allem der Nettoumsatz und der Auftragseingang gemessen werden. Sehr stark zur Vertriebssteuerung tragen in den meisten Organisationen außerdem die Kundenzufriedenheit, der Deckungsbeitrag, der Bruttoumsatz sowie die Absatzmengen bei (vgl. Pufahl 2019b, S. 9, 11). Eine vollständige Auflistung der genannten Kennzahlen kann **Abbildung 16** entnommen werden.

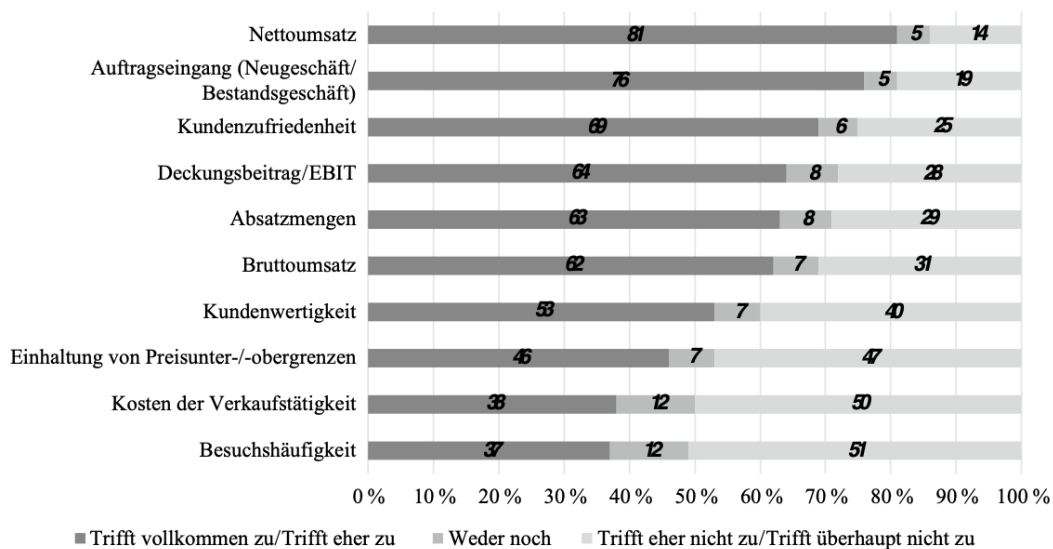


Abbildung 16: Kennzahlen zur Vertriebssteuerung (Pufahl/Sörgel 2014 zitiert nach: Pufahl 2019b, S. 12)

Eine allgemein gültige Regel, welche Kennzahlen im B2B-Vertrieb ausgewählt werden sollen, gibt es allerdings nicht, sondern nur eine Richtlinie. *Pedretti (2018)* zum Beispiel empfiehlt, so wenig Kennzahlen wie möglich zu nutzen, um die Vertriebsmannschaft nicht zu demotivieren, aber genug, um den Informationsbedarf abzudecken. Darüber hinaus sollte über eine durchdachte Mischung von kritischen und zukunftsorientierten Kennzahlen geachtet werden (vgl. *Pedretti 2018, S. 36*).

Eine vollständige Liste aller Kennzahlen für die Vertriebssteuerung zusammenzutragen ist nicht möglich, da jedes Unternehmen sehr individuell ist (vgl. *Kühnapfel 2019a, S. 9*). Jene Kennzahlen, die laut *Kühnapfel (2019)* häufig in Unternehmen verwendet werden, sind in den nachfolgenden **Tabellen 7 - 9** dargestellt.

Bereich	Kennzahlen	Berechnung
Kunden	Kundenwiedergewinnungsquote	$(\text{Zurückgezogene Kündigungen/Kündigungen}) \times 100$
	Zahlungstreue	$(\text{Offene Debitorenrechnungen nach Zahlungsziel/Nettoumsatz}) \times 100$
	Kundenverteilung	Anteil der Kunden, die x Prozent des Umsatzes ausmachen
	Kundentreue	Durchschnittliche Vertragszeit
	Stammkundenquote	Anteil der Kunden, die länger als x Monate oder Jahre Kunden sind
	Neukundenumsatzquote	$(\text{Neukundenumsatz/Nettoumsatz}) \times 100$
	Neukundenanteil	$(\text{Anzahl Neukunden/Gesamtkunden}) \times 100$
Qualität	Liefertreue	$(\text{Anzahl vertragskonformer Auslieferungen} / \text{Summe aller Auslieferungen}) \times 100$
	Stornoquote	$(\text{Storniertes Auftragsvolumen} / \text{Nettoumsatz}) \times 100$
	Umtauschquote	$(\text{Anzahl Umtausche} / \text{Anzahl Verkäufe}) \times 100$
	Beschwerdequote	$(\text{Anzahl beschwerende Kunden} / \text{Anzahl Kunden}) \times 100$

Tabelle 7: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 1 (in Anlehnung an Kühnappel 2019a, S. 10f.)

Bereich	Kennzahlen	Berechnung
Preis	Preisdurchsetzung	$(\text{Aufträge mit Preisnachlass auf Angebotspreis} / \text{Anzahl Angebote}) \times 100$
	Rabattquote	$(\text{Summe aller gewährten Rabatte} / \text{Umsatz}) \times 100$
	Rabattintensität Produkt A	$(\text{Summe aller Rabatte auf Produkt A} / \text{Summe aller Rabatte}) \times 100$
Marktposition	Marktvolumenanteil	$(\text{Nettoumsatz} / \text{realisierter Gesamtmarktumsatz}) \times 100$
	Marktpotenzial	$(\text{Nettoumsatz} / \text{Geschätzter mögliche Gesamtmarkt}) \times 100$

Tabelle 8: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 2 (in Anlehnung an Kühnappel 2019a, S. 10f.)

Bereich	Kennzahlen	Berechnung
Umsatz	Umsatz	Absatzmenge x Preis
	Umsatzentwicklung	(Aktueller Umsatz/Vorperiodenumsatz) x 100
	Umsatzanteil	(Umsatz Produkt A/Gesamtumsatz) x 100
	Ausgeschöpftes Umsatzpotenzial	(Umsatz eigenes Unternehmen/Marktvolumen) x 100
Deckungsbeitrag	Deckungsbeitrag (DB)	Umsatzerlöse – variable Kosten
	Produkt-DB	Nettoumsatz des Produktes – Produkteinzelkosten
	Auftrags-DB	Nettoauftragsvolumen – Auftrags-einzelkosten
	Kunden-DB	Nettoumsatz des Kunden – direkt der Kundenbeziehung zurechenbare Kosten
Akquisition und Verkaufsinstanzen	Kontakte	Anzahl Kundenkontakte pro Periode
	Kontaktintensität	Nettoumsatz / Anzahl Kundenkontakte
	Kontakterfolgsquote	(Terminvereinbarungen / Anzahl kontaktierter Interessenten) x 100
	Angebotsquote	(Anzahl abgegebene Angebote / Anzahl besuchter Interessenten) x 100
	Abverkaufsquote	(Anzahl Kunden / Verkäufe) x 100
	Besuchseffizienz	(Anzahl Aufträge / Anzahl Kundenbesuche) x 100
	Verkaufszeitanteil	(Zeit in direktem Kundenkontakt / Arbeitszeit) x 100
	Personalquote	(Anzahl Verkäufer in der Filiale) / Nettoumsatz) x 100
Angebote	Angebotsentwicklung	(Angebote der Ist-Periode / Angebote der Vorperiode) x 100
	Angebotserfolgsquote (Anzahl)	(Erfolgreiche Angebote / Gesamtzahl Angebote) x 100
	Angebotserfolgsquote (Volumen)	(Umsatz der erfolgreichen Angebote / Umsatz aller abgegebenen Angebote) x 100
	Loss Order Rate	(Anzahl abgelehnter Angebote / Anzahl aller abgeschlossenen Angebote) x 100
	Loss Order Quote	(Anzahl abgelehnter Angebote / Anzahl angenommener Angebote) x 100
Aufträge	Auftragseingangsquote	(Bisheriger Auftragseingang bzw. Umsatz / geplanter Gesamtumsatz in der Periode) x 100
	Auftragsentwicklungsquote	(Auftragseingang der Periode / Auftragseingang der Vorperiode) x 100

Tabelle 9: Beispielhafte Vertriebskennzahlen - Teil 3 (in Anlehnung an Kühnapfel 2019a, S. 9f.)

Beim Einsatz von Kennzahlen im Vertrieb ist kritisch zu betrachten, dass das Verkaufen eng mit Empathie zusammenhängt und nur unvollständig mit Kennzahlen beschrieben werden kann. Nichtsdestotrotz können damit persönliche Vermutungen und vage Einschätzungen anhand objektiver, prüfbarer Maßstäbe unterstützt werden (vgl. Kühnapfel 2019a, S. 19). Laut *Kühnapfel (2019)* gilt: „*Wann immer es möglich ist, mit Kennzahlen zu arbeiten, sollte dies auch getan werden. Die verbleibenden nicht-quantitativen Aspekte des Managements sind komplex genug*“ (Kühnapfel 2019a, S. 20).

Ausschlaggebend für den erfolgreichen Einsatz von Steuerungssystemen ist jedoch nicht nur die Auswahl der richtigen Steuerungsgrößen, sondern auch in welchen Schritten, mit welchen Ressourcen und über welchen Zeitraum das System im Unternehmen implementiert wird (vgl. Werber et al. 2017, S. 269).

4.5 Implementierung eines PMS in einem KMU

Die Implementierung von Performance Measurement Systemen wird als bewusster und zielgerichteter Handlungsprozess definiert, in dem geeignete Maßnahmen ergriffen werden müssen, um das Konzept umzusetzen und die damit verfolgten Ziele zu erreichen (vgl. Schreyer 2007, S. 149). Ziel dieses Kapitels ist es, die grundlegenden Anforderungen an den Implementierungsprozess darzulegen, dabei die Besonderheiten in KMUs hervorzuheben und auf die einhergehende Thematik des Change-Managements einzugehen.

4.5.1 Der Implementierungsprozess

Unabhängig davon, welches Konzept zur Entwicklung des PMS herangezogen wird, sollten bei der Einrichtung eines Systems zur Leistungsmessung drei grundlegende Aspekte berücksichtigt werden, die in den nachstehenden Unterabschnitten beschrieben werden:

- Die Strategie,
- wichtige Teilprozesse,
- Bedürfnisse der Stakeholder (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 136).

Die Strategie bildet die Grundlage für effektive Performance Measurement Systeme. PMS, die sich auf die falschen Indikatoren konzentrieren, können die strategische Mission einer Organisation sogar untergraben, indem sie kurzfristige Geschäftspraktiken aufrechterhalten. Aus diesem Grund ist es notwendig, die kritischen Elemente eines strategischen Plans zu diskutieren und seine Kompatibilität mit dem integrierten PMS zu überprüfen (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 136).

Prozesse stellen die Umsetzung eines strategischen Plans dar. Wenn die Komplexität eines Prozesses tendenziell hoch ist, kann es sinnvoll sein, einen Prozess in Schlüssel- oder Teilprozesse zu zerlegen, die je nach ihrer Auswirkung auf die Ziele hierarchisch organisiert sind. Dies kann mit Hilfe von sogenannten Prozesslandkarten geschehen, d. h. einem grafischen Werkzeug, das die relevanten (qualitativen und quantitativen) Informationen über den Prozess enthält. Prozesslandkarten bieten eine visuelle Darstellung der Aktivitäten, Schnittstellen, Informationsflüsse und Verantwortlichkeiten der Prozessakteure (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 140f). Die Methodik gliedert sich in folgende Schritte:

1. Analyse der Prozesse,
2. Erstellung von Prozesslandkarten,
3. Analyse der Prozesslandkarten (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 140f).

Um eine Prozesslandkarte entwickeln zu können, ist es jedoch nicht nur notwendig die einzelnen Prozessebenen zu kennen, sondern auch die Zusammenhänge, Schnittstellen, Arbeitsschritte und Referenzen zu anderen Prozessen sollten aufgezeigt werden (vgl. Pufahl 2019b, S. 128).

Stakeholder sind jene Personen, die ein Interesse am zukünftigen Erfolg einer Organisation haben. Es ist wichtig, eine klare Vorstellung von den Bedürfnissen und Erwartungen der Stakeholder zu haben (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 142). Vor allem den Führungskräften kommt bei der Implementierung ein erheblicher Stellenwert zu, da sie als Multiplikatoren im Veränderungsprozess wirken (vgl. Pohl 2016, S. 16). Die partizipative Einbeziehung der MitarbeiterInnen fördert das Verständnis und das Engagement für das System (vgl. Kleinstdienst 2017, S. 163).

Abbildung 17 zeigt die idealtypische Einbettung des Performance Measurement Systems in das Unternehmen. Wie bereits beschrieben, basiert das PMS auf der Strategie des Unternehmens, die in engem Zusammenhang mit den kritischen Erfolgsfaktoren steht. Während die operative Ebene zur Erreichung der abgeleiteten Ziele beiträgt, schafft das PMS Leistungstransparenz und ermöglicht die Überwachung der Zielerreichung. Die IT-Systeme spielen dabei eine wichtige unterstützende Rolle, da sie dem System die notwendigen Daten zur Verfügung stellen sollen (vgl. Kleindienst 2017, S. 160f.).

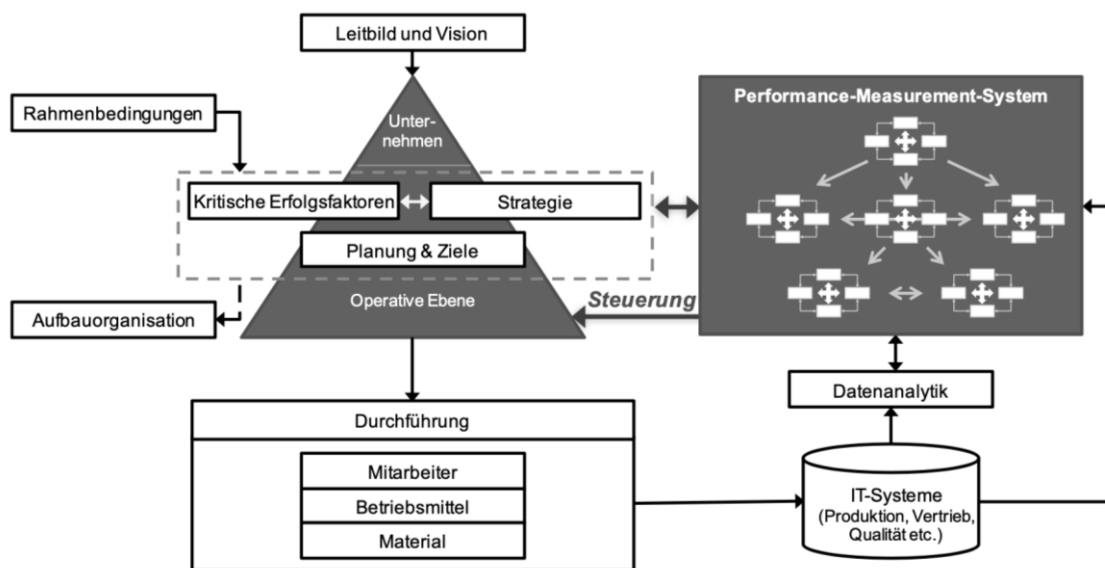


Abbildung 17: Performance Measurement-Regelkreis (in Anlehnung an Biedermann 2008a, S. 99 zitiert nach: Kleindienst 2017, S. 160)

Der Performance Measurement-Regelkreis basiert auf dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus, der vorsieht, dass alle Bestandteile in regelmäßigen Abständen angepasst werden (vgl. Kleinstdienst 2017, S. 160).

Eine PMS-Initiative bewirkt einen tiefgreifenden Wandel in der Organisation, weshalb viele Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung mit dem Thema *Change-Management* zusammenhängen (vgl. Kleindienst 2017, S. 85).

4.5.2 Change-Management als unterstützende Managementtechnik

Lang/Wagner (2020) definieren Change-Management als „...Planung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen, um das Unternehmen, Bereiche bzw. Abteilungen in einem bevorstehenden Change, einer angestrebten Veränderung, zu begleiten, d. h. das Projektziel erfolgreich umzusetzen“ (Lang/Wagner 2020, S. 20).

Dieses Vorgehen ist somit mit einem strukturierten Projektmanagement vergleichbar, das Maßnahmen beinhaltet, welche budgetiert werden sollten und die darauf abzielen, das Verhalten von Betroffenen zu verändern (vgl. Lang/Wagner 2020, S. 20). Eine klare Rollendefinition, das Bestehen einer Fehlerkultur und eine offene Kommunikation sind Voraussetzung für ein wirksames Projektmanagement (vgl. Steinmann 2016, S. 46).

Kleindienst (2017) hat sechs Erfolgsfaktoren identifiziert, welche den Wandel unterstützen und die Wahrscheinlichkeit auf eine erfolgreiche Implementierung steigern können (vgl. Kleindienst 2017, S. 92). Diese sechs Faktoren sowie eine kurze Beschreibung können der **Abbildung 18** entnommen werden.

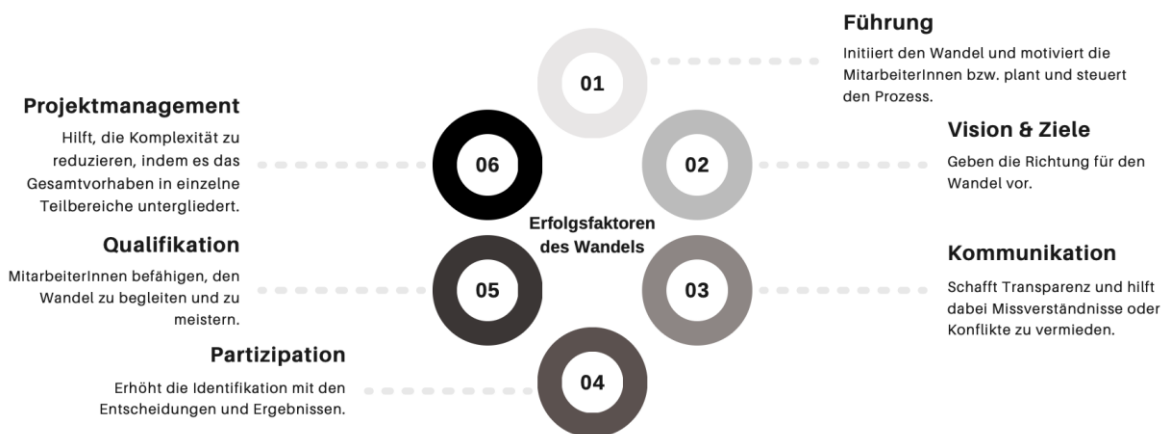


Abbildung 18: Erfolgsfaktoren des Wandels (in Anlehnung an Kleindienst 2017, S. 93 - 96)

Parmenter (2020) fasst ergänzend dazu den Schlüssel zum erfolgreichen Change-Management wie folgt zusammen: „*The key to change is to re-create, in organizations` staff`s minds, a new version of the future – let`s call it reinvented future*“ (Parmenter 2020, S. 64).

4.5.3 Hürden in der Implementierungsphase eines PMS in KMUs

Steirische KMUs sehen bei der Einführung eines PMS als größte Herausforderung, welche Bereiche zur Bewertung abgegrenzt werden sollen und bemängeln das Fehlen von Kennzahlensystemen sowie unklare Unternehmensziele. Weitere Hürden können der **Abbildung 19** entnommen werden (vgl. Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 42).

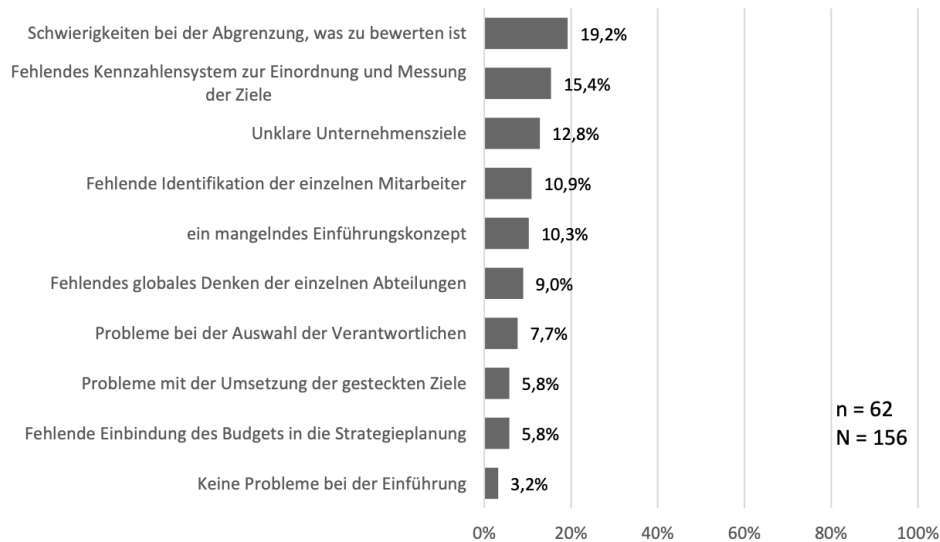


Abbildung 19: Hürden in der Implementierungsphase eines PMS (in Anlehnung an Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 42)

Zum Vergleich sind zusätzlich die erwarteten und die später tatsächlich aufgetretenen Probleme in der Implementierungsphase abgefragt worden. **Abbildung 20** stellt diese gegenüber.

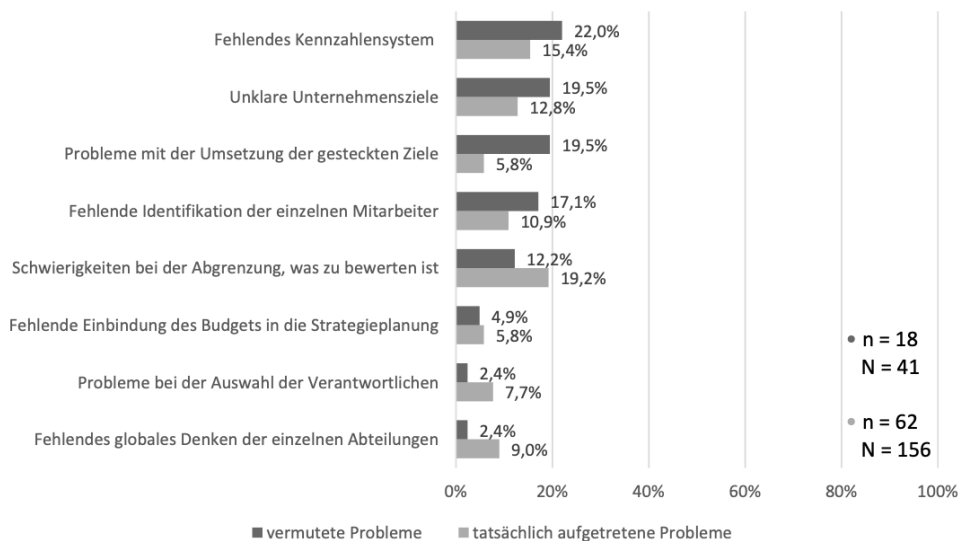


Abbildung 20: Erwartete vs. tatsächlich aufgetretene Probleme bei der Implementierung eines PMS (in Anlehnung an Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 58)

Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben zudem an, dass eine Beratung bei der Erarbeitung eines geeigneten Konzepts wünschenswert wäre. Dies könnte durch einen Unternehmensberater geschehen, der im Rahmen einer gemeinsamen Bedarfsanalyse die erforderlichen Schritte ausarbeitet und das Unternehmen bei der Umsetzung betreut (vgl. Grünbichler/Michl/Klučka 2019, S. 55).

5. Entwicklungskonzepte für den Vertrieb in einem Maschinenbau-KMU

Bei der Entwicklung eines Performance Measurement Systems ist es sinnvoll, sich an einem geeigneten Referenzmodell zu orientieren (vgl. Franceschini/Galetto/Maisano 2019, S. 144). In der wissenschaftlichen Literatur finden sich, wie in **Kapitel 4.1** beschrieben, mehrere populäre Ansätze.

Der exakte Aufbau eines Systems ist für jedes Unternehmen aufgrund seiner Größe, des Geschäftssektors, des Umfelds und anderer Faktoren einzigartig, weshalb im nachfolgenden Kapitel drei Konzepte näher beschrieben werden, die besonders geeignet für den Einsatz im Vertrieb in einem B2B-Maschinenbau-KMU geeignet sind (vgl. Waśniewski 2017, S. 211).

5.1 Konzept nach Pufahl

Das Performance Measurement System nach *Pufahl* basiert auf der in **Kapitel 6.1** erläuterten BSC und ist insbesondere auf den Einsatz in der Vertriebspraxis spezialisiert. Es gilt als geeignetes Instrument, um die Vertriebsstrategie zu operationalisieren und so eine effiziente Vertriebssteuerung zu ermöglichen (vgl. Pufahl 2019a, S. 121).

5.1.1 Aufbau

Der Aufbau orientiert sich an den vier Standardperspektiven der BSC, passt diese jedoch minimal an vertriebsrelevante Aspekte an. Laut *Eisenfeld* (2000) haben sich folgende Perspektiven für den Vertrieb bewährt (siehe **Abb. 21**) (vgl. Eisenfeld 2000 zitiert nach: Pufahl 2019a, S. 123).

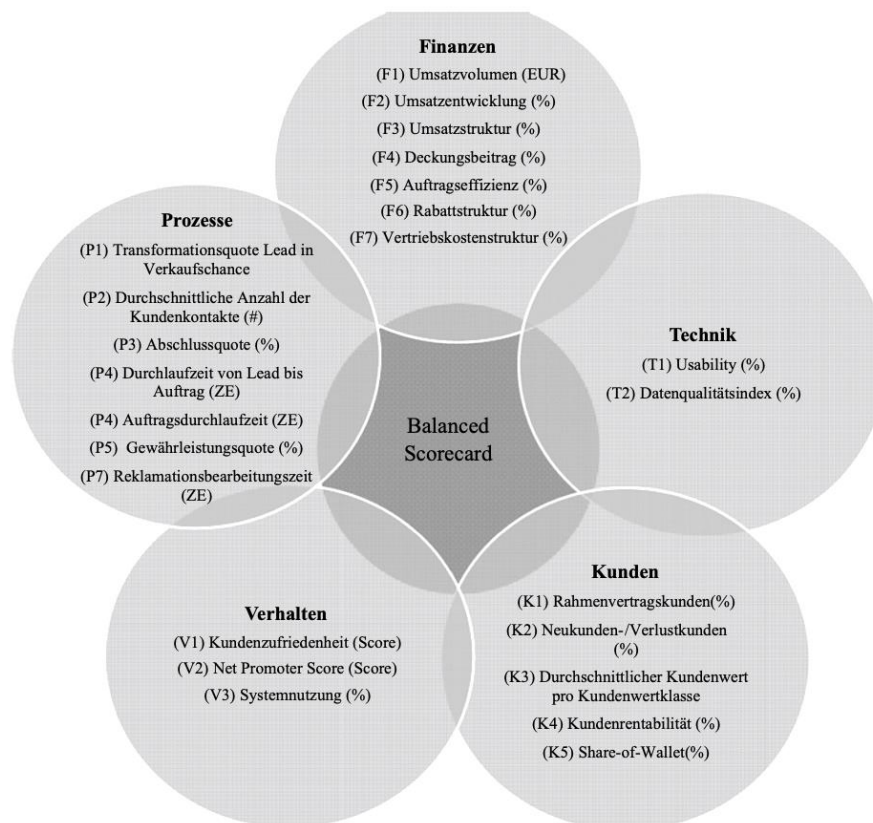


Abbildung 21: BSC für den Vertrieb nach Pufahl (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 201)

5.1.2 Entwicklung

Pufahl (2019a) empfiehlt bei der Entwicklung des Konzeptes ein integriertes Vorgehen, das die Erarbeitung der passenden Vertriebsstrategie in engem Zusammenhang mit der Operationalisierung mittels Balanced Scorecard sieht und in folgenden Schritten verläuft (siehe **Abb. 22**).

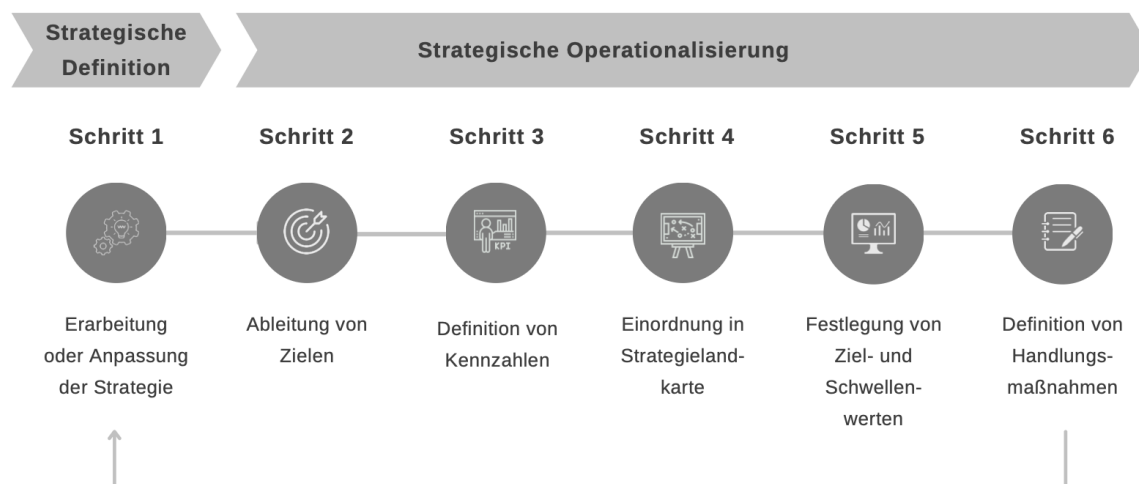


Abbildung 22: Entwicklungsprozess der BSC nach Pufahl (in Anlehnung an Pufahl 2019a, S. 122)

Erarbeitung oder Anpassung der Vertriebsstrategie:

Im ersten Schritt ist zu prüfen, ob eine plausible Vertriebsstrategie vorhanden ist, oder ob diese angepasst bzw. neu definiert werden muss. Dieser Arbeitsschritt sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um rechtzeitig Fehlentwicklungen in der strategischen Ausrichtung zu erkennen (vgl. Pufahl 2019a, S. 122).

Ableitung von Zielen:

Bei der Ableitung von Zielen geht es in erster Linie darum, die Vertriebsstrategie in klare Ziele und somit in eine verständlichere sowie besser kommunizierbare Form zu übersetzen. Diese Übersetzung gelingt am zweckmäßigsten durch geeignete Fragestellungen, wie zum Beispiel jene in der folgenden **Tabelle 10** (vgl. Pufahl 2019a, S. 122f.).

Perspektive	Fragestellung
Finanzen	Welche finanziellen Ziele müssen erreicht werden, um die Strategie umzusetzen?
Kunden	Wer sind die Zielkunden und welches Wertversprechen soll vermittelt werden?
Prozesse	In welchem Prozess sollen ausgezeichnete Ergebnisse erzielt werden, um die Shareholder und Kunden zufriedenzustellen?
Verhalten	Welche Trainingsmaßnahmen und Ressourcen benötigen die Vertriebsmitarbeiter bzw. -mitarbeiterinnen?
Technik	Welche technische Unterstützung benötigt das dem Vertriebsteam?

Tabelle 10: Fragestellungen zur Entwicklung einer BSC (in Anlehnung an Pufahl 2019a, S. 123)

An dieser Stelle können auch die Perspektiven der Balanced Scorecard gegebenenfalls an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden (vgl. Pufahl 2019a, S. 122).

Definition von Kennzahlen:

Anschließend werden die zuvor definierten Ziele anhand von Kennzahlen quantifiziert. Dabei sollte auf eine Ausgewogenheit zwischen *Lead-* und *Lag-Indikatoren* geachtet werden, da zwischen den beiden Indikatoren eine Ursache-Wirkungs-Beziehung vermutet wird. Die *Besuchsquote* (durchgeführte Besuche/geplante Besuche) wäre zum Beispiel ein Lead-Indikator und die *Kundenzufriedenheit* ein Lag-Indikator. Lag-Indikatoren sind vergangenheitsbezogen und zeigen lediglich die Konsequenzen von Handlungen oder Entscheidungen auf. Eine negative Tendenz

der Besuchsquote lässt zum Beispiel vermuten, dass auch die Kundenzufriedenheit bald negativ beeinflusst wird (vgl. Pufahl 2019a, S. 124).

Die **Tabellen 11 - 15** zeigen beispielhaft Kennzahlen zur Nutzung in der Vertriebspraxis für die jeweiligen Perspektiven und deren Berechnung auf. In der Spalte *Kennzahlen* wird darüber hinaus jeweils angegeben, um welche Art von Kennzahl es sich handelt: Euro (EUR), Prozent (%), Anzahl (#), oder eine Zeiteinheit (ZE).

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Finanzen	F1	Wachstum	Umsatzvolumen (EUR)	Preis je Artikelgruppe x Menge je Artikelgruppe
	F2	Wachstum	Umsatzentwicklung (%)	(Umsatz der laufenden Periode/Umsatz der letzten Periode) x 100
	F3	Wachstum	Umsatzstruktur (%)	(Umsatz je Artikelgruppe/Gesamtumsatz) x 100
	F4	Profitabilität	Deckungsbeitrag (%)	Umsatzerlöse – Rabatte – variable Selbstkosten
	F5	Profitabilität	Auftragseffizienz (%)	(Umsatz/verursachte Vertriebskosten des Auftrages) x 100
	F6	Profitabilität	Rabattstruktur (%)	(Rabatt bei Produkt / Umsatz bei Produkt) x 100
	F7	Profitabilität	Vertriebskostenstruktur (%)	(variable Vertriebskosten / gesamte Vertriebskosten)

Tabelle 11: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Finanzen (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 193f.)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Kunden	K1	Bevorzugte Partner	Rahmenvertragskunden (%)	(Anzahl Kunden mit Rahmenvertrag / Gesamtzahl Kunden) x 100
	K2	Bevorzugte Partner	Neu- /Verlustkunden (%)	(Umsatz mit Neukunden / Umsatz mit Verlustkunde – 1) x 100
	K3	Steigerung der Kundenwertigkeit	Durchschn. Kundenwert pro Kundenwertklasse	Summe der Kundenwerte (CLV) / Kundenanzahl
	K4	Steigerung der Kundenwertigkeit	Kundenrentabilität (%)	(Vertriebskosten pro Kunden / Kundenumsatz) x 100
	K5	Bevorzugte Partner und Kunden	Share of Wallet (%)	(eigener Umsatz / Gesamtbudget des Kunden) x 100

Tabelle 12: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Kunden (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 195f.)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Prozesse	P1	Verbesserung der operativen Effizienz	Transformationsquote Lead in Verkaufschance (%)	Anzahl der Verkaufschancen / Anzahl Leads
	P2	Verbesserung der operativen Effizienz	Durchschnittliche Anzahl Kundenkontakte (#)	Anzahl Kundenkontakte / Mitarbeiter oder Kunde
	P3	Verbesserung der operativen Effizienz	Abschlussquote (%)	Anzahl Abschlüsse / Anzahl Angebote
	P4	Verbesserung der operativen Effizienz	Durchlaufzeit vom Lead bis Auftrag (ZE)	Summe der Zeiten in den einzelnen Vertriebsphasen
	P5	Verbesserung der operativen Effizienz	Auftragsdurchlaufzeit (ZE)	Summe der Auftragsdurchlaufzeit / Anzahl der Aufträge
	P6	Verbesserung der Servicequalität	Gewährleistungsquote (%)	(Anzahl der Gewährleistungsfälle / Anzahl Aufträge) x 100
	P7	Verbesserung der Servicequalität	Reklamationsbearbeitungszeit (ZE)	(Anzahl Reklamationsfälle / Anzahl Aufträge) x 100

Tabelle 13: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Prozesse (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 196 - 198)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Verhalten	V1	Konsequente Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit (Score)	(Anzahl zufriedener Kunden / Gesamtzahl Kunden) x 100
	V2	Konsequente Kundenorientierung	Net Promoter Score (Score)	Promotoren (%) – Kritiker (%)
	V3	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Systemnutzung (%)	Anteil der MitarbeiterInnen, die das VIS regelmäßig nutzen / MitarbeiterInnenzahl

Tabelle 14: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Verhalten (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 198f.)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Technik	T1	Verbesserung der operativen Unterstützung durch IT	Usability (%)	(Anzahl zufriedener VertriebsmitarbeiterInnen / Anzahl VertriebsmitarbeiterInnen) x 100
	T2	Verbesserung der Datenqualität	Datenqualitätsindex	(Summe gleichartiger Datenqualitätsindikatoren / Anzahl der Datenqualitätsindikatoren) x 100

Tabelle 15: Kennzahlen zur Nutzung für die Vertriebs-BSC: Technik (in Anlehnung an Pufahl 2019b, S. 199f.)

Einordnung in die Strategielandkarte:

Im nächsten Schritt werden die Ziele anhand der *Strategy Map* (siehe **Abb. 23**) untereinander in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht (vgl. Pufahl 2019a, S. 124).

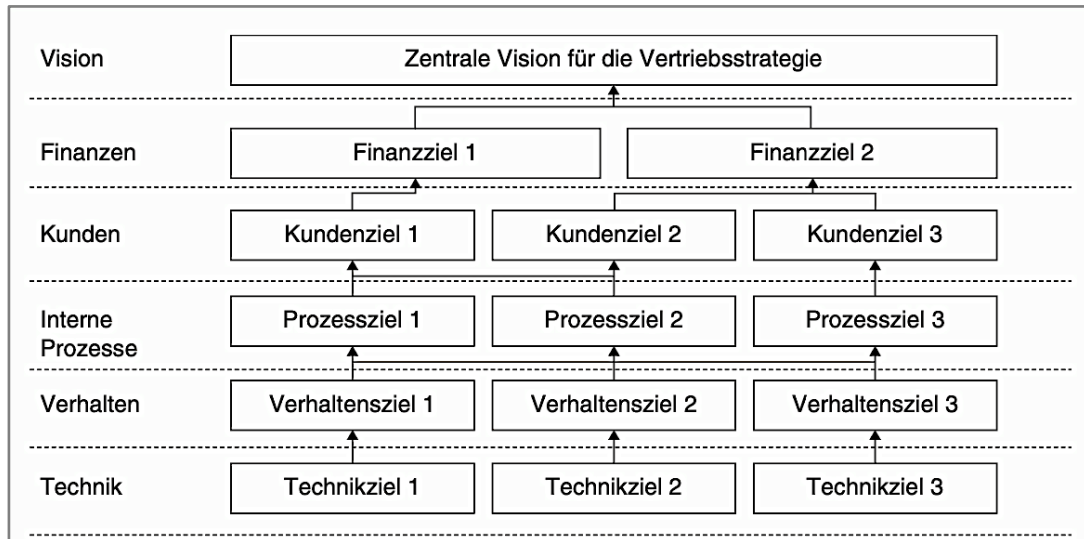


Abbildung 23: Strategy Map nach Pufahl (Pufahl 2019a, S. 125)

Festlegung von Ziel- und Schwellenwerten:

Die Ziel- und Schwellenwerte sollten im Idealfall gemeinsam vom Management und den VertriebsmitarbeiterInnen festgelegt werden. Nach *Eckerson* (2009) können die Zielvorgaben für Kennzahlen in der Balanced Scorecard zum Beispiel folgende Formen annehmen:

- Die Kennzahl soll einen Wert erreichen oder überbieten (**Erreichung**), z.B. Umsatz,
- Die Kennzahl soll einen Wert eher unterbieten, aber auf keinen Fall überschreiten (**Reduzierung**), z.B. Wartezeit,
- Die Kennzahl soll diesen Wert möglichst genau treffen (**Einhalten**), z.B. Lieferzeit (vgl. Eckerson 2009 zitiert nach: Pufahl 2019a, S. 124).

Definition von Handlungsmaßnahmen:

Nachdem die Ziel- und Schwellenwerte festgelegt worden sind, sollten Maßnahmen definiert werden, wie diese Ziele erreicht werden können. An dieser Stelle ist es bedeutsam, dass die Maßnahmen je nach ihrer Effektivität eingestellt, erweitert oder wieder reduziert werden (vgl. Pufahl 2019a, S. 125).

5.2 Konzept nach Kühnapfel

Das Konzept nach *Kühnapfel* (2019) basiert, wie das Konzept nach *Pufahl* (2019), ebenfalls auf der BSC, wohingegen Kühnapfel das Instrument mit einer vierarmigen Waage vergleicht und sich, wie das Original, auf vier Perspektiven beschränkt. Damit soll nicht nur das komplette kybernetische System, das einen Vertriebsbereich ausmacht, abgebildet und sämtliche Wirkungs- und Wechselbeziehungen sowie Veränderungen sichtbar gemacht werden, sondern auch auf eine Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Bereichen geachtet werden. Das Ergebnis ist ein Werkzeug für das strategische Vertriebsmanagement, das hilft, die richtigen Entscheidungen zu treffen, um den Vertrieb harmonisch, aber konsequent zu entwickeln (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 2f.).

5.2.1 Aufbau

Laut *Kühnapfel* (2019) steht die Vision bzw. Strategie wie eine Nadel als Aufhänge- und Drehpunkt im Zentrum der Waage, an der sich vier Arme abstützen. Jeder dieser Arme repräsentiert einen wesentlichen Entwicklungsbereich des Vertriebs, und am Ende befindet sich eine Waagschale mit einer überschaubaren Anzahl von entwicklungsbereichsspezifischen Zielen, die anhand von Kennzahlen gemessen werden (siehe **Abb. 24**) (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 4).

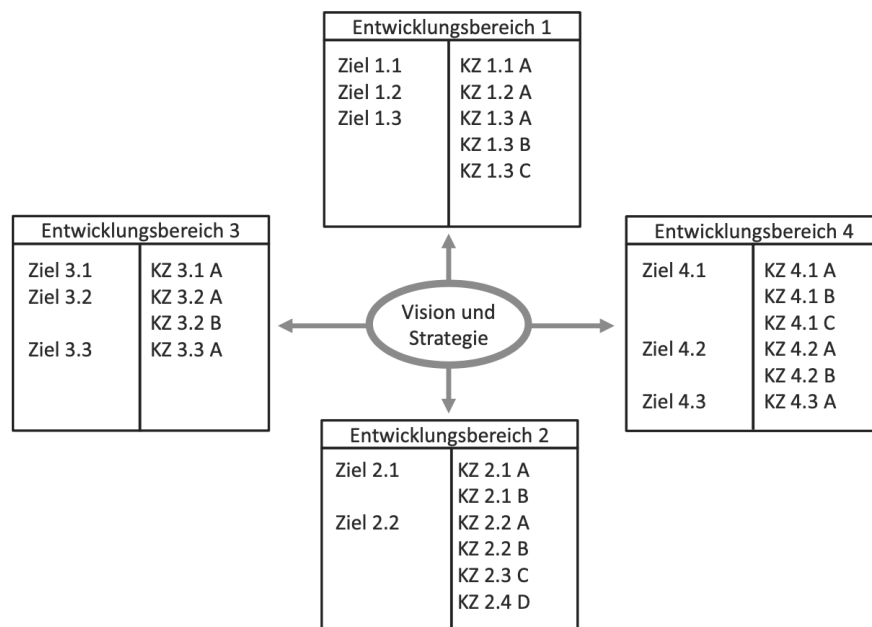


Abbildung 24: Aufbau der BSC nach Kühnapfel (in Anlehnung an Kühnapfel 2019c, S. 4)

Es bedarf einer ausgeglichenen Weiterentwicklung aller Bereiche, um eine ausgewogene Entwicklung des gesamten Vertriebsteams zu ermöglichen. Dazu empfiehlt sich eine regelmäßige Überwachung der einzelnen Scorecards, um relative Veränderungen festzustellen und zu entscheiden, ob ein Ungleichgewicht aufgetreten ist, die eine Reaktion erfordert (vgl. Kühnappel 2019c, S. 3f.). Die genaue Entwicklung für die Balanced Scorecard im Vertrieb wird im Anschluss erläutert.

5.2.2 Entwicklung

Den Entwicklungsprozess nach *Kühnappel* beschreibt die nachstehende **Abb. 25**.



Abbildung 25: Entwicklungsprozess der BSC nach Kühnappel (in Anlehnung an Kühnappel 2019c, S. 5 - 18)

Vertriebsstrategie & Vision festlegen:

Die Festlegung der strategischen Vertriebsziele, welche sich von den Unternehmenszielen ableiten, ist der Ausgangspunkt der Entwicklung einer BSC. Diese sollten folgende Anforderungen erfüllen:

- **Zielsystemkongruenz:** Die Ziele sollen kongruent sein und mit dem Gesamtzielsystem des Unternehmens übereinstimmen,
- **Zielsystemabdeckung:** Es sollten sich Kennzahlen finden lassen, die das Zielsystem widerspiegeln,
- **Quantifizierbarkeit:** Das strategische Ziel soll durch Kennzahlen operationalisierbar gemacht werden und Aufschluss darüber geben können, ob und inwieweit ein Ziel erreicht worden ist oder nicht,
- **Beeinflussbarkeit:** Für die Vertriebs-BSC sind nur jene Ziele relevant, die auch vom Vertrieb beeinflussbar sind,

- **Adäquater Detaillierungsgrad:** Bei der Anzahl an Kennzahlen sollte ein Gleichgewicht zwischen Messgenauigkeit und Klarheit gefunden werden (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 5f.).

Aus den strategischen Zielen ist nun eine spezifische Vision bzw. Vertriebsstrategie zu formulieren. Beispiele hierfür sind:

- X neue Kunden je Quartal,
- X Aufträge pro Woche und VertriebsmitarbeiterIn,
- Umsatzmaximierung bei einem Deckungsbeitrag (DB) von mindestens X €/Stück (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 7f.).

Entwicklungsbereiche definieren:

Grundsätzlich beinhaltet eine BSC für das Gesamtunternehmen die Entwicklungsbereiche Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse sowie das Lernen im Sinne der Personalentwicklung. Es ist möglich, diese Bereiche beizubehalten und lediglich die Ziele, die Leitfragen und die damit verbundenen Kennzahlen auf die Bedürfnisse des Vertriebs anzupassen, oder die Bereiche werden gänzlich auf die vertrieblichen Aspekte zugeschnitten (siehe **Abb. 26**) (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 9).

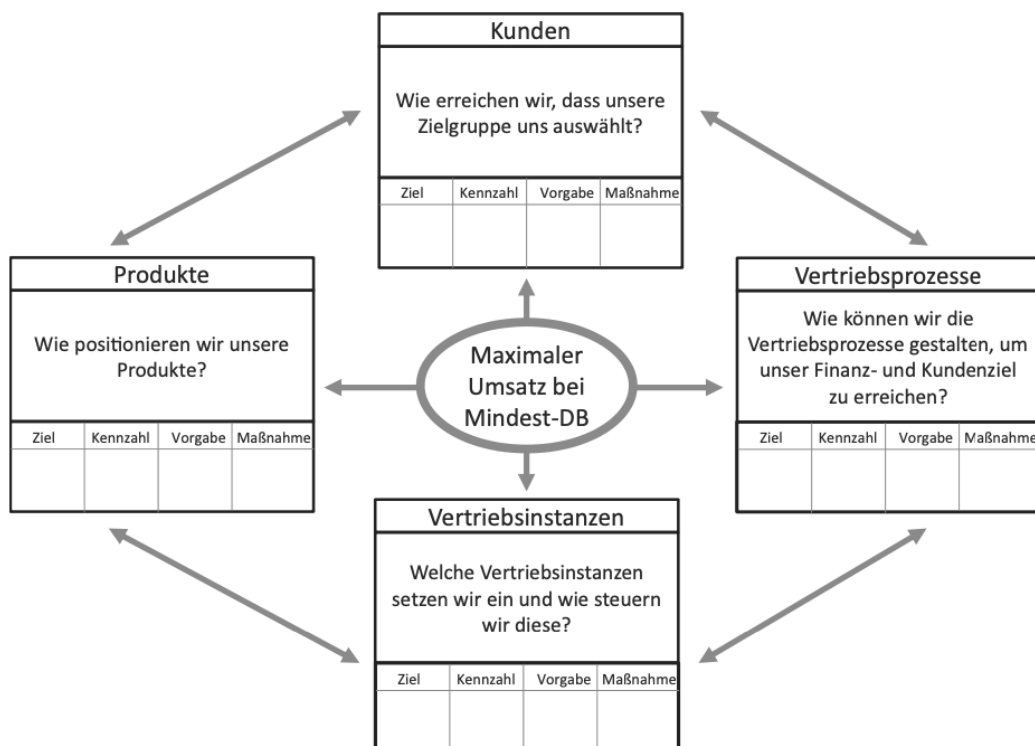


Abbildung 26: Vertriebs-BSC nach Kühnapfel (in Anlehnung an Kühnapfel 2019c, S. 11)

Ziele je Entwicklungsbereich festlegen:

Die Ziele je Entwicklungsbereich sollen folgende Voraussetzungen erfüllen:

- Die Ziele müssen mittels Kennzahlen überprüfbar sein, um per Soll-Ist-Vergleich etwaige Defizite erkennen zu können,
- Es sollen nur jene Ziele eingesetzt werden, die durch die Handlungen der VertriebsmitarbeiterInnen direkt beeinflusst werden können,
- Die Outputs der Ziele sollen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Vertriebsstrategie stehen (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 11f.).

Tabelle 16 erläutert zum besseren Verständnis die Leitfragen der einzelnen Bereiche und ergänzt mögliche Ziele am Beispiel eines Vertriebs in der Versicherungsbranche.

	Leitfrage	Bedeutung	Mögliche Ziele
Kunden	Wie erreichen wir, dass unsere Zielgruppe uns auswählt?	Die Beantwortung dieser Frage führt zum Marketingmix.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treue Kunden ▪ Hoher Anteil an Neukunden ▪ Geringe Kündigungsquote
Produkte	Wie positionieren wir unsere Produkte?	Da der Vertrieb meistens wenig Einfluss auf die Produktpolitik hat, muss er sich eher damit beschäftigen wie die vorhandenen Produkte zu positionieren sind.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Marktdurchdringung mit Neuprodukten ▪ Erweiterungsverkäufe von Altprodukten ▪ Wettbewerbsvorteile auf Produktebene
Vertriebsprozesse	Wie können wir die Vertriebsprozesse gestalten, um unsere Finanz- und Kundenziele zu erreichen?	Die Vertriebsprozesse laufen niemals isoliert ab, sondern greifen immer in die Prozesse anderer Funktionalbereiche ein. Ziel ist, den Anteil der Arbeitszeit der produktiven Verkaufsinstanzen in Kundenkontaktsituationen zu maximieren.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringer Akquisitionsaufwand ▪ Schnelle Auftragsabwicklung ▪ Niedrige Reklamationskosten ▪ Hohe Wiedergewinnungsquote bei Kündigungen
Vertriebsinstanzen	Welche Verkaufsinstanzen setzen wir ein und wie steuern wir diese?	Es gibt unterschiedliche Vertriebsarten und daher gehört eine Optimierung des Portfolios von Vertriebsarten und -formen zu den Entwicklungsbereichen. Die Initial- und Transaktionskosten sind zum Beispiel ebenso unterschiedlich wie der Output.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximale Marktpräsenz ▪ Niedrige langfristige Provisionskosten ▪ Führend bei Mehrproduktvertrieben

Tabelle 16: Kernfragen der Entwicklungsbereiche einer Vertriebs-BSC inkl. mögliche Ziele (in Anlehnung an Kühnapfel 2019c, S. 12f.)

Bezüglich der Anzahl der Ziele wird empfohlen, sich auf drei bis fünf Ziele je Entwicklungsbereich zu beschränken, um die Anzahl überschaubar zu halten. Weniger Zielvorgaben deuten darauf hin, dass der Entwicklungsbereich nicht ausreichend Beachtung findet, wohingegen mehr auf eine unnötige Differenzierung ähnlicher Problemstellungen hinweisen (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 13).

Kennzahlen je Ziel festlegen:

Die Kennzahlen können zum Beispiel entweder eine Relation abbilden oder sich auf zwei vergleichbare Zeitperioden beziehen (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 14). **Tabelle 17** und **Tabelle 18** zeigen weiterführend wie die in **Tabelle 16** dargestellten Ziele operationalisiert werden können. Durch das Festlegen von Kennzahlen sind die Ziele nun messbar gemacht worden. Ob ein Zielwert erreicht, unterschritten oder gar überschritten worden ist, lässt sich nur mit Hilfe von Zielvorgaben feststellen (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 15).

	Mögliche Ziele	Mögliche Kennzahlen
Kunden	Treue Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kündigungen je 100 Verträge ▪ Abverkäufe je 100 Bestandskunden ▪ Anzahl Verträge je Kunde
	Hoher Anteil an Neukunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil Neukunden an Aufträgen (gemessen in Stück oder als Umsatzanteil) ▪ Gewonnene Neukunden im Verhältnis zu gewonnenen Aufträgen bei Bestandskunden
	Geringe Kündigungsquote	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertragskündigungen ▪ Kundenabgänge (alle Verträge eines Kunden)
Produkte	Schnelle Marktdurchdringung mit Neuprodukten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anteil Neuprodukte am verkauften Portfolio ▪ Vertragsakquisitionsdauer in Prozent der durchschnittlichen Akquisitionsdauer über alle Produkte
	Erweiterungsverkäufe von Altprodukten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erweiterungen von Altverträgen bei Bestandskunden ▪ Anteil verkaufter Produkte, die sich länger als x Jahre im Portfolio befinden
	Wettbewerbsvorteile auf Produktebene	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Platzierung bei Vergleichstests unabhängiger Dritter ▪ Ranking im Produktvergleichstest eines selbst beauftragten Marktforschungsinstituts

Tabelle 17: Mögliche Kennzahlen einer Vertriebs-BSC – Teil 1 (in Anlehnung an Kühnapfel 2019c, S. 15f.)

	Mögliche Ziele	Mögliche Kennzahlen
Vertriebsprozesse	Geringer Akquisitionsaufwand	<ul style="list-style-type: none"> Vertragsakquisitionskosten, gewichtet um die Vertragserfolgsquote Rücklaufquote wegen fehlerhafter oder nachzubessernder Angebote Zeitaufwand von Erstkontakt bis Vertrag Verkaufszeitanteil (Kundenkontaktzeit im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit)
	Schnelle Auftragsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Zeitaufwand von Vertragseingang bis Aussendung der Police Anzahl der erforderlichen Rückfragen je Auftrag
	Niedrige Reklamationskosten	<ul style="list-style-type: none"> Kosten je Reklamation Anteil der durchschnittlichen Reklamationskosten an den durchschnittlichen Prämiendeckungsbeiträgen
	Hohe Wiedergewinnungsquote bei Kündigungen	<ul style="list-style-type: none"> Quote zurückgezogener Kündigungen Neuvertragsabschlüsse nach Kündigungen bei jeweiligen Kunden
Vertriebsinstanzen	Maximale Marktpräsenz	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Haushalte je Verkäufer Durchschnittliche Entfernung der Haushalte vom nächsten Verkäufer Bekanntheitsquote (gestützt oder ungestützt)
	Niedrige langfristige Provisionskosten	<ul style="list-style-type: none"> Durchschnittliche Provisionskosten je Neuvertrag Barwert der Kumulierten zukünftigen Provisionen Summe aller Provisionsverpflichtungen
	Führend bei Mehrproduktvertrieben	<ul style="list-style-type: none"> Anteil des eigenen Produkts am Set angebotener Produkte Anteil des eigenen Produkts am Portfolio der Vertragsabschlüsse des Handelsvertreters

Tabelle 18: Mögliche Kennzahlen einer Vertriebs-BSC – Teil 2 (in Anlehnung an Kühnapfel 2019c, S. 15f.)

Zielvorgaben je Kennzahl sowie Maßnahmen festlegen:

Jeder Kennzahl soll ein Zielwert zugeordnet werden, der einer Sollspezifikation entspricht. Eine Abweichung des Ist- vom Soll-Wert gibt Auskunft über den Zielerreichungsgrad des entsprechenden Entwicklungsbereiches. Jeder Zielwert sollte aus vier Komponenten bestehen:

- Einer quantitativen Größe und Einheit (z.B. Euro, Stück),
- den Zielerreichungskorridor, falls nicht nur ein bestimmter Wert angestrebt wird,
- der Zeitpunkt oder die Intervalle, in denen die Kennzahlen überprüft werden,
- den Zeitraum, für den ein Wert zu ermitteln ist (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 17).

Ist dieser Schritt abgeschlossen, verfügt die Vertriebsleitung über ein Instrumentarium, mit dem sie die Verfolgung der Vertriebsstrategie messen und überwachen kann. Anschließend ist es sinnvoll, für die einzelnen Kennzahlen Maßnahmen zu definieren, denn wenn für eine Kennzahl keine sinnvolle Maßnahme gefunden werden kann, weil sie z.B. einen unverhältnismäßig hohen Aufwand erfordert, dann ist die Kennzahl auch ohne Nutzen. Werden hingegen Maßnahmen gefunden, die zur Zielerreichung der einzelnen Bereiche beitragen würden, deren Auswirkungen aber in keiner Kennzahl abgebildet und somit nicht gemessen werden, müssen die Indikatoren überdacht werden (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 17f.).

Ausbalancieren der Scorecard:

Beim Ausbalancieren der Scorecard geht es in erster Linie darum, ein Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, um zu entscheiden, ab wann die Aufmerksamkeit des Vertriebsleiters bzw. der Vertriebsleiterin auf einen Entwicklungsbereich oder auf ein bestimmtes Ziel gerichtet werden muss. Dazu hat sich ein Ampelsystem mit folgenden Symbolen bewährt:

- **Rot** = Die Ziele sind noch nicht erreicht und sie werden es voraussichtlich auch nicht werden. Das Eingreifen des Managements ist hier erforderlich.
- **Gelb** = Die Ergebnisse liegen noch außerhalb des Zielkorridors, aber die Entwicklung ist akzeptabel und eine akute Intervention vorerst nicht notwendig.
- **Grün** = Der Zielkorridor ist erreicht worden und ein Eingreifen des Managements daher nicht erforderlich (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 18f.).

Gut moderiert und konzentriert angewendet kann die Vertriebs-BSC helfen, die MitarbeiterInnen des Vertriebs wieder näher an das Unternehmen heranzuführen und auch eine Selbststeuerung zu ermöglichen. Auf lange Sicht gesehen ist es jedoch erforderlich, dass ein möglichst automatisierter Input für die Fortschreibung der Istwerte zur Messung der Zielerreichung eingeführt wird (vgl. Kühnapfel 2019c, S. 21).

5.3 Das OKR-Konzept

Objectives and Key Results (OKR) stellen ein operatives Managementsystem zur Planung, Zielsetzung und Kontrolle dar, welches auf unterschiedlichen Organisationsebenen angewendet werden kann. Das Konzept basiert auf dem Management by Objectives-Ansatz von Peter Drucker, welcher festgestellt hat, dass ManagerInnen häufig in eine Aktivitätsfalle geraten und Unterstützung benötigen, um sich auf die Prioritäten zu konzentrieren (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 30). In den 1980er-Jahren hat Andy Grove, CEO von Intel, diesen Ansatz weiterentwickelt, da er erkannt hat, dass eine Notwendigkeit besteht die Erreichung von Zielen messbar zu machen und hat dieser Weiterentwicklung den Namen *Key Results* gegeben (vgl. Grove 1983, S. 110 – 114 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 30).

Der Einsatz von OKRs hat sich aber nicht nur in dynamischen Technologieunternehmen wie Intel oder Google bewährt, sondern auch traditionelle Unternehmen können damit die permanente Auseinandersetzung mit der Strategie fördern und die Agilität der gesamten Organisation bzw. Organisationsebene steigern (vgl. Eurich et al. 2019, S. 64; 68). Besonders geeignet sind OKRs für innovative Unternehmen, die eine Wachstumsstrategie verfolgen. Die Größe des Unternehmens scheint dabei keine Rolle zu spielen, da das System sowohl von kleinen Start-Ups als auch von großen Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird. Die Unternehmenskultur hingegen ist ein zentraler Aspekt, denn es erfordert eine eher offene, mitarbeiterorientierte, risikofreudige und ambitionierte Unternehmenskultur, um das System erfolgreich umzusetzen (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 35f.). Das Prinzip von OKR besteht darin, die Vision und die Strategie des Unternehmens durch seine Ziele in die Praxis umzusetzen und auf der Grundlage kurzer Zyklen schnell und kontinuierlich zu lernen (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 34f.). Der genaue Aufbau und die Entwicklung des Konzeptes werden im Anschluss erläutert.

5.3.1 Aufbau

Bei der OKR-Methode werden beispielsweise auf der Grundlage der Strategie fünf Ziele (*Objectives*) für ein Quartal festgelegt, die durch maximal vier Schlüsselergebnisse (*Key Results*) operationalisiert werden, um den Fortschritt am Ende des Quartals zu messen zu können (vgl. Kudernatsch 2020, S. 20). Da *Google* OKRs bereits

mehr als 17 Jahre erfolgreich verwendet und weiterentwickelt hat, wird für die weitere Beschreibung im Detail auf deren System und Vorgehensweise eingegangen (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 30). Ein OKR-System besteht wie bereits kurz erwähnt, aus den nachstehenden zentralen Elementen:

- Objectives (*Ziele*),
- Key Results (*Schlüsselergebnisse/Messgrößen*) (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 31).

Objectives sollen inspirierende, qualitative und ambitionierte Ziele darstellen, die MitarbeiterInnen motivieren und definieren, WAS gemeinsam erreicht werden soll. Es gilt zu beachten, dass die subjektive Zuversicht, das Ziel zu erreichen, nur bei etwa 50 Prozent liegen soll, denn ein Ziel, das sicher erreicht werden kann, ist nicht ambitioniert genug. Um die Prioritäten der MitarbeiterInnen zu verdeutlichen, sollten maximal fünf Ziele pro Quartal formuliert werden, die durch mindestens ein, jedoch höchstens vier Key Results weiter definiert werden (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 31).

Key Results sollen quantitativ messbar und in operative Aktivitäten überführbar sein. Sie definieren, WIE ein Ziel gemeinschaftlich erreicht werden kann und ermöglichen den MitarbeiterInnen eine quantifizierbare Rückmeldung darüber, welche Ziele am Ende des Quartals erreicht werden konnten und welche nicht (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 31). Dadurch sollen Interpretationsspielräume, die häufig durch indirekt formulierte Ziele entstehen können, möglichst eliminiert werden (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 35). Ein weiterer positiver Effekt von Key Results besteht darin, dass sie Daten generieren und somit eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglichen (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 31).

Die nachfolgende **Abbildung 27** veranschaulicht die vorhin beschriebenen Elemente und die jeweiligen Zusammenhänge von OKRs noch einmal grafisch.

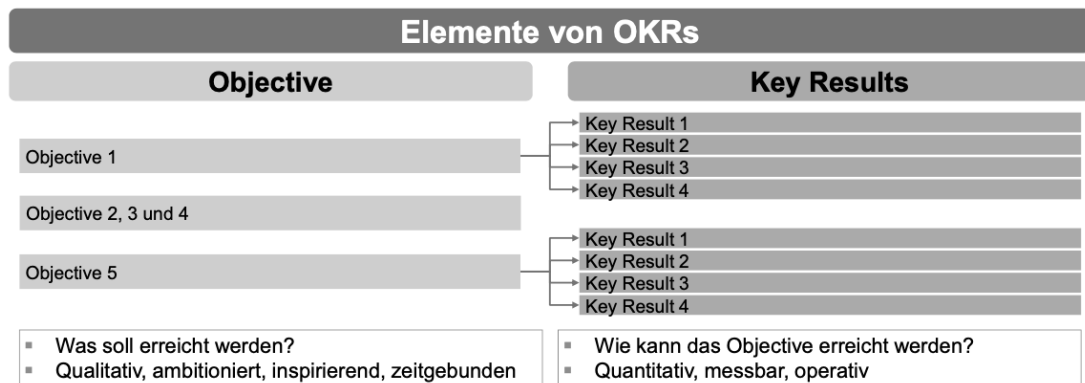


Abbildung 27: Elemente von OKRs (in Anlehnung an Klau 2013 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 33)

Darüber hinaus gibt es vier Prinzipien, die OKRs charakterisieren und von traditionellen Planungs- und Zielsetzungssystemen unterscheiden:

1. Fokus,
3. Partizipation,
4. Transparenz,
5. Bewertung (vgl. Schmidt et al. 2014, S. 221 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 31f.)

Fokus: Bedeutet die Konzentration auf maximal fünf Objectives und pro Objective auf maximal vier Key Results pro Quartal und MitarbeiterIn. *Google* fordert darüber hinaus, dass OKRs nur für wirklich wichtige Projekte verwendet werden, die viel Aufmerksamkeit erfordern (vgl. Schmidt et al. 2014, S. 222 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 32).

Partizipation: Fordert, dass mindestens 60 Prozent der Ziele und Schlüsselresultate von MitarbeiterInnen vorgeschlagen und gemeinsam mit den Vorgesetzten diskutiert werden (vgl. Klau 2013, Minute 23 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 32). Folglich kann die Motivation der MitarbeiterInnen gestärkt werden, da das Verständnis für den eigenen Beitrag zu den strategischen Zielen des Unternehmens oder der Abteilung verbessert wird (vgl. Eurich et al. 2019, S. 64; 68).

Transparenz: Sagt aus, dass alle OKRs öffentlich zugänglich sind, ungeachtet dessen, ob es sich um die Ziele vom CEO oder den PraktikantInnen handelt (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 32).

Bewertung: Der Bewertungsprozess soll wenig Zeit beanspruchen und MitarbeiterInnen ein datengestütztes Feedback zur Leistung geben. Dazu wird er in drei Schritte unterteilt. Zunächst wird jedes Key Result auf einer Skala von 0 bis 1 eingestuft, um so den Prozentsatz der Zielerreichung widerzuspiegeln. Anschließend wird der Durchschnittswert der Key Results errechnet, um eine Bewertungszahl zu jedem Objective zu ermitteln. Im dritten Schritt wird der Durchschnitt der Ergebnisse aller Ziele gebildet, um eine Gesamtbewertung für das Quartal zu bekommen (vgl. Levy 2011, S. 163f. zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 32). Vor allem außergewöhnlich dabei ist, dass Ergebnisse mit einem Wert von 0,6 - 0,7 als *sehr gut* bewertet werden, da Ziele, die zu 100 Prozent erreicht werden, als zu wenig ambitioniert gesetzt gelten (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 35). **Abbildung 28** stellt die vier Prinzipien von OKRs noch einmal im Überblick grafisch dar.

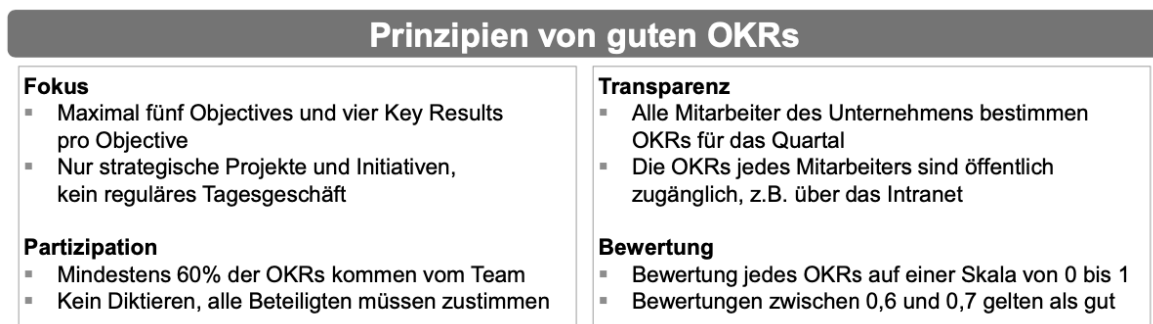


Abbildung 28: Prinzipien von OKRs (in Anlehnung an Klau 2013 zitiert nach: Engelhardt/Möller 2017, S. 33)

5.3.2 Entwicklung

Die genaue Ablaufplanung entspricht oft dem Wunsch vieler Unternehmen nach mehr Agilität und Reaktionsfähigkeit, da sie sehr kurzzyklisch ist und somit eine schnelle Reaktion ermöglicht. **Abbildung 29** zeigt, wie dieser Umsetzungsprozess aussehen kann (vgl. Kudernatsch 2020, S. 22).

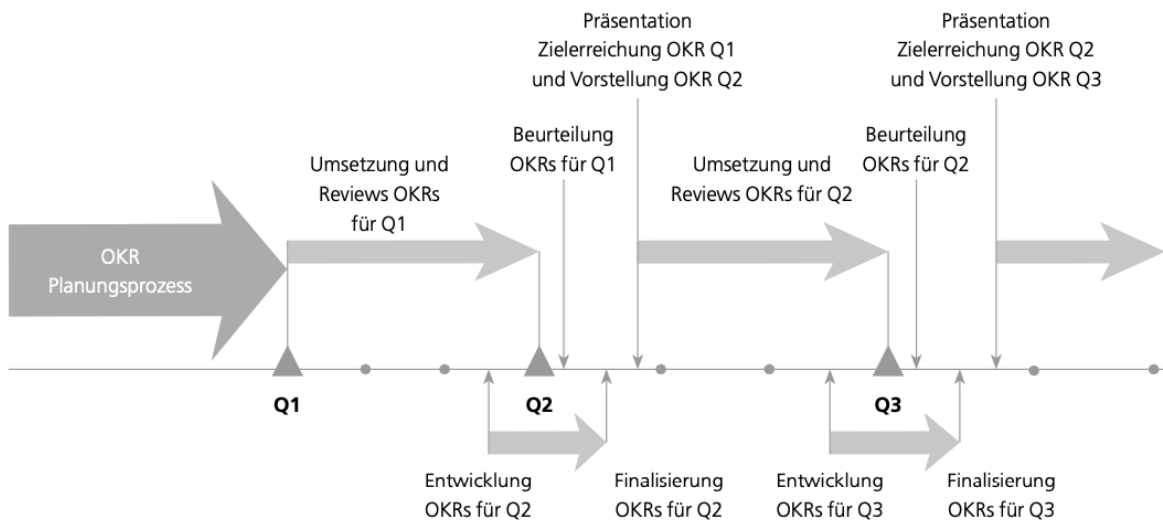


Abbildung 29: Umsetzungsprozess bei der OKR-Methode (in Anlehnung an "How Google sets goals" zitiert nach: Kudernatsch 2020, S. 21)

Vor der Einführung der OKR-Methode sollte noch Folgendes geklärt werden:

- Was das allgemeine Ziel der OKR-Einführung im Unternehmen ist,
- Wie hoch der Reifegrad bezüglich Problemlösungsdanken und Agilität in der Organisation ist,
- Und ob es weitere Systeme zur Strategieumsetzung und Zielvereinbarung (zum Beispiel Balanced Scorecard) gibt (vgl. Kudernatsch 2020, S. 22).

Im Rahmen des Planungsprozesses befasst sich das Management zunächst mit der Mission, Vision und Strategie sowie deren sachgerechter Formulierung und Kommunikation. Darauffolgend werden im ersten OKR-Workshop die Ziele für die Unternehmens- und Bereichsebene abgeleitet. Anschließend legen die Teams ihre eigenen Schlüsselergebnisse fest, d.h. den aus ihrer Sicht bestmöglichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmens-OKRs. Durch das Anpassen von zum Beispiel Meeting-Strukturen kann das OKR-Framework schließlich vollständig in den Unternehmensalltag integriert werden (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 36f.).

OKRs sind hinsichtlich ihrer Umsetzung somit sehr agil gestaltet und können dabei helfen, sowohl die strategischen Ziele auf die Teamebene herunterzubrechen als auch die Selbstorganisation zu stärken (vgl. Kudernatsch 2020, S. 22). *Kudernatsch (2020)* fasst die dahintersteckende Idee wie folgt zusammen: „*Plane für den nächsten Zeitraum, setze um und prüfe das Ergebnis, und setze dich damit*

auseinander, was du hierbei gelernt hast“ (Kudernatsch 2020, S. 22). Abschließend soll das das Beispiel von *Eprimo* in **Tabelle 19** veranschaulichen, wie sich OKRs in der Praxis anwenden lassen.

Strategie des Customer Experience Teams: „Die Kommunikation mit den Kunden möglichst digital durchzuführen.“	
Objective	Alle Kunden haben einen aktiven Account für das digitale Kunden-Center
Key Result 1	Die Neukundenquote mit E-Mail-Adressen steigt von 93 Prozent auf 100 Prozent
Key Result 2	Es werden 500.000 Opt-ins von Bestandskunden mit valider E-Mail-Adresse generiert
Key Result 3	120.000 Analogkunden sind auf Digitalverträge umgestellt

Tabelle 19: Beispiel für OKRs in der Praxis (in Anlehnung an Teipel/Alberti 2019, S.36)

Ergänzend dazu zeigt **Abbildung 30** wie eine Verknüpfung strategischer Ziele über verschiedene Ebenen im Marketing und Vertrieb ausschauen kann.

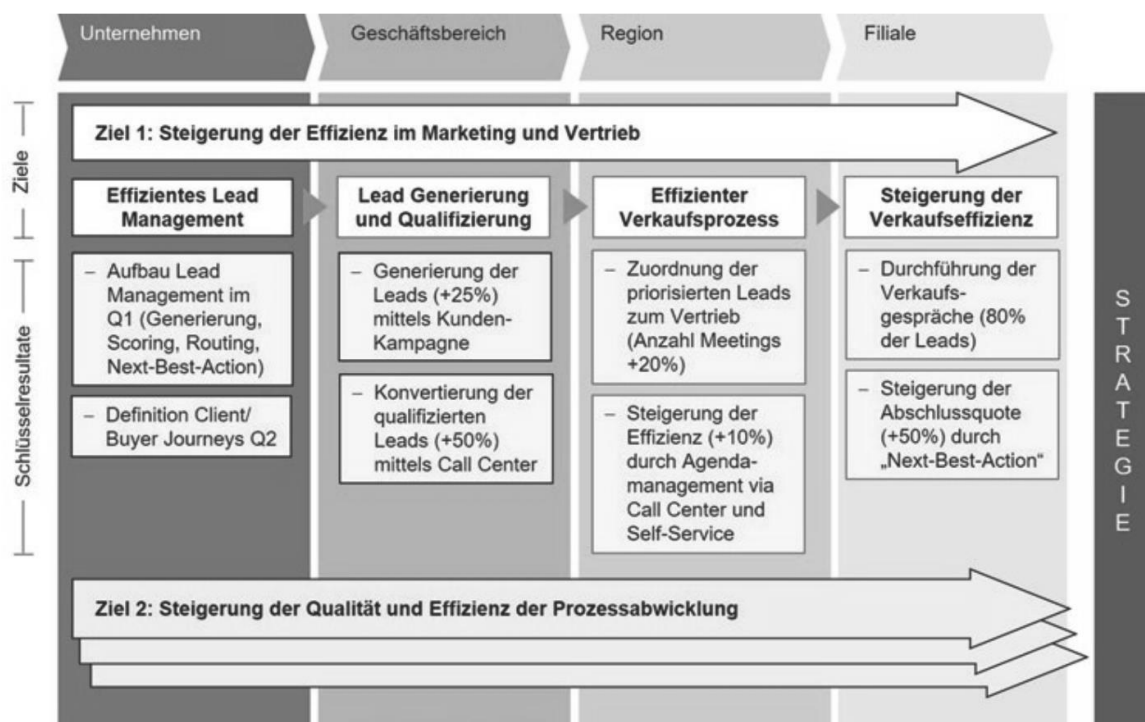


Abbildung 30: Praxisbeispiel OKR in Marketing & Vertrieb (in Anlehnung an Brunner 2020, S. 396)

6. Vergleichende Beurteilung der Konzepte

In diesem Kapitel werden die drei zuvor dargelegten Konzepte zusammengefasst und kritisch reflektiert. Den Abschluss dieses Kapitels und somit vom theoretischen Teil bilden Kriterien, welche zur anschließenden Bewertung der Konzepte im praktischen Teil herangezogen werden.

6.1 Kritische Reflexion der Konzepte

Alle drei vorgestellten PMS-Konzepte sind auf die Strategie des Unternehmens bzw. des Vertriebs ausgerichtet und werden von den Zielen abgeleitet. Die konkrete Ausgestaltung der Vertriebssteuerung kann ebenfalls in allen drei Konzepten gewährleistet werden, dennoch unterschieden sich die drei Konzepte im Detail.

Konzept nach Pufahl

Das Konzept nach *Pufahl* baut auf dem Konzept der BSC auf, ist aber insbesondere zur Operationalisierung der Vertriebsstrategie konzipiert. Es beinhaltet eine umfangreiche Beschreibung der einzelnen Entwicklungsschritte inklusive beispielhafte Leitfragen und Kennzahlen. Durch die Einbeziehung der Strategy Map und die Verwendung von Lead- und Lag-Indikatoren werden die jeweiligen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge noch einmal verdeutlicht, was ein schnelleres Erkennen von Fehlentwicklungen ermöglicht. Die Perspektiven der BSC werden ein wenig adaptiert, in dem zum einen die Perspektive *Technik* ergänzt und zum anderen die Perspektive *Lernen/Potenzial* durch das *Verhalten* ersetzt wird. Das bedeutet in weiterer Folge, dass mehr Daten gepflegt werden müssen und mehr Aufwand für die Entwicklung und der Betreuung des Systems entsteht. Ein weiterer Nachteil ergibt sich durch den Vertriebsfokus des Entwicklungskonzeptes hinsichtlich Übertragbarkeit auf andere Organisationsebenen. Das fertige System kann anschließend nicht oder nur schwer in anderen Abteilungen angewendet werden. Laut *Parmenter (2020)* ist die Verwendung von Lead- und Lag-Indikatoren fehlerhaft, da sich einige Kennzahlen sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Zukunft beziehen (vgl. *Parmenter 2020, S. 32*). Die Verwendung einer Strategy Map sieht er ebenfalls als kritisch, da sich die Ursache-Wirkung-Zusammenhänge in vielen Fällen nicht auf ein bis zwei Beziehungen, wie bei *Pufahl* dargestellt, beschränken lassen (vgl. *Parmenter 2020, S. 34*).

Konzept nach Kühnappel

Ähnlich wie das Konzept nach *Pufahl* basiert auch das Konzept nach *Kühnappel* auf der Balanced Scorecard. Es ist ebenfalls speziell auf den Vertrieb ausgerichtet und sogar die ersten Entwicklungsschritte gestalten sich bei beiden Konzepten nahezu ident. Dennoch unterscheiden sich die beiden Ansätze in einigen Punkten, denn *Kühnappel* hat zum Beispiel die Perspektiven völlig an den Vertrieb angepasst und verwendet die Perspektiven *Kunden, Produkte, Vertriebsprozesse, Vertriebsinstanzen*. Außerdem achtet er auf eine Ausgewogenheit zwischen den einzelnen Entwicklungsbereichen, um den Vertrieb stetig harmonisch weiterentwickeln zu können und vergleicht die BSC mit einer Waage, die im Gleichgewicht bleiben muss (vgl. Kühnappel 2019c, S.3). Kühnappel gibt andere Leitfragen vor, aber die einzelnen Entwicklungsschritte sind ebenso sehr detailliert beschrieben und anhand von Beispielen verständlich erklärt. Bezugnehmend auf die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge weist dieses Konzept im Vergleich zum Ansatz von *Pufahl* Mängeln auf, da diese nicht explizit erfasst werden. In der Praxis scheitern zudem viele Vertriebs-Balanced Scorecards, weil sie methodisch unpräzise aufgebaut sind oder die laufende Datenpflege zu zeitaufwendig ist (vgl. Kühnappel 2019c, S. 33).

Das OKR-Konzept

Das OKR-Konzept hingegen stellt ein relativ simples Konzept mit großer Wirkung dar, wenn die Voraussetzungen gegeben sind und es richtig angewandt wird. Verglichen zu den anderen wird hier keine Schritt-für-Schritt-Anleitung vorgegeben, sondern die Vorgehensweise lässt viel Spielraum, was die Selbstorganisation des Unternehmens fördern kann. Allgemein ist dieser Ansatz eher für innovative Unternehmen mit einer offenen und risikofreudigeren Kultur geeignet (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 37). Insbesondere die Prinzipien müssen zur Unternehmenskultur passen, denn es erfordert eine Auffassungsänderung der MitarbeiterInnen, wenn plötzlich eine hundertprozentige Zielerreichung als *schlecht* bewertet wird (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 35). Die Größe des Unternehmens spielt allerdings keine Rolle, denn es kann sowohl in Konzernen als auch in KMUs eingesetzt werden (vgl. Engelhardt/Möller 2017, S. 35f.). Ein weiterer Vorteil ist, dass eine Vielzahl an Daten generiert wird, was unter anderem einige Lerneffekte ermöglicht. Die Planung ist eher kurzzyklisch und sieht eine quartalsweise Revision der Inhalte vor. Das hat zum Vorteil, dass die Reaktionsfähigkeit und Agilität des Unternehmens erhöht wird. Der

Nachteil dabei ist, dass dadurch auch mehr Aufwand für das gesamte Vertriebsteam entsteht, zumindest, solange das PMS noch nicht fest in den Arbeitsalltag integriert ist (vgl. Teipel/Alberti 2019, S. 37).

Zusammenfassend wird an dieser Stelle festgestellt, dass jedes Konzept seine Vor- und Nachteile aufweist. Um objektiv ein Konzept zu wählen, das den im ersten Kapitel beschriebenen Herausforderungen genügen kann, werden im nächsten Abschnitt die Anforderungen an das zu entwickelnde PMS auf Basis der Zielstellung der vorliegenden Arbeit dargelegt. Mit diesen Kriterien können die Konzepte mittels Scoring-Verfahren anschließend bewertet werden.

6.2 Kriterien zur Bewertung der Konzepte

Bevor ein geeignetes Konzept zur Entwicklung des Performance Measurement Systems ausgewählt werden kann, müssen Kriterien zur vergleichenden Bewertung ausgearbeitet werden (vgl. Kozielski 2010, S. 78). Die ausgewählten Kriterien stellen einen Mix aus generischen Anforderungen an ein PMS sowie auch spezielle Kriterien aus der Praxis in KMUs dar und können der **Tabelle 20** entnommen werden. In der Tabelle befindet sich ebenfalls eine Beschreibung der jeweiligen Kriterien, damit ausgeschlossen werden kann, dass diese von den TeilnehmerInnen der Gruppendiskussionen im Praxisteil unterschiedlich interpretiert werden.

	Kriterien	Beschreibung
K1	Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
K2	Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
K3	Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
K4	Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
K5	Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
K6	Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Tabelle 20: Kriterien zur Bewertung der Konzepte (in Anlehnung an Cocca/Alberti 2009 zitiert nach: Sorooshian/Aziz/Azizan 2020, S. 109; Kozielski 2010, S. 79)

7. Entwicklung des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH

Wie in der Problemstellung erläutert, muss jedes Performance Measurement System individuell an das Unternehmen und dessen Anforderungen angepasst werden. Die theoretischen Erkenntnisse, die aus den Kapiteln 2 bis 6 gewonnen wurden, dienen als Basis und Orientierungshilfe für die Entwicklung des Performance Measurement Systems für die KONRAD Forsttechnik GmbH. Im folgenden Kapitel werden nun die konzeptionellen Grundlagen der angewandten Marktforschungsmethoden zur Erlangung der noch fehlenden Informationen dargelegt.

7.1 Untersuchungsdesign

Die nachfolgende **Abbildung 31** zeigt den Aufbau des Untersuchungsdesigns, das für diese Arbeit angewendet und im Anschluss noch näher beschrieben wird.



Abbildung 31: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

7.1.1 Untersuchungsgegenstand

Der Untersuchungsgegenstand dieser Marktforschung setzt sich aus mehreren Informationsdefiziten zusammen, die auch unterschiedlich erhoben werden müssen. Zum einen ist unklar, welches Konzept am besten für die KONRAD Forsttechnik GmbH geeignet ist und zur weiteren Entwicklung herangezogen werden soll, zum anderen müssen der IST-Stand des aktuellen Vertriebsmanagements sowie die Informationsverfügbarkeit im Unternehmen analysiert werden, insbesondere da eine detaillierte Vertriebsstrategie eine Voraussetzung für die Entwicklung von PMS darstellt. Sobald ein Konzept ausgewählt und die Analyse durchgeführt worden ist, kann das System im Detail ausgestaltet werden, indem die relevanten Kennzahlen identifiziert werden. Darüber hinaus sollen etwaige Probleme und Hilfestellungen für die Implementierung bzw. die Arbeit mit PMS erhoben werden, um bessere Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

7.1.2 Erhebungsmethode

Aufgrund der unterschiedlichen Informationsdefizite werden im Rahmen der empirischen Untersuchung dieser Arbeit sowohl eine Sekundär- als auch eine Primärmarktforschung durchgeführt. Der Unterschied zwischen den beiden Forschungsstrategien liegt darin, dass bei der Primärforschung Daten neu erhoben werden, wohingegen bei der Sekundärforschung bereits erhobene oder gespeicherte Daten für einen bestimmten Untersuchungszweck neu analysiert und aufbereitet werden. Wie auch in dieser Arbeit basieren Primärforschungen häufig auf Daten, die durch die Sekundärforschung gewonnen worden sind (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 35).

Der weitere Forschungsprozess wird dabei derart gestaltet, dass die Entwicklung des PMS in vier Teilschritten erfolgt. Zunächst wird eine interne Analyse in Form einer Sekundärforschung durchgeführt, welche die notwendigen Voraussetzungen für die Implementierung eines solchen Systems, z.B. die verfügbaren Daten oder die Vertriebsstrategie, analysieren soll.

Anschließend wird ein Konzept für die Entwicklung ausgewählt, das den Anforderungen der KONRAD Forsttechnik GmbH entspricht. Aufgrund des Untersuchungsgegenstandes eignet sich in diesem Schritt die Gruppendiskussion als qualitative Erhebungsmethode, da diese die Teilnehmer zu Diskussionen anregt und eher zu Meinungsäußerungen motiviert (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 52).

Im nächsten Schritt werden Einzelexplorations durchgeführt, um etwaige Probleme bei der Implementierung oder bei der Verwendung von PMS zu identifizieren. Die explorative Untersuchung ist ein unterstützendes Instrument im Prozess der Konzeptualisierung und dient vor allem dazu, relevante Einflussfaktoren auf ein Problem zu ermitteln, oder die Vertrautheit des Forschers mit dem Untersuchungsgegenstand zu erweitern (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 30). Abschließend erfolgt im Zuge einer zweiten Gruppendiskussion eine detaillierte Ausgestaltung des Systems, indem die Ziele abgeleitet und Kennzahlen ausgewählt werden. Die nachfolgende **Tabelle 21** zeigt die vier Entwicklungsschritte, dessen Forschungsstrategie, Methoden und Ergebnisse sowie Zusammenhänge im Überblick.

	Ziel	Forschungsstrategie	Methode	Ergebnis
Schritt 1	Analyse der Vertriebsstrategie	Sekundärmarktforschung	Interne Analyse	Definierte Vertriebsstrategie
	Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme			Verfügbare Daten
Schritt 2	Auswahl eines Entwicklungskonzeptes	Primärmarktforschung	Gruppendiskussion 1	Ausgewähltes Konzept
Schritt 3	Erhebung möglicher Gefahrenpotenziale	Primärmarktforschung	Einzelexplorationen	Hinweise und Hilfestellungen für die Implementierung
Schritt 4	Detaillierte Ausgestaltung des Systems	Primärmarktforschung	Gruppendiskussion 2	Definierte Ziele und ausgewählte Kennzahlen

Tabelle 21: Entwicklungsprozess des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

7.1.3 Stichprobenauswahl

Bei den meisten Fragestellungen kann nicht die sogenannte Grundgesamtheit, also das Gesamt aller interessierenden Personen, befragt werden, da das einen erheblichen Aufwand darstellen würde. Es wird eine Stichprobenauswahl vorgenommen, die dazu dient, einen Teil dieser Grundgesamtheit auszuwählen und in die Untersuchung einzubeziehen (vgl. Schreier 2011, S. 243). Im Gegensatz zur quantitativen Marktforschung arbeiten qualitative Studien meistens mit relativ kleinen Stichproben, weshalb zufallsorientierte Auswahlverfahren zu wenig aussagekräftigen Stichproben führen würden, daher wird eher auf eine bewusste Auswahl an ProbandInnen zurückgegriffen (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 302). Bei Gruppendiskussionen ist es besonders wichtig, dass alle TeilnehmerInnen einen Bezug zu dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand haben, da sonst keine oder nur unzureichende inhaltliche Aussagen zu erwarten sind (vgl. Kuß/Wildner/Kreis 2018, S. 53).

Da die Gruppendiskussion 1 in einer Entscheidung über das konzeptionelle Vorgehen zur Entwicklung des Kennzahlensystems münden soll, und die Gruppendiskussion 2 das System in Detail ausgestalten soll, werden hierfür die relevanten Entscheidungsträger und Hauptnutzer des PMS als ProbandInnen herangezogen.

Diese Hauptnutzer setzen sich aus CEO, Vertriebsleiter und Key Account ManagerInnen (KAM) zusammen. Wie im Theorieteil dieser Arbeit erläutert, ist es essenziell, die Entwicklung eines Performance Measurement Systems mit den Personen bzw. VertriebsmitarbeiterInnen durchzuführen, um die Akzeptanz und den Nutzen für das Unternehmen zu maximieren. Aus diesem Grund werden bei den Gruppendiskussionen 1 und 2 fünf Personen, bestehend aus CEO, Vertriebsleiter und VertriebsmitarbeiterInnen, teilnehmen.

Bei den Einzelexplorations wird eine gezielte Auswahl bestimmter Arten von Fällen eingesetzt, da sich die Fragestellung auf eine bestimmte Zielgruppe, nämlich Personen, die an einem Implementierungsprozess von Performance Measurement Systemen im B2B-Projektgeschäft-Vertrieb beteiligt waren oder diesen begleitet haben, zusammensetzt (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 304). Bei der Akquirierung von Interviewpartnern hat sich eine Gesamtzahl von 4 Interviews ergeben, welche im Anhang noch einmal dargestellt werden (vgl. Anhang S. A-5).

7.1.4 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument für die Workshops wird ein Gesprächsleitfaden herangezogen (siehe Anhang S. A-6). In diesem sind die wichtigsten Punkte enthalten, die im Laufe der Interviews oder der Gruppendiskussionen angesprochen werden sollen (vgl. Magerhans 2016, S. 169). Zudem wird unterstützend für die Gruppendiskussionen eine Präsentation aufbereitet, welche die in der Literatur erläuterten Ergebnisse sowie Hilfestellungen für den Ablauf des Workshops beinhaltet. Im Zuge der Workshops werden verschiedene Kreativitätstechniken, wie zum Beispiel Brainstorming oder die Technik des lateralen Denkens, eingesetzt, um die Ideengenerierung und Offenheit zu fördern.

Zur Auswahl eines geeigneten Konzeptes bzw. der Kennzahlen werden ein Paarvergleich und eine Nutzwertanalyse in Anspruch genommen. Eine Nutzwertanalyse dient dazu, komplexe Probleme in Teilprobleme zu zerlegen und möglichst objektive Entscheidungen im Team zu treffen, bei denen das Know-how aller Beteiligten einfließt (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 1f.). Die in **Kapitel 6.2** definierten Kriterien sollen wie bereits erwähnt zur Benotung der einzelnen Konzepte herangezogen werden. Vor der Notenvergabe muss allerdings die Bedeutung jedes einzelnen Kriteriums

für die Entscheidung, z.B. mittels Paarvergleich, festgelegt werden, denn dieses Verfahren ermöglicht eine objektivere Gewichtung (vgl. Kühnapfel 2019b, S. 10).

7.1.5 Planung der Feldarbeit

Die Marktforschung ist im Zeitraum von 16. August - 25. September 2021 durchgeführt worden. Sofern die ProbandInnen Ihre Zustimmung gegeben haben, sind die Interviews durch Tonaufzeichnung festgehalten und anschließend transkribiert worden. Vor der Durchführung der einzelnen Schritte ist noch ein Pretest durchgeführt worden, um die Verständlichkeit der Fragen zu prüfen und die Vorbereitungen zu optimieren (vgl. Magerhans 2016, S. 95f.). Die nachfolgende **Tabelle 22** zeigt einen Überblick des Zeitplans. Der detaillierte Zeitplan ist im Projektplan im Anhang zu finden (siehe Anhang S. A-15).

	Ziel	Methode	Ergebnis	Zeitraum
Schritt 1	Erhebung der Vertriebsstrategie	Interne Analyse	Definierte Vertriebsstrategie	16. - 27. August 2021
	Analyse innerbetrieblicher Informationssysteme		Verfügbare Daten	01. - 10. September 2021
Schritt 2	Auswahl eines Entwicklungskonzeptes	Gruppendiskussion 1	Ausgewähltes Konzept	15. September 2021
Schritt 3	Erhebung möglicher Gefahrenpotenziale	Einzelexplorationen	Hinweise und Hilfestellungen für die Implementierung	13. - 17. September 2021
Schritt 4	Detaillierte Ausgestaltung des Systems	Gruppendiskussion 2	Definierte Ziele Ausgewählte Kennzahlen	22. September 2021

Tabelle 22: Zeitplan der Feldarbeit (Eigene Darstellung)

7.1.6 Auswertung

Ziel der Auswertung ist es, möglichst valide Erkenntnisse aus den erhobenen Daten zu gewinnen. Im Zuge der Datenanalyse der Einzelexplorationen sind die Daten strukturiert, anonymisiert und transkribiert worden, um sie in eine auswertbare Form zu bringen (vgl. Steffen/Doppler 2019, S. 51). Anschließend werden zielführende Aussagen als Code definiert, und es entsteht ein sogenannter *Codebaum* als

Hilfestellung für die Auswertung. Das Datenmaterial kann nun nach diesen relevanten Aussagen untersucht und als Code markiert werden. Diese ausgewählten Textpassagen können daraufhin einer weiteren Analyse unterzogen werden (vgl. Naderer 2011, S. 417). Das Codesystem für diese Arbeit befindet sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-18). Die Gruppendiskussionen münden jeweils in einem Ergebnis und bedürfen keiner weiteren Auswertung.

7.2 Interne Analyse

Das Ziel der internen Analyse ist, sowohl die Datenverfügbarkeit als auch die Vertriebsstrategie für die detaillierte Ausgestaltung des Systems zu analysieren. Als Quelle der Sekundärforschung dienen ausschließlich interne Unternehmensdaten.

7.2.1 Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme

Im Zuge der Analyse der innerbetrieblichen Informationssysteme werden zunächst die verwendeten Systeme des Unternehmens geprüft und deren Nutzung hinterfragt. Darauffolgend werden die notwendigen Daten für den Vertrieb in drei Dimensionen unterteilt: *verfügbar*, *nicht verfügbar* und *in Zukunft geplant*. Daraus lässt sich schließen, welche Daten zur Bildung von Kennzahlen zur Verfügung stehen bzw. welche in Zukunft zur Verfügung stehen sollen. Außerdem zeigt die Spalte *Quelle* auf, von wo die jeweiligen Daten bezogen werden bzw. in Zukunft bezogen werden sollen. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Systeme, welche die KFT einsetzt, näher erläutert.

Enterprise Resource Planning System (ERP)

Die Informationsbasis für potenzielle Kennzahlen bildet das ERP-System Infor. In diesem werden alle Daten in Bezug auf MitarbeiterInnen, Zeiterfassung, Aufträge, Bestellungen sowie Einkauf, Lagerbewirtschaftung und Fertigung gespeichert. Ein großes Problem stellt jedoch die Verknüpfung von Angeboten, Bestellungen und Aufträgen dar. Bislang sind die Angebote ausschließlich als Word-Dokument erstellt worden, welche im Falle einer Bestellung mittels Excel-Checkliste für die Produktion vorbereitet und händisch in das System eingepflegt werden mussten. Ziel ist ein Konfigurator, welcher aus einer Preisliste ein Angebot erstellen und dieses in eine

Auftragsbestätigung umwandeln kann, die automatisiert im System übernommen und an die Produktion weitergeleitet werden kann.

Customer Relationship Management System (CRM)

Die KFT hat 2016 die Sales Cloud von *Salesforce* als CRM-System implementiert. Derzeit wird das System noch unzureichend genutzt, da kaum Daten erfasst werden. Zukünftig soll das Management von Kundendaten, Verkaufschancen sowie die Aktivitäten der VertriebsmitarbeiterInnen durch das System ermöglicht werden. Insbesondere die Kundenanalyse soll mithilfe der Drag & Drop-Funktion durchgeführt werden und zu einer datenbasierten Entscheidung beitragen.

Buchhaltung und Personalverrechnung

Als Buchhaltungs- und Personalverrechnungssoftware ist BMD im Einsatz. Viele Daten, welche im Infor erhältlich sind, können auch aus dem BMD bezogen werden. Hilfreiche Analysetools stellen grafische Statistiken auf Knopfdruck dar. Ausgehend von Bildschirmauswertungen, wie Salden- und Umsatzlisten, lassen sich jederzeit auch die Kontendetails abrufen.

Sonstige Informationsquellen

Als sonstige Informationsquellen für die Generierung von neuen Kennzahlen können etwaige Excel-Dokumente herangezogen werden, auf denen derzeit zum Beispiel die Arbeitsstunden der VertriebsmitarbeiterInnen, oder das geschätzte Gesamtbudget der Kunden protokolliert werden.

Nachfolgende **Tabelle 23** zeigt die Zusammenfassung der geprüften Daten, welche gestützt in Anlehnung an **Kapitel 4.4.3** abgefragt worden sind. Nach der Prüfung sind diese nach den zu Beginn erwähnten Kategorien *verfügbar*, *nicht verfügbar* und *in Zukunft geplant* sortiert worden.

Nr.	Informationen	Verfügbarkeit			Quelle
		verfügbar	nicht verfügbar	in Zukunft geplant	
1	Umsatz	X			Infor
2	Umsatz je Artikelgruppe	X			Infor
3	Umsatz mit Neukunden	X			Infor
4	Umsatz je Kunde	X			Infor
5	Deckungsbeitrag (DB) gesamt	X			Infor
6	DB pro Produkt	X			Infor
7	Gesamten Vertriebskosten	X			BMD
8	Anzahl Kunden	X			BMD
9	Anzahl an Abschlüssen	X			Infor
10	Gesamtbudget der Kunden	X			EXCEL
11	Kundenwert	X			BMD
12	Rabatte	X			Infor
13	Krankenstandtage	X			BMD
14	Produktionszeit	X			Infor
15	Vertriebskosten/Auftrag		X		
16	Vertriebskosten/Kunde		X		
17	Variablen Vertriebskosten		X		
18	Anzahl an Leads pro Event		X		
19	Reaktionszeit auf Kaufanfragen		X		
20	Bearbeitungszeit auf Kaufanfragen		X		
21	DB pro Kunde			X	
22	DB pro Auftrag			X	
23	DB pro Mitarbeiter			X	
24	Anzahl Kunden mit Servicevertrag			X	
25	Anzahl an Kundenbesuche			X	
26	Verkaufschancen			X	
27	Anzahl an Leads			X	
28	Anzahl an Angeboten			X	
29	Auftragsdurchlaufzeit			X	
30	Anzahl der Gewährleistungsfälle			X	
31	Anzahl an Reklamationsfällen			X	
32	Bearbeitungszeit von Angeboten			X	
33	Lieferzeit			X	
34	Durchlaufzeit vom Angebot bis zum Auftrag			X	
35	Mitarbeiterzufriedenheit			X	
36	Teilnahme an Schulungen			X	
37	Marktanteile			X	
38	Marktpotenzial			X	
39	Kundenzufriedenheit			X	

Tabelle 23: Ergebnis der innerbetrieblichen Informationssystem-Analyse (Eigene Darstellung)

7.2.2 Analyse der Vertriebsstrategie

Wie in **Kapitel 5.** beschrieben, stellt die Vertriebsstrategie den Ausgangspunkt für ein Performance Measurement System dar. Das Unternehmen KONRAD Forsttechnik GmbH sowie die Vertriebswege sind bereits in der Unternehmensvorstellung (siehe **Kapitel 1.1**) ausführlich beschrieben. Ergänzend dazu wird im Folgenden auf sechs weitere Bezugspunkte der Vertriebsstrategie genauer eingegangen. **Abbildung 32** zeigt im Überblick die Ergebnisse der Analyse, welche im Folgenden noch näher beschrieben werden.

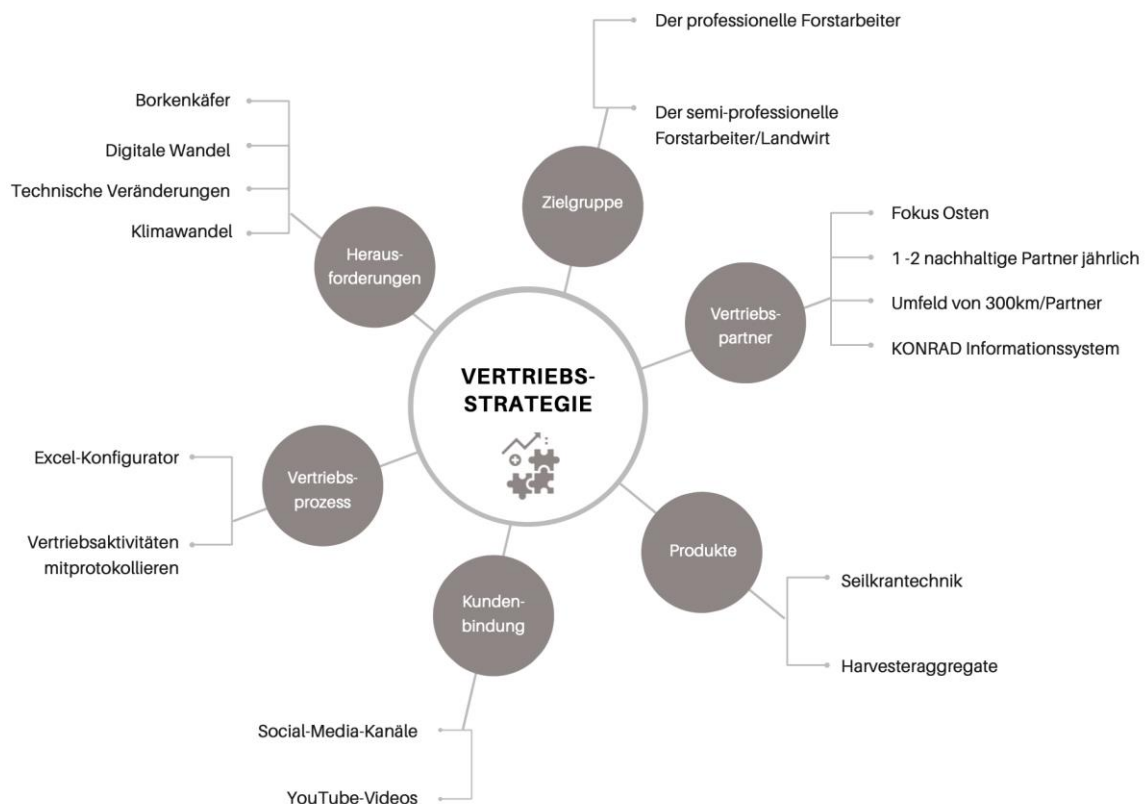


Abbildung 32: Vertriebsstrategie der KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

Herausforderungen

Besondere Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert wird, sind der Borkenkäfer, der digitale Wandel, die Elektrisierung bzw. technische Veränderungen und das veränderte Kundenverhalten. Die Maschinen sind in erster Linie auf die Verarbeitung von Fichten ausgelegt und durch den Borkenkäfer werden zum Beispiel in Deutschland schon ganze Landstriche auf Laubholz ausgerichtet, was andere Erntemethoden erfordert. Erschwerend kommt hinzu, dass sich durch den Klimawandel die Höhenlage der Fichte verändert hat und so vermehrt im höheren Gebirge wächst.

Zielgruppe

All diese Faktoren tragen dazu bei, dass in Zukunft die Hauptzielgruppe der KONRAD Forsttechnik GmbH, nämlich der Forstprofi, auf lange Sicht gesehen zurückgeht und der Fokus vermehrt auf den semi-professionellen Forstarbeiter gelegt werden muss. Unter semi-professionelle Forstarbeiter fallen zum Beispiel Landwirte, die mit kleinen Aggregaten vorwiegend den eigenen Wald durchforsten. Für diese neue Zielgruppe ist der Vertrieb der KONRAD Forsttechnik GmbH jedoch nicht gut aufgestellt, und es bedarf einer besonderen Ansprache und neuer Vertriebspartner.

Vertriebspartner

Beim derzeitigen Vertriebspartnernetzwerk soll in Zukunft vor allem der Osten gestärkt werden. Ziel wäre es, pro Jahr ein bis zwei Händler nachhaltig aufzubauen. Der Forstmaschinen-Hersteller verfolgt eher die Pull-Strategie, indem zuerst beim Endkunden das Interesse an den Maschinen geweckt und dann in der Nähe dieses Kunden versucht wird, einen passenden Handels- und Servicepartner aufzubauen. Diese Handels- und Servicepartner sollen technisch gut aufgestellt sein und ein Umfeld von ca. 300 km bearbeiten können. Im Gegenzug für ihre Leistungen werden diese mit einem Händlerpaket, welches vor kurzem definiert worden ist, und einem/einer AnsprechpartnerIn von KFT unterstützt. Zukünftig sollen diese Partnerunternehmen auch Zugriff auf das KONRAD Informationssystem haben, welches eine interaktive Preisliste und Marketingmaterial, Videos uvm. zur Verfügung stellen soll.

Produkte

In den nächsten Jahren soll der Großteil des Umsatzes weiterhin mit Forstmaschinen erwirtschaftet werden. Derzeit ist über die gesamte Produktpalette hinweg eine konstant gute Auslastung zu verzeichnen. Bei den Harvesteraggregaten und der Seilkrantechnik ist jedoch die Gewinnmarge am höchsten, weshalb beim Vertrieb der Fokus besonders auf diese Produktsparte gelegt werden soll.

Kundenbindung

Die Kundenbindung gestaltet sich in erster Linie durch Kundenbesuche, Schulungen und Messen. Durch das veränderte Kundenverhalten haben jedoch die Social-Media-Kanäle an Bedeutung gewonnen, vor allem das Interesse an YouTube-

Videos steigt stetig. Ziel ist es, monatlich ein neues Video zu veröffentlichen und auch auf den anderen Kanälen wöchentlich relevanten Content zu posten. Die Schulungen sollen ebenfalls wieder mehr forciert und in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden.

Vertriebsprozess

Der Vertriebsprozess ist unzureichend definiert, aber grundsätzlich werden, wie bei der Informationsanalyse bereits kurz erwähnt, die Angebote vorwiegend als Word-Dokument erstellt. Im Falle einer Bestellung muss der Auftrag händisch mittels Checkliste für die Produktion aufbereitet werden. Zeitgleich muss die Bestellung im Infor-System angelegt werden. Dabei treten häufig Schnittstellenprobleme auf, was zum Beispiel zu Produktionsverzögerungen führen kann, wenn wesentliche Informationen fehlen. Ziel ist, diese Schnittstellenprobleme mit dem Excel-Konfigurator zu minimieren, bis dieser Prozess mittels Infor automatisiert verläuft. Dieser wird jedoch noch unzureichend genutzt. Die gesetzten Vertriebsaktivitäten werden derzeit noch nicht protokolliert, weshalb wenig Schlüsse daraus gezogen werden können.

7.3 Auswahl eines Entwicklungskonzeptes

Zur Auswahl des Entwicklungskonzeptes wird, wie in **Kapitel 7.1.2** erläutert, ein Workshop bzw. eine Gruppendiskussion mithilfe eines Gesprächsleitfadens (vgl. Anhang S. A-6) durchgeführt. Die TeilnehmerInnen können der nachfolgenden **Tabelle 24** entnommen werden.

TeilnehmerIn	Stellenbezeichnung
TeilnehmerIn 1	Vertriebsleiter
TeilnehmerIn 2	CEO
TeilnehmerIn 3	Key Account ManagerIn 1
TeilnehmerIn 4	Key Account ManagerIn 2
TeilnehmerIn 5	Key Account ManagerIn 3

Tabelle 24: Teilnehmer Gruppendiskussion 1 (Eigene Darstellung)

Im Zuge des Workshops werden die drei geeigneten Konzepte vorgestellt und im ersten Schritt die in **Kapitel 6.3** erläuterten Kriterien mithilfe eines Paarvergleiches

von jedem einzelnen gewichtet. Die vollständigen Ergebnisse der einzelnen Paarvergleiche befinden sich im Anhang (vgl. Anhang S. A-12).

Im nächsten Schritt werden die Konzepte mittels Nutzwertanalyse auf einer Skala von 1 - 5 bewertet, wobei 5 den besten Wert darstellt. Die Ergebnisse der einzelnen Nutzwertanalysen befinden sich ebenfalls zur Einsicht im Anhang (vgl. Anhang S. A-14). Sowohl aus den Gewichtungen von den Paarvergleichen als auch von den Bewertungen wird ein Mittelwert gebildet, um ein Konzept auszuwählen. Nachfolgende **Abbildung 33** zeigt das Gesamtergebnis, das verwendete Benotungsschema und die Beschreibung der Kriterien, die den TeilnehmerInnen bei der Durchführung der Benotung ebenfalls zur Verfügung gestanden ist.

Nutzwertanalyse GESAMT	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	14,7%	3,6	0,53	3,4	0,50	3,4	0,50
Wirtschaftlichkeit	23,3%	3,6	0,84	3	0,70	4	0,93
Benutzerfreundlichkeit	26,0%	4	1,04	3,4	0,88	3	0,78
Anpassungsfähigkeit	9,3%	2	0,19	2,2	0,21	3	0,28
Kausalität	10,0%	3,8	0,38	2,6	0,26	3	0,30
Zielorientierung	16,7%	4,4	0,73	4,8	0,80	3	0,50
Ergebnis	100,0%		3,71		3,35		3,29

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung 33: Auswahl des PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

Resultierend aus der obigen Nutzwertanalyse ist das Konzept nach Pufahl mit 3,71 Punkten am besten bewertet worden und wird zur weiteren Entwicklung herangezogen. Dabei sollen die fünf Perspektiven *Finanzen*, *Kunden*, *Prozesse*, *Verhalten* und *Technik* um eine weitere Perspektive *Vertriebspartner* ergänzt werden.

7.4 Untersuchungsergebnisse der Einzelexplorationen

Um bessere Handlungsempfehlungen ableiten zu können, werden mögliche Probleme und Hilfestellungen bei der Implementierung oder bei der Verwendung von PMS mittels Einzelexplorationen erhoben. Die Einzelexplorationen werden mithilfe eines Gesprächsleitfadens durchgeführt, welcher sich im Anhang befindet (vgl. Anhang S. A-9). Die Auswahl der Strichprobe kann, wie in **Kapitel 7.1.3** beschrieben, ebenfalls dem Anhang entnommen werden (vgl. Anhang S. A-5). Die Fragen des Leitfadens werden für die Darstellung der Ergebnisse zu vier Themenkomplexen zusammengefasst.

7.4.1 Assoziationen mit Performance Measurement Systemen

Zum Einstieg sind die ProbandInnen nach drei spontanen Assoziationen mit Performance Measurement Systemen befragt worden, um die Gedankenvorgänge über PMS zu erheben. **Tabelle 25** zeigt im Überblick das Ergebnis.

ProbandIn	Assoziationen mit PMS 
ProbandIn 1	„ungenutzt, spontan, unüberlegt“ (15.09.2021)
ProbandIn 2	„Leistung, Steuerung, Effizienz“ (17.09.2021)
ProbandIn 3	„Übung während daily business, sehr theoretisch, chaotisch“ (17.09.2021)
ProbandIn 4	„Sales Funnel, Umsatzzahlen, DB“ (17.09.2021)

Tabelle 25: Assoziationen mit PMS (Eigene Darstellung)

Es hat keine Doppelnennungen gegeben, was verdeutlicht, wie unterschiedlich der Zugang zu diesem Thema ist.

7.4.2 Implementierung des Performance Measurement Systems

Die subjektive Empfindung der Einführungsphase ist unterschiedlich geschildert worden. Zwei ProbandInnen sind mit dem Einführungsprozess nicht zufrieden gewesen, die anderen beiden sind dem neutral gegenübergestanden. Es ist zum Beispiel der Wunsch geäußert worden, den Prozess strukturierter aufzubauen und eine gewisse Kontinuität zu gewährleisten: *„Es war nie wirklich überlegt. Es hat zum Beispiel geheißen – du verkaufst weniger Services, also schreib mit wie oft du über Services wirklich zu einem Gespräch kommst. Das ist dann zwei Wochen oder ein*

Monat passiert, und dann ist es wieder fallen gelassen worden sozusagen. Es war kein System dahinter“ (ProbandIn 1 15.09.2021). Außerdem sollte der Nutzen von Beginn an hervorgehoben werden: „...auf einmal hat es geheißen, wir müssen jetzt damit arbeiten. Jetzt muss das funktionieren. Ich hatte den Vorteil, dass ich mich mit Kennzahlensystemen schon ein wenig ausgekannt habe, also hatte ich mich schnell daran gewöhnt, aber manche haben sich da schwerer getan. Am Anfang war halt gefühlt viel mehr Aufwand da und der Nutzen war noch nicht jedem so klar“ (ProbandIn 3 17.09.2021).

Nach dem subjektiven Empfinden der Einführungsphase wurde noch einmal explizit nach den Problemen bei der Einführung gefragt. Ein Problem waren zum Beispiel Interessenskonflikte: *„...es waren Interessenskonflikte, weil man sich von den Vertretern Meinung einholt welche Kennzahlen oder welches System am meisten Sinn macht und auf der anderen Seite war das Management, dass daraus Handlungen ableiten möchte... die Shareholder und Manager wollten natürlich Leistung maximieren. Nicht nur Leistung, sondern Maximierung steht im Vordergrund bei Vertreter ist das natürlich wieder ein Druckfaktor“ (ProbandIn 2 17.09.2021).*

Als weiteres Problem hat sich herausgestellt, dass die notwendige IT-Landschaft dahinter nur unzureichend durchdacht gewesen ist. Dennoch ist der Großteil der ProbandInnen eher positiv gestimmt gewesen: *„Es hat niemanden wirklich 100%ig getaugt, das kann man schon sagen, denn der Start war einfach holprig. Aber wir wussten, die Art und Weise wie wir Arbeiten und zum Beispiel Kunden bearbeiten, war nicht mehr zeitgerecht und wir brauchen langsam etwas für rationale Entscheidungen, dass wir nicht mehr nur nach Bauchgefühl arbeiten. Die IT-Systeme dahinter haben auch nicht wirklich funktioniert, also das hätte noch besser durchdacht gehört“ (ProbandIn 3 17.09.2021).*

Nach der ungestützten Abfrage der Probleme sind diese in Anlehnung an *Grünbichler/Michl/Klučka (2019) in Kapitel 4.5.3* auch noch einmal gestützt abgefragt worden und es hat sich folgende Reihung ergeben (siehe **Abb. 34**).

Probleme	ProbandInnen					
	P1	P2	P3	P4	Summe	Mittelwert
Mangelhaftes Einführungskonzept	4	4	5	5	18	4,50
Mangelhafte Kommunikation	3	5	5	5	18	4,50
Unklare Vertriebsziele	5	4	2	5	16	4,00
Probleme bei der Auswahl der Verantwortlichen	2	4	5	5	16	4,00
Unklare Vertriebsstrategie	3	3	4	5	15	3,75
Fehlende Identifikation der MitarbeiterInnen	1	5	3	5	14	3,50

5er-Skala:
5 = sehr zutreffend
4 = eher zutreffend
3 = zutreffend
2 = eher weniger zutreffend
1 = gar nicht zutreffend

Abbildung 34: Gestützte Abfrage der Probleme bei der Implementierung (Eigene Darstellung)

Die Dauer der Einführung belief sich bei den ProbandInnen zwischen zwei Wochen und ein Jahr, wobei der Begriff *Dauer* unterschiedlich interpretiert worden ist. ProbandIn 2 hat zum Beispiel jene Zeit vom Beginn der Konzeptentwicklung über das reibungslose Funktionieren des Systems bis hin zur Akzeptanz von allen MitarbeiterInnen gerechnet: *„Also das Ganze hat eigentlich 1 Jahr gedauert. Bis das wirklich in jeden Mitarbeiter übergegangen ist, jeder das akzeptiert hat, die Verantwortlichkeiten klar waren. Zum Beispiel wer die Daten auswertet, weil es gibt ja keine eigene Vertriebscontrolling- Abteilung. Für viele von uns ist auch mehr Aufwand entstanden, weil wir Sachen mitprotokollieren mussten und eintragen...und ich glaube nach einem Jahr haben es auch die Letzten akzeptiert und aktiv betrieben. Auch bis die Kennzahlen wirklich gepasst haben. Da ist man auch erst mit der Zeit draufgekommen, was jetzt wirklich die wichtigsten Kennzahlen für uns sind und welche Verbindungen am aussagekräftigsten sind“* (ProbandIn 2 17.09.2021). ProbandIn 1 zum Beispiel hat nur jenen Zeitraum beachtet, bis das System entwickelt war: *„Es wurde die 20-Zahlen-Diät beachtet und die sind nur auf den Vertrieb ausgerichtet, und da wir im Endeffekt nur drei Mitarbeiter sind, hat es nicht so große Probleme gegeben. So in die Richtung an einem Montag wurde es eingeführt, dann wurde es eine Woche verwendet und dann wurde gefragt, wie es jeden damit geht und das Ganz die Woche drauf wieder“* (ProbandIn 1 15.09.2021).

Die Gründe für die Einführung sind in der nachfolgenden **Tabelle 26** zusammengefasst.


ProbandIn	Gründe für die Einführung eines PMS 
ProbandIn 1	„...es war unklar welche Aktionen fruchten...“ (15.09.2021)
ProbandIn 2	„...viele Ideen sind im Sand verlaufen...“ (17.09.2021)
ProbandIn 3	„...die Zusammenhänge waren unklar und Forecasts zu machen war schwierig...“ (17.09.2021)
ProbandIn 4	„...es war eine Entscheidung der Geschäftsführerin...“ (17.09.2021)

Tabelle 26: Gründe für die Einführung eines PMS (Eigene Darstellung)

7.4.3 Die Arbeit mit einem Performance Measurement System

Bei der Arbeit mit dem Performance Measurement System haben alle ProbandInnen angegeben, unterstützende IT-Systeme wie zum Beispiel Excel zu verwenden. Da die Kommunikation, wie in **Kapitel 4.5.2** erwähnt, ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Implementierung und Arbeit mit dem PMS darstellt, ist auch nach etwaigen Kommunikationsproblemen gefragt worden. Die Mehrheit hat angegeben, dass es erhebliche Kommunikationsprobleme gegeben bzw. gar keine Kommunikation stattgefunden hat. Teilweise sind das Performance Measurement System oder die verwendeten Kennzahlen zum Beispiel nicht verstanden worden, also konnte es auch nicht richtig angewendet werden. Darüber hinaus sollten die Instruktionen klar formuliert und gegebenenfalls noch einmal erklärt werden.

7.4.4 Verbesserungsvorschläge

Zum Abschluss sind die ProbandInnen noch nach Wünschen oder Verbesserungsvorschlägen gefragt worden. Hinsichtlich Einführungsphase wünschen sich die ProbandInnen eine Abstimmung mit den MitarbeiterInnen, klare Instruktionen und Kommunikation sowie eine gemeinsame Definition von Zielen. ProbandIn 2 schlägt zum Beispiel vor, das Interesse aller Betroffenen durch das Hervorheben der Vorteile von Beginn an zu wecken: *„...Ich glaube es ist wichtig im ersten Schritt die Leute abzuholen, sie einmal kurz einzuführen in das Thema und dann ihr Interesse zu wecken, und dann fällt es auch leicht, sich auf das Thema einzulassen. ... mein Interesse wird zum Beispiel in dem Sinne geweckt, dass ich dann einen Vorteil daraus sehe. Wenn mir das im Vorhinein schon kurz und prägnant vermittelt wird.*

Dann bin ich schon viel williger, mich damit auseinanderzusetzen“ (ProbandIn 2 17.09.2021).

Die Wünsche an das System bzw. an die Arbeit mit dem System werden in der **Tabelle 27** zusammengefasst.


ProbandIn	Wünsche an das PMS 
ProbandIn 1	„...dass ich weiß wann welche Kennzahlen überprüft werden und was bei Erfüllung bzw. Nicht-Erfüllung passiert...“ (15.09.2021)
ProbandIn 2	„...ein Reporting an die Mitarbeiter ...“ (17.09.2021)
ProbandIn 3	„...gewisse Daten wie z.B. wie lange eine Bestellung im Postfach liegt, bis sie bearbeitet wird...“ (17.09.2021)
ProbandIn 4	„...eine Datenrichtlinie, wie die jeweiligen Daten richtig in das System eingepflegt werden...“ (17.09.2021)

Tabelle 27: Wünsche an das PMS (Eigene Darstellung)

7.5 Detaillierte Ausgestaltung des Systems

Nachdem das Konzept ausgewählt ist, wird im folgenden Abschnitt das PMS detailliert. Dazu werden zunächst die Ziele je Entwicklungsbereich festgelegt, die Interdependenzen zwischen den Zielen aufgezeigt und anschließend die relevanten Kennzahlen ausgewählt. Um die für die Entwicklung notwendigen Informationsdefizite schließen zu können, wird im Zuge der Primärmarktforschung eine zweite Gruppendiskussion mit denselben TeilnehmerInnen wie in der Gruppendiskussion 1 durchgeführt, da es sich wieder um die Hauptnutzer des Systems handelt (vgl. **Kapitel 7.3**). Als Erhebungsinstrument dient ein Gesprächsleitfaden (vgl. Anhang S. A-7).

Ableitung von Zielen:

Hierbei werden die hergeleiteten Ziele der Vertriebsstrategie vorgestellt und ergänzt. Die von *Pufahl* in **Kapitel 5.1.2** vorgeschlagenen Fragestellungen und Ziele dienen als Hilfestellung. Es wird darauf geachtet, pro Perspektive maximal drei bis vier Ziele zu definieren, um eine Überschaubarkeit des Systems zu gewährleisten. Außerdem werden nur Ziele festgelegt, wo auch Daten zur Verfügung stehen bzw. in Zukunft zur Verfügung stehen sollen. **Tabelle 28** zeigt das Ergebnis der Gruppendiskussion.

Perspektive	Nr.	Oberziel	Unterziel
Finanzen	F1	Wachstum	Umsatzrentabilität steigern
	F2	Profitabilität	Deckungsbeitrag steigern
	F3	Profitabilität	Mehr Umsatz mit Harvesteraggregaten und der Seilkrantechnik generieren
Kunden	K1	Bevorzugte Partner	Fokus auf die Zielgruppe semi-professionelle Forstarbeiter/Landwirte legen
	K2	Bevorzugte Partner	Share of Wallet der A-Kunden erhöhen
	K3	Kundenbindung erhöhen	Pro Monat ein neues Produktvideo zur Verfügung stellen
	K4	Kontrolle des Kundenmanagements	Customer Lifetime Value der A-Kunden berechnen
Prozesse	P1	Verbesserung der operativen Effizienz	Fehlerquote minimieren
	P2	Verbesserung der operativen Effizienz	Abschlussquote erhöhen
	P3	Verbesserung der operativen Effizienz	Transformationsquote Lead in Verkaufschance erhöhen
	P4	Verbesserung der Servicequalität	Employer Branding Maßnahmen durchführen, um bis 2023 mehr ServicemitarbeiterInnen zu akquirieren
Verhalten	V1	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Vertriebsaktivitäten mittels Salesforce mit protokollieren
	V2	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Mehr Angebote mit der interaktiven Preisliste verfassen
	V3	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Regelmäßig Schulungen besuchen
	V4	Konsequente Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit erhöhen
Technik	T1	Verbesserung der operativen Unterstützung durch IT	KONRAD Informationssystem bis 2022 erfolgreich umsetzen
	T2	Verbesserung der Datenqualität	Datenqualitätsindex erhöhen
Vertriebspartner	VP1	Wachstum	Pro Jahr ein bis zwei neue Vertriebspartner im Osten nachhaltig aufbauen
	VP2	Wachstum	Umsatz je Vertriebspartner erhöhen
	VP3	Profitabilität	DB je Vertriebspartner erhöhen

Tabelle 28: Ziele der Perspektiven der KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

Definition von Kennzahlen:

Im nächsten Schritt besteht die Herausforderung darin, die definierten Zielsetzungen anhand von Kennzahlen zu quantifizieren. Die **Tabellen 29 - 34** zeigen die ausgewählten Kennzahlen der jeweiligen Perspektive und deren Berechnung.

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Finanzen	F1	Wachstum	Umsatzrentabilität (%)	$(\text{Gewinn}/\text{Umsatz}) \times 100$
	F2	Profitabilität	Deckungsbeitrag (%)	$\text{Umsatzerlöse} - \text{Rabatte} - \text{variable Selbstkosten}$
	F3	Profitabilität	Umsatzstruktur (%)	$(\text{Umsatz je Artikelgruppe}/\text{Gesamtumsatz}) \times 100$

Tabelle 29: Ausgewählte Kennzahlen der Finanzperspektive (Eigene Darstellung)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Kunden	K1	Bevorzugte Partner	Semi-professionelle Forstarbeiter-Kunden (%)	$(\text{Anzahl Semi-professionelle Forstarbeiter Kunden}/\text{Gesamtzahl Kunden}) \times 100$
	K2	Bevorzugte Partner	Share of Wallet (%)	$(\text{eigener Umsatz}/\text{Gesamtbudget des A-Kunden}) \times 100$
	K3	Kundenbindung erhöhen	Anzahl Videos	Summe der veröffentlichten Videos/Jahr
	K4	Kontrolle des Kundenmanagements	CLV der A-Kunden (€)	$\text{CLV} = \text{Summe } T \text{ zum Zeitpunkt } T_0 \times (eT - aT) / (1 + i) \times T$ <p> T = Dauer der Kundenbeziehung eT = erwartete Einzahlungen der Kundschaft aT = Kundenspezifische Auszahlungen i = Kalkulationszinssatz, der sich auf die Dauer der Kundenbeziehung bezieht </p>

Tabelle 30: Ausgewählte Kennzahlen der Kundenperspektive (Eigene Darstellung)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Prozesse	P1	Fehlerquote minimieren	Fehlerquote (%) pro MitarbeiterIn	$(\text{Anzahl an Aufträgen mit Fehlern}/\text{Anzahl an Aufträgen pro MitarbeiterIn}) \times 100$
	P2	Verbesserung der operativen Effizienz	Abschlussquote (%)	$\text{Anzahl Abschlüsse}/\text{Anzahl Angebote}$
	P3	Verbesserung der operativen Effizienz	Transformationsquote Lead in Verkaufschance (%)	$\text{Anzahl der Verkaufschancen}/\text{Anzahl Leads}$
	P4	Verbesserung der Servicequalität	Anzahl an Branding Maßnahmen	$\text{Anzahl der durchgeführten Branding Maßnahmen}/\text{Jahr}$

Tabelle 31: Ausgewählte Kennzahlen der Prozessperspektive (Eigene Darstellung)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Verhalten	V1	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Auftragserfassungsquote im Salesforce (%)	$(\text{Anzahl erfasster Aufträge im Salesforce} / \text{Gesamtzahl der Aufträge}) \times 100$
	V2	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Angebotsverfassungsquote mit interaktiver Preisliste (%)	$(\text{Anzahl verfassten Angebote mit der interaktiven Preisliste} / \text{Gesamtzahl der Angebote}) \times 100$
	V3	Verbesserung des MitarbeiterInnenverhaltens	Schulungsquote (%)	$(\text{Anzahl an teilgenommenen Schulungen} / \text{Anzahl an angebotenen Schulungen}) \times 100$
	V4	Konsequente Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit (Score)	$(\text{Anzahl zufriedener Kunden} / \text{Gesamtzahl Kunden}) \times 100$

Tabelle 32: Ausgewählte Kennzahlen der Verhaltensperspektive (Eigene Darstellung)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Technik	T1	Verbesserung der operativen Unterstützung durch IT	Systemnutzung (%)	Anteil der MitarbeiterInnen, die das Informationssystem regelmäßig nutzen / MitarbeiterInnenzahl
	T2	Verbesserung der Datenqualität	Datenqualitätsindex	$(\text{Summe gleichartiger Datenqualitätsindikatoren} / \text{Anzahl der Datenqualitätsindikatoren}) \times 100$

Tabelle 33: Ausgewählte Kennzahlen der Technikperspektive (Eigene Darstellung)

	Nr.	Ziel	Kennzahlen	Berechnung
Vertriebspartner	F1	Wachstum	Anzahl an neuen Vertriebspartner	Anzahl an neuen Vertriebspartnern pro Jahr
	F2	Wachstum	Umsatzstruktur Vertriebspartnerr (%)	$(\text{Umsatz der Vertriebspartner} / \text{Gesamtumsatz}) \times 100$
	F3	Profitabilität	Deckungsbeitrag Vertriebspartnerr (%)	$\text{Umsatzerlöse der Vertriebspartner} - \text{Rabatte} - \text{variable Selbstkosten}$

Tabelle 34: Ausgewählte Kennzahlen der Vertriebspartnerperspektive (Eigene Darstellung)

Einordnung in die Strategielandkarte:

Abschließend werden die Ziele anhand der Strategy Map (siehe **Abb. 35**) untereinander in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht. Bei der Interdependenzanalyse kann, wie in **Kapitel 5.1.2** dargelegt, festgestellt werden, welcher sachlogische Zusammenhang zwischen den Zielen besteht bzw. welche Ziele sich gegenseitig verstärken oder behindern.

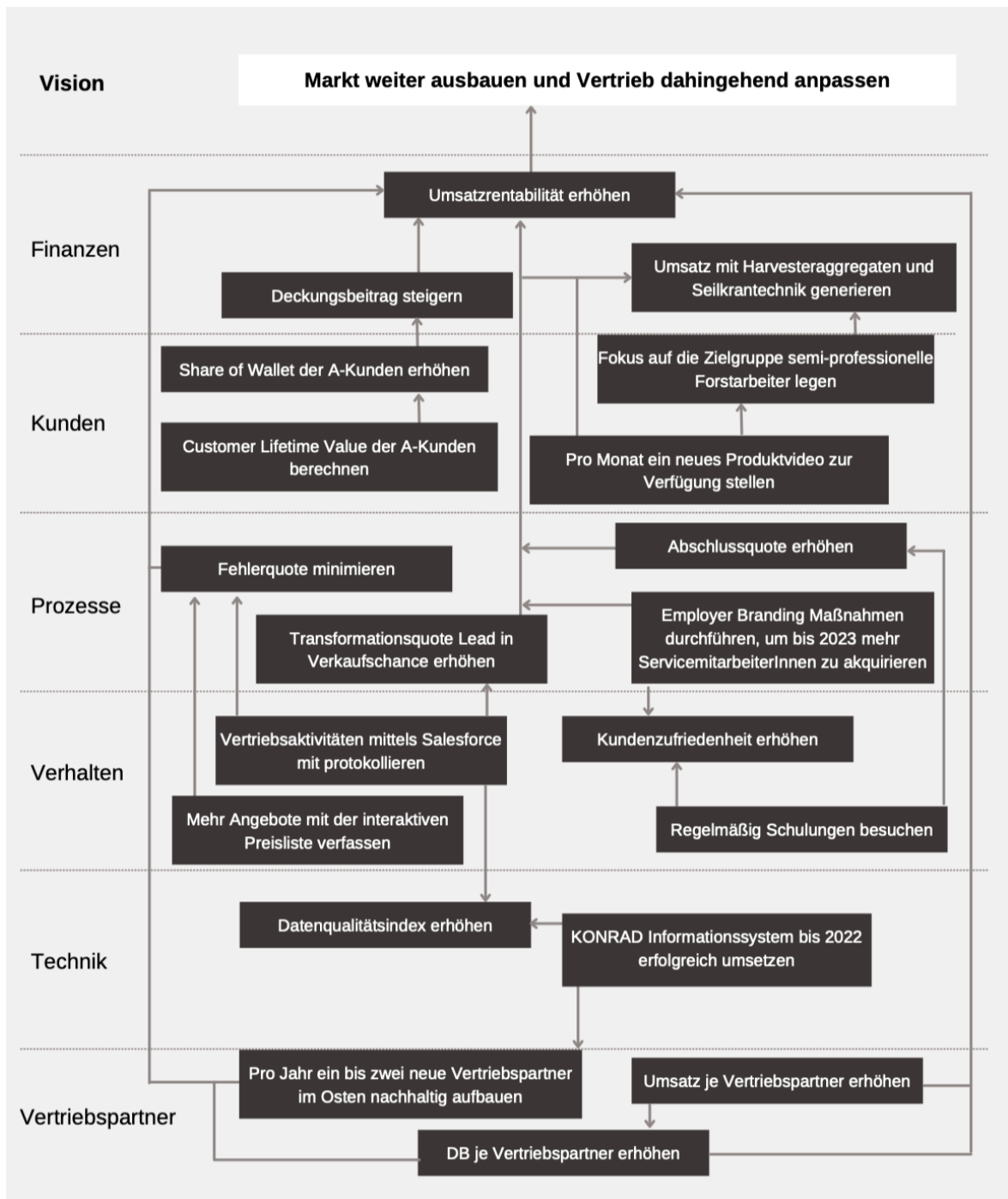


Abbildung 35: Strategy Map der KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

Festlegung von Ziel- und Schwellenwerten:

Da es sich bei den Informationen teilweise um Daten handelt, die erst in Zukunft erhoben werden sollen, können noch keine Ziel- und Schwellenwerte festgelegt werden.

8. Das PMS für die KONRAD Forsttechnik GmbH

Mit dem Performance Measurement System steht nun ein Management-Instrument zur Verfügung, um die Strategieumsetzung im Vertrieb zu unterstützen und eine effiziente Vertriebssteuerung zu ermöglichen. Die nachfolgende **Abbildung 36** gibt einen Überblick über das PMS zur Vertriebssteuerung der KONRAD Forsttechnik GmbH, bestehend aus sechs Entwicklungsbereichen und 20 Kennzahlen.



Abbildung 36: Performance Measurement System der KONRAD Forsttechnik GmbH (Eigene Darstellung)

9. Handlungsempfehlungen

Basierend auf den bisherigen Ergebnissen des Theorie- und Praxisteils sowie speziell aufbauend auf dem oben dargestellten PMS werden im folgenden Kapitel die abgeleiteten Handlungsempfehlungen dargelegt, welche dem Unternehmen dabei helfen sollen, das System erfolgreich zu implementieren und infolgedessen die Unternehmensziele zu erreichen. **Abbildung 37** stellt die Handlungsempfehlungen im Überblick dar, welche nachfolgend näher erläutert werden.

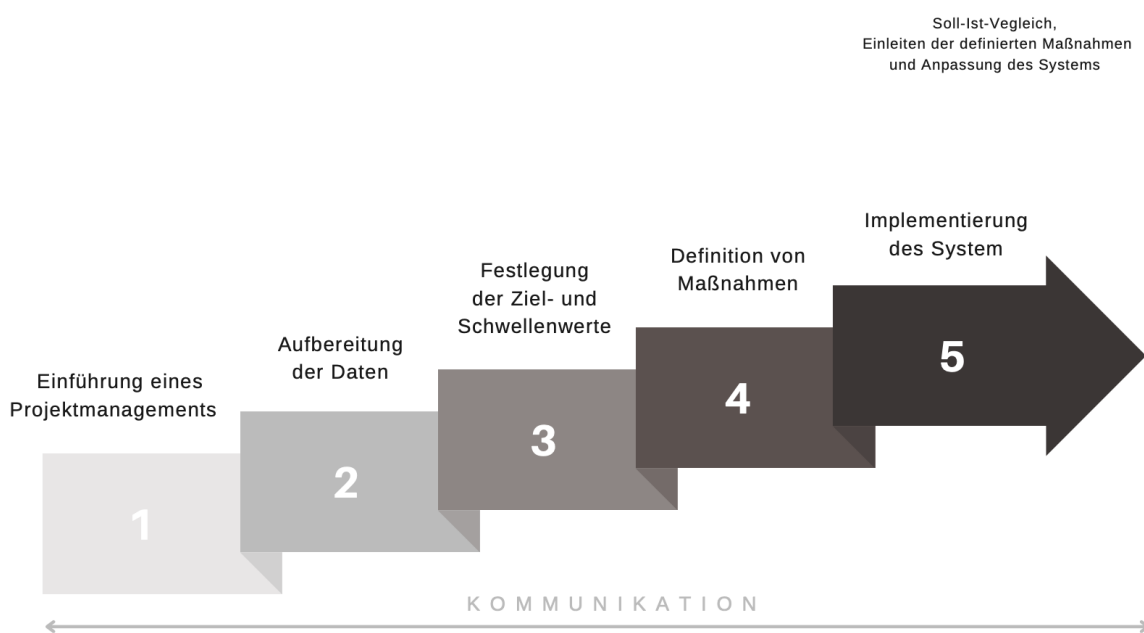


Abbildung 37: Handlungsempfehlungen (Eigene Darstellung)

9.1 Einführung eines Projektmanagements

Um eine erfolgreiche Implementierung im gesetzten Zeitrahmen durchführen zu können, braucht es, wie in **Kapitel 4.5.2** beschrieben, eine Projektplanung für die Implementierungsphase. Dazu soll seitens der Geschäftsführung ein Budget zur Systemimplementierung bestimmt werden. Des Weiteren gilt es, sowohl ein Projektteam als auch einen Projektverantwortlichen bzw. eine Projektverantwortliche zu identifizieren und Prozessschritte sowie dazugehörige Meilensteine für die Implementierungsphase zu erarbeiten. Da die derzeitigen Ressourcen nahezu ausgeschöpft sind, wird die Schaffung einer Teilzeitposition für das Vertriebscontrolling und den Vertriebsinnendienst empfohlen. Dazu soll ein neuer bzw. eine neue Sales

Controlling ManagerIn eingestellt werden. Zu dessen bzw. deren Aufgaben zählen neben der Implementierung auch das laufende Reporting sowie die laufende Überprüfung und Anpassung des Performance Measurement Systems sowie das Pflegen der Daten. Darüber hinaus wäre es empfehlenswert, die in **Kapitel 3.2** angeführten Aufgaben des Vertriebscontrollings teilweise zu übernehmen.

9.2 Aufbereitung der fehlenden Daten

Wie bereits in **Kapitel 7.2.1** erläutert, sind einige Daten noch nicht per Knopfdruck abrufbar und müssen erst aufbereitet werden. Im Zuge dessen wird empfohlen, eine Datenrichtlinie für KONRAD Forsttechnik GmbH zu erfassen, die festlegt, wie Daten unternehmensweit richtig in das jeweilige System eingepflegt werden. Dadurch können zukünftig alle Daten einheitlich erfasst und einfacher gehandhabt werden. Die Verkaufschancen, die Anzahl an Leads und die Anzahl an Angeboten sowie die Teilnahme an Schulungen könnten aus dem Salesforce gewonnen werden. Dazu benötigen die MitarbeiterInnen jedoch eine erneute Einführung in das System, um mit den vollständigen Funktionalitäten des Programmes vertraut zu sein und es in ihren Arbeitsalltag integrieren zu können. Die Kundenzufriedenheit muss mittels Marktforschung erhoben werden.

9.3 Festlegung der Ziel- und Schwellenwerte

Die Ziel- und Schwellenwerte sollten wieder gemeinsam zwischen Vertriebsleiter, CEO und VertriebsmitarbeiterInnen festgelegt werden. Im ersten Schritt soll pro Kennzahl bestimmt werden, ob eine Erreichung, Reduzierung oder das Einhalten angestrebt wird. Im nächsten Schritt wird empfohlen, gemeinsam die IST-Werte der letzten drei Jahre zu betrachten, um realistische Sollwerte ableiten zu können. Zur Festlegung der Werte wird das Gegenstromverfahren empfohlen, bei welchem zuerst die Führungsebene vorläufige Werte formuliert und anschließend die VertriebsmitarbeiterInnen Verbesserungsvorschläge- und Änderungswünsche bekanntgeben. Dieses Vorgehen ermöglicht laufende Soll-Ist-Vergleiche, wodurch zum einen die Frühwarnfunktion sichergestellt und zum anderen die Prognosefunktion verbessert wird.

9.4 Definition von Maßnahmen

Nachdem die Ziel- und Schwellenwerte festgelegt worden sind, sollten Maßnahmen definiert werden, wie diese Ziele erreicht werden können, und was im Falle einer Nicht-Erreichung der Ziel- und Schwellenwerte passiert. An dieser Stelle ist es bedeutsam, dass die Maßnahmen je nach Effektivität eingestellt, erweitert oder wieder reduziert werden. Die wichtigste Anforderung dabei ist, dass die definierten Maßnahmen die Kennzahlen und somit in weiterer Folge die Ziele stark beeinflussen. Die Maßnahmen erfüllen eine wichtige Plausibilitätskontrolle hinsichtlich der Auswahl von Kennziffern. Sind beispielsweise keine Maßnahmen für eine Kennzahl definierbar – z.B. nur durch unverhältnismäßig hohen Aufwand oder marginaler Beeinflussung der Kennzahl – so lässt sich die Kennzahl als nicht brauchbar erachten. Finden sich andererseits viele sinnvolle Maßnahmen, um ein Ziel zu erreichen, deren Ergebnisse aber in keiner Kennzahl gemessen werden, gilt es auch hier die Auswahl der Kennzahlen in Frage zu stellen. Durch das frühzeitige Erkennen von Abweichungen des Zielerreichungsgrads lässt sich eine Gegensteuerung durch Umsetzung der zugewiesenen Maßnahmen gewährleisten.

9.5 Implementierung des Systems

Die Implementierung des PMS führt zu einem bewussten Wandel der Vertriebsorganisation. Im Speziellen kann die Einführung bspw. von Prozesskennzahlen seitens der VertriebsmitarbeiterInnen als fehlendes Vertrauen bzw. stärkere Kontrolle interpretiert werden, was in weiterer Folge zu Abwehr bzw. fehlender Akzeptanz des Systems führen kann. Fehlende Kommunikation kann, wie in **Kapitel 7.4** beschrieben, zu einem Interpretationsspielraum führen, der schließlich Unsicherheiten und Ängste innerhalb des Vertriebsteams begünstigt. Um trotz der bestehenden Gefahrenpotentiale eine erfolgreiche Einführung und Nutzung des Systems zu ermöglichen, wird empfohlen, die bevorstehenden Veränderungen explizit mithilfe eines Change-Management-Konzepts zu implementieren bzw. in weiterer Folge zu etablieren. Dazu sollten die in **Kapitel 4.5.2** definierten Erfolgsfaktoren des Wandels berücksichtigt werden.

9.6 Kommunikation

Wie zuvor beschrieben sollen die Ergebnisse je nach Informationsbedarf allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Dadurch wird auf die aktive Auseinandersetzung mit den erfolgsrelevanten Faktoren und die Umsetzung der Vertriebsstrategie abgezielt. Um die Mitarbeiterakzeptanz zu erhöhen ist ein Teil der Belegschaft in den Entwicklungsprozess des PMS eingebunden worden. Da das PMS stark abhängig von der Datenpflege und -bereitstellung durch die operativ tätigen Mitarbeiter ist, wird empfohlen, die betroffenen MitarbeiterInnen in Form einer Präsentation und eines Reports laufend zu informieren und ihnen den dadurch entstehenden Mehrwert (Informationsgewinn und Selbststeuerung) zu präsentieren.

9.7 Soll-Ist-Vergleich

Wie in **Kapitel 4.5** erwähnt basiert der Performance Measurement-Regelkreis auf dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus, der vorsieht, dass alle Bestandteile in regelmäßigen Abständen angepasst werden. Für den Anfang wird empfohlen, nach einem Jahr die Soll- und Ist-Werte miteinander abzugleichen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Sollten sich zum Beispiel irgendwelche Kennzahlen als wenig aussagekräftig oder irrelevant herausgestellt haben, können Änderungen am System vorgenommen werden. Sobald das System einwandfrei funktioniert und von allen MitarbeiterInnen akzeptiert wird, kann der Abgleich auch in kürzeren Abständen, zum Beispiel quartalsweise, durchgeführt werden.

10. Operative Maßnahmenplanung

In diesem Kapitel werden die zuvor definierten Handlungsempfehlungen anhand eines Maßnahmenplans dargestellt (siehe **Tabelle 36 - 37**). Der Plan beinhaltet die empfohlenen Maßnahmen inklusive einer Kurzbeschreibung und die jeweiligen Ziele. Im Anschluss werden diese Maßnahmen in einem empfohlenen, zeitlichen Rahmen grafisch dargestellt (siehe **Abbildung 38**) und budgetiert (siehe **Tabelle 38**). Das soll dem Management als Entscheidungsgrundlage für die Implementierung des Performance Measurement Systems dienen. Die meisten Schätzungen basieren auf Gesprächen mit der Vertriebsleitung sowie internen, durchschnittlichen Stundensätzen.

Maßnahme		Kurzbeschreibung	Ziele
M1: Einführung eines Projektmanagements	M1.1 Festlegung des Budgetrahmens	Vor Beginn des Projektes sollte ein Budgetrahmen seitens der Geschäftsführung festgelegt werden. Dieser Rahmen ermöglicht es dem Projektteam eigenständiges zu agieren und gleichzeitig die finanziellen Ressourcen des Unternehmens nicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenständiges Agieren des Projektteams ▪ Einhaltung des finanziellen Rahmen
	M1.2 Festlegung des Projektteams inkl. ProjektleiterIn	Bei der Festlegung des Projektteams sollte auf die Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen sowie deren zeitliche Ressourcen geachtet werden. Insbesondere der bzw. die ProjektleiterIn sollte Führungsqualitäten aufweisen und in der Lage sein das Projekt umzusetzen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeignete Personen für die Umsetzung des Projektes finden
	M1.3 Aufschlüsselung der weiteren Meilensteine	Die Aufschlüsselung der weiteren Meilensteine soll aufzeigen was bis wann erreicht werden und eine sukzessive Annäherung an das Ziel ermöglichen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgskontrolle
	M1.4 Schaffung einer neuen Teilzeitposition	Die Schaffung einer neuen Teilzeitposition als Sales Controlling ManagerIn soll es möglich machen die fehlenden Daten aufzubereiten, das System zu implementieren, laufend zu überprüfen und anzupassen und ein regelmäßiges Reporting umzusetzen. Geeignet für diese Position wären Personen mit Hochschulabschluss mit Schwerpunkt Rechnungswesen & Controlling oder Sales Management.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenpflege ▪ Regelmäßiges Reporting ▪ Aufbereiten von Präsentationen ▪ Laufende Überprüfung und Anpassung des PMS
M2: Aufbereitung der Daten	M2.1 Datenrichtlinie erstellen	Erstellung einer verständlichen und übersichtlichen Datenrichtlinie, welche Daten in die verschiedenen Systeme wie eingepflegt werden sollen. Zum Beispiel wie ein Auftrag in das Infor-System eingetragen oder ein Kunde angelegt werden soll, dass alle Filterfunktionen das gewünschte Ergebnis einheitlich filtern können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Langfristige Zeitersparnis ▪ Einfachere Verwendung der Daten ▪ Datenvollständigkeit ▪ Einhaltung der Datenintegrität
	M2.2 Datenrichtlinie auf Verständnis prüfen	Nachdem die Datenrichtlinie erstellt wurde, sollte sie von mindestens drei NutzerInnen geprüft werden, ob irgendwelche Verständnisprobleme auftreten, bevor diese unternehmensweit verteilt wird.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verständlichkeit prüfen ▪ Ergebnis optimieren
	M2.3 Datenrichtlinie vorstellen und schulen	Sobald eine endgültige Version der Datenrichtlinie vorliegt, sollte diese den jeweiligen NutzerInnen präsentiert und erklärt werden, bevor sie ausgehändigt wird, um etwaige Fragen noch einmal abklären zu können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung etwaiger Unklarheiten ▪ Einwandfreie Nutzung der Richtlinie
	M2.4 Salesforce Schulung durchführen	Da das Programm Salesforce eine wichtige Datengrundlage für das PMS darstellt und derzeit unzureichend vom Vertriebsteam genutzt wird, wird eine umfangreiche Einschulung in Salesforce empfohlen, dass alle Optionen, welche die Lizenz bietet, ausgeschöpft und mehr Daten generiert werden können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generierung von Daten ▪ Lizenz nutzen ▪ Systemaffinität erhöhen
	M2.5 Kundenzufriedenheit erheben	Die Kundenzufriedenheit stellt eine wichtige Information für den Vertrieb der KONRAD Forsttechnik GmbH dar und soll daher empirisch erhoben werden. Diese Erhebung kann zum Beispiel von einer Fachhochschule bzw. Universität oder einem Marktforschungsinstitut durchgeführt werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generierung von Daten ▪ Know-how Zuwachs
M3: Festlegung der Ziel- und Schwellen-	M3.1 Workshop abhalten	Die Ziel- und Schwellenwerte sollten wieder gemeinsam zwischen Vertriebsleiter, CEO und VertriebsmitarbeiterInnen im Rahmen eines Workshops mithilfe des Gegenstromverfahrens festgelegt werden. Dabei wird empfohlen wird empfohlen gemeinsam die IST-Werte der letzten drei Jahre zu betrachten, um realistische Sollwerte ableiten zu können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der MitarbeiterInnen ▪ Definition der Ziel- und Schwellenwerte

Tabelle 35: Maßnahmenplan - Teil 1 (Eigene Darstellung)

M4: Definition von Maßnahmen	M4.1 Workshop abhalten	Nachdem die Ziel- und Schwellenwerte festgelegt wurden, sollten die Maßnahmen, wie diese Ziele erreicht werden können und was im Falle einer Nicht-Erreichung der Ziel- und Schwellenwerte passiert, ebenfalls wieder im Form eines Workshops definiert werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der MitarbeiterInnen ▪ Definition der Maßnahmen zur Zielerreichung ▪ Definition der Maßnahmen bei Nicht-Erreichung der Ziel- und Schwellenwerte
M5: Implementierung des Systems	M5.1 Change-Management Konzept ausarbeiten	Die Implementierung sollte mithilfe eines Change-Management Konzeptes durchgeführt werden, welche die in Kapitel 4.5.2 beschriebenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzept, um die Akzeptanz der MitarbeiterInnen zu fördern
	M5.2 Change-Management Konzept umsetzen	In weiterer Folge sollte das ausgearbeitete Change-Management Konzept auch umgesetzt und das System im Vertrieb implementiert und angewendet werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolgreiche Implementierung des PMS
M6: Kommunikation	M6.1 Übermittlung der Informationen im Laufe des Change-Projektes	Die erste Kernaufgabe der Kommunikation ist die Übermittlung von Informationen und Botschaften im Rahmen des Change-Projektes. Diese soll zeitnah, gleichzeitig und zielgruppengerecht geschehen und kann zum Beispiel in Form einer Präsentation einmal pro Woche im Laufe des wöchentlichen Sales Meetings stattfinden. Darüber hinaus sollte diese Information in Form eines Berichts oder Protokolls anschließend an alle Beteiligten ausgesendet werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Kommunikationsproblemen
	M6.2 Involvieren aller beteiligten und betroffenen Personen	Die zweite Kernaufgabe beschäftigt sich mit der Steigerung des Commitments der beteiligten und betroffenen Personen. Es ist wichtig, diese auf den Veränderungsprozess vorzubereiten und sie abzuholen. Der Dialog ist während des Prozesses entscheidend. Die involvierten Personen müssen ihre Sichtweise sowie Bedenken und Skepsis äußern können.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung des Commitments
	M6.3 Kommunikationsschulung absolvieren	Die letzte Maßnahme hinsichtlich Kommunikation beschäftigt sich mit der Stärkung der Führungskräfte. Diese müssen in der Lage sein, die richtigen Worte zur richtigen Zeit zu finden sowie destruktive Elemente zu erkennen und daher wird eine Absolvierung einer professionellen Kommunikationsschulung für alle betroffenen Führungskräfte und dem Projektleiter bzw. die Projektleiterin empfohlen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Führungskräfte und des Projektleiters bzw. der Projektleiterin
M7: Soll-Ist-Vergleich	M7.1 Soll-Ist-Vergleich durchführen	Nach einem Jahr ab Implementierung sollen die Soll- und Ist-Werte verglichen und Abweichungen festgehalten werden. Es wird empfohlen diesen Soll-Ist-Vergleich gemeinsam mit allen VertriebsmitarbeiterInnen durchzuführen und das Ergebnis in Form eines Berichts anschließend jedem zur Verfügung zu stellen.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungshilfe ▪ Zielerreichungsgrad
	M7.2 Einleiten der definierten Maßnahmen	Falls die Werte von Kennzahlen nicht in den gesetzten Ziel- und Schwellenwerten liegen, sollen die definierten Maßnahmen eingeleitet werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungssteigerung
	M7.3 Anpassung des Systems	Sollten sich zum Beispiel irgendwelche Kennzahlen als wenig aussagekräftig oder irrelevant herausgestellt haben bzw. wichtige Kennzahlen noch fehlen, können Änderungen am PMS vorgenommen werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung des Performance Measurement Systems

Tabelle 36: Maßnahmenplan - Teil 2 (Eigene Darstellung)

In der nachfolgenden **Abbildung 38** wird das Timing der Maßnahmen grafisch dargestellt. Dabei wird angenommen, dass die ersten Maßnahmen frühestens im Februar 2022 umgesetzt werden können.

Maßnahme	Jän.22	Feb.22	Mär.22	Apr.22	Mai.22	Jun.22	Jul.22	Aug.22	Sep.22	Okt.22	Nov.22	Dez.22	Jän.23	Feb.23	Mär.23	Apr.23	Mai.23	Jun.23	Jul.23	
M1	M1.1		M1.1																	
	M1.2		M1.2																	
	M1.3		M1.3																	
	M1.4		M1.4																	
M2	M2.1		M2.1																	
	M2.2				M2.2															
	M2.3					M2.3														
	M2.4		M2.4																	
	M2.5		M2.5																	
M3	M3.1						M3.1													
M4	M4.1						M4.1													
M5	M5.1		M5.1																	
	M5.2							M5.2												
M6	M6.1		M6.1																	
	M6.2		M6.2																	
	M6.3			M6.3																
M7	M7.1																			M7.1
	M7.2																			M7.2
	M7.3																			M7.3

Abbildung 38: Timing der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

Die **Tabelle 37** zeigt die Kosteneinschätzung pro Maßnahme und dessen Berechnungsgrundlage.

	Maßnahme	Berechnungsgrundlage	Kosten
M1	M1.1 Festlegung des Budgetrahmens	1h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	€ 200,00
	M1.2 Festlegung des Projektteams inkl. ProjektleiterIn	4h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	€ 800,00
	M1.3 Aufschlüsselung der weiteren Meilensteine	3h Zeitaufwand; 4 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1020,00
	M1.4 Schaffung einer neuen Teilzeitposition	Recruiting: 10h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100 - Stellenanzeige erstellen und inserieren € 500 - Gehalt lt. Kollektivvertrag für Arbeiter im Metallverarbeitenden Gewerbe LG 4 € € 2.145,76	€ 2.000 - € 500,00 - € 22.000,00
M2	M2.1 Datenrichtlinie erstellen	6h Zeitaufwand; 4 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 2.040,00
	M2.2 Datenrichtlinie auf Verständnis prüfen	3h Zeitaufwand; 4 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1.020,00
	M2.3 Datenrichtlinie vorstellen und schulen	2h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1.190,00
		2h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	- € 400,00
	M2.4 Salesforce Schulung durchführen	4h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85 - 4h Zeitaufwand; 3 Personen zu einem Stundensatz von € 100	€ 2.380,00 - € 1.200,00
M2.5 Kundenzufriedenheit erheben	Annahme: Hochschulprojekt	ca. € 3000,00	
M3	M3.1 Workshop abhalten	2h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1.190,00
		2h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	- € 400,00
M4	M4.1 Workshop abhalten	2h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1.190,00
		2h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	- € 400,00
M5	M5.1 Change-Management Konzept ausarbeiten	10h Zeitaufwand; 4 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 3.400,00
	M5.2 Change-Management Konzept umsetzen	5h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 2.975,00
		5h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	- € 1.000,00
M6	M6.1 Übermittlung der Informationen im Laufe des Change-Projektes	50h Zeitaufwand; 1 Person zu einem Stundensatz von € 85	€ 4.250,00
	M6.2 Involvieren aller beteiligten und betroffenen Personen	20h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 11.900,00

	M6.3 Kommunikationsschulung absolvieren	4h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100 -	€ 800,00 -
		4h Zeitaufwand; 1 Person zu einem Stundensatz von € 85 -	€ 340,00 -
		Schulungskosten ca. € 600	€ 600,00
M7	M7.1 Soll-Ist-Vergleich durchführen	2h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85 -	€ 1.190,00 -
		2h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	€ 400,00
	M7.2 Einleiten der definierten Maßnahmen	2h Zeitaufwand; 7 Personen zu einem Stundensatz von € 85 -	€ 1.190,00 -
		2h Zeitaufwand; 2 Personen zu einem Stundensatz von € 100	€ 400,00
M7.3 Anpassung des Systems	3h Zeitaufwand; 4 Personen zu einem Stundensatz von € 85	€ 1020,00	
Gesamtkosten der vorgeschlagenen Maßnahmen		€ 67.395,00	

Tabelle 37: Budgetierung der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

In Summe belaufen sich die Kosten für alle Maßnahmen im ersten Jahr somit auf ca. 67.395,00 EURO. Bei erfolgreicher Umsetzung der Maßnahmen sollten sie dem Unternehmen dabei helfen, sowohl das Performance Measurement System zu implementieren als auch die Unternehmensziele zu erreichen.

11. Fazit und Ausblick

Zunächst ist das Ziel gewesen, den/die LeserIn in das Thema B2B-Vertrieb und Vertriebscontrolling einzuführen. Dabei sind vor allem die Besonderheiten eines Maschinenbau-KMUs betrachtet worden. Es hat sich herausgestellt, dass ein funktionierendes Vertriebscontrolling eine Voraussetzung für eine effiziente Vertriebssteuerung darstellt. Im Anschluss ist der Stand der Forschung zur Entwicklung von Performance Measurement Systemen untersucht worden, und es sind geeignete Konzepte für den Vertrieb eines Maschinenbau-KMUs aufgezeigt worden. Da es eine Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten gibt, besteht ein begrenzter Anspruch auf Vollständigkeit. Bei den meisten Konzepten konnte eine statische Vorgehensweise festgestellt werden, welche nicht oder nur begrenzt mit den dynamischen Veränderungen innerhalb eines solchen Prozesses in Einklang gebracht werden kann. Kritisch anzumerken ist überdies, der in dieser Arbeit fehlende Raum für einen intensiveren Diskurs der Change-Management-Literatur. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen ist im Praxisteil ein Entwicklungskonzept für die KONRAD Forsttechnik GmbH ausgewählt, leicht adaptiert und durch die Formulierung operationalisierter Ziele je Entwicklungsbereich sowie die Ableitung von Kennzahlen im Detail ausgestaltet worden. Ferner ist eine interne Analyse durchgeführt worden, um die derzeitige Vertriebsstrategie und die im Unternehmen verfügbaren Daten zu skizzieren. Da die Vertriebsstrategie den Ausgangspunkt eines jeden Konzeptes darstellt, besteht sicherlich ein Bedarf an weiterer Konkretisierung der Vertriebsstrategie, in dem zum Beispiel die Zielgruppen in Form von *Buyer Personas* beschrieben oder Implikationen der Digitalisierung berücksichtigt werden. Im weiteren Verlauf des Praxisteils sind Probleme bzw. Verbesserungsvorschläge bei der Implementierung und Arbeit mit Performance Measurement Systemen im B2B-Projektgeschäft-Vertrieb erhoben worden. Dabei konnte verdeutlicht werden, dass es bei Performance Measurement Systemen einer flexiblen Umsetzung bedarf, die es erlaubt, gegebenenfalls Korrekturen durchzuführen, Bewährtes zu forcieren und offensichtlich falsche Vorgehensweisen zu beenden. Außerdem ist die Bedeutung einer Einbindung der MitarbeiterInnen immer wieder hervorgehoben worden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das vorliegende Performance Measurement System ein strategisches Vertriebscontrolling-Instrument zur effizienteren Vertriebssteuerung darstellt.

Literaturverzeichnis

Fachbücher

Albers, Sönke/Krafft, Manfred (2013): Vertriebsmanagement: Organisation-Planung-Controlling-Support, Wiesbaden: Springer Gabler

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2014): Industriegütermarketing, Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen GmbH

Dietzel, Alexander (2020): Vertriebscontrolling optimieren, Grundlagen und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin: Springer

Duderstadt, Stefan (2006): Werteorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling. Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Franceschini, Fiorenzo/Galetto, Maurizio/Maisano, Domenico (2019): Designing Performance Measurement Systems. Theory and Practice of Key Performance Indicators, Switzerland: Springer Nature Switzerland AG

Giese, Anke (2012): Differenziertes Performance Measurement in Supply Chains, Wiesbaden: Springer Gabler

Gladen, Werner (2014): Performance Measurement. Controlling mit Kennzahlen, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Gleich, Ronald (2011): Performance Measurement, Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2. Aufl., München: Vahlen

Kaschek, Bernhard (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister: Aufgaben, Organisation und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Kleindienst, Bernd (2017): Performance Measurement und Management. Gestaltung und Einführung von Kennzahlen- und Steuerungssystemen, Wiesbaden: Springer Gabler

Kozielski, Stefan (2010): Integratives Kennzahlensystem für den Werkzeugbau, Aachen: Apprimus Verlag

Magerhans, Alexander (2016): Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Gabler

Parmenter, David (2020): Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 4. Aufl., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Posselt, Gunhild (2018): Renditeorientierte Führungsstrategien: Kennzahlen motivierend einsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Schneider, Willy/**Hennig**, Alexander (2008): Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb. Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

Steffen, Adrienne/**Doppler**, Susanne (2019): Einführung in die Qualitative Marktforschung. Design – Datengewinnung – Datenauswertung, Wiesbaden: Springer Gabler

Thonet, Claudia (2020): Der agile Vertrieb. Transformation in Sales und Service erfolgreich gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler

Vollmuth, Hilmar (2006): Kennzahlen, 4. Aufl., München: Rudolf Haufe Verlag

Werner, Hartmut (2014): Kompakt Edition: Supply Chain Controlling. Grundlagen, Performance-Messung und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden: Springer Gabler

Elektronische Bücher

Becker, Wolfgang/**Ulrich**, Patrick/**Botzkowski**, Tim (2017): Industrie 4.0 im Mittelstand. Best Practices und Implikationen für KMU, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-15656-5> [20.07.2021]

Gleich, Ronald (2021): Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien, Empirie und Handlungsempfehlungen, 3. Aufl., München: Franz Vahlen [online] <https://e-bookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=6628410> [15.09.2021]

Kühnapfel, Jörg B. (2017): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebscontrolling/12086268?searchResult=1.Vertriebscontrolling.%20Methoden%20im%20praktischen%20Einsatz&searchBackButton=true> [19.09.2020]

Kühnapfel, Jörg B. (2019a): Vertriebskennzahlen. Kennzahlen und Kennzahlensysteme für das Vertriebsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary.campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=5649643> [19.09.2021]

Kühnapfel, Jörg B. (2019b): Nutzwertanalysen in Marketing und Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25164-2> [30.09.2021]

Kühnapfel, Jörg B. (2019c): Balanced Scorecards im Vertrieb, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25133-8> [20.09.2021]

Kunschert, Martin (2019): Der Kundenwert im Industriegütermarketing, Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_proquest_ebookcentral_EBC5667400 [06.01.2020]

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-20566-9> [20.09.2021]

Lang, Michael/Wagner, Reinhard (2020): Das Change Management Workbook. Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten, München: Carl Hanser Verlag [online] <https://www-hanser-elibrary-com.elibrary-campus02.at/doi/book/10.3139/9783446464360> [30.08.2021]

Milz, Markus (2013): Vertriebspraxis Mittelstand. Leitfaden für systematisches Verkaufen, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/vertriebspraxis-mittelstand/4255286?searchResult=1.Vertriebspraxis%20Mittelstand.%20Leitfaden%20für%20systematisches%20Verkaufen&searchBackButton=true> [15.09.2021]

Pufahl, Mario (2019a): Vertriebscontrolling. So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_askewsholts_vlebooks_9783658253516 [20.11.2020]

Pufahl, Mario (2019b): Sales Performance Management. Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_askewsholts_vlebooks_9783658230678 [15.11.2020]

Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement. B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://permalink.obvsg.at/fwg/AC15193435> [10.12.2020]

Schreyer, Maximilian (2008): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen, Wiesbaden: Deutsche Universitäts-Verlag [online] <https://link-springer-com.elibrary-campus02.at/book/10.1007%2F978-3-8350-5551-3> [15.09.2020]

Schuster, Norbert (2020): Digitalisierung in Marketing und Vertrieb inkl. Arbeitshilfen online. Richtige Strategien entwickeln und Potentiale der Digitalisierung für mehr Umsatz nutzen, Freiburg: Haufe Lexware Verlag [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/reader.action?docID=6266007&ppg=215> [15.08.2021]

Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersuchung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer [online] <https://www.springerprofessional.de/vertrieb-im-industrieguetergeschaeft-aus-anbietersicht/4297132?searchResult=1.Vertrieb%20im%20Industriegütergeschäft%20aus%20Anbietersicht&searchBackButton=true> [12.09.2020]

Werber, Jürgen/Bramsemann, Urs/Heineke, Carsten/Hirsch, Bernhard (2017): Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Konzepte – Implementierung – Praxis-Statement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://ebookcentral-proquest-com.elibrary-campus02.at/lib/wirtschaft/detail.action?docID=4841630> [20.09.2021]

Journals und Fachzeitschriften

Bernerstätter, Robert/Kleindienst, Bernd/Biedermann, Hubert (2019): Effektive Steuerung dank moderner Performance Measurement und Management Systeme, in: Controlling, Jahrgang 31, Heft 1 [online] <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2019-1-65> [13.07.2021]

Dahal, Rewan Kumar (2019): Towards Business Performance Measurement Systems, in: International Journal of Business Case Studies, 1 (1): 03, 1 – 16 [online] https://jacobspublishers.com/uploads/article_pdf/79/scientific_79_882_27052019114335.pdf [29.09.2020]

Feldbauer-Durstmüller, B/Duller, C/Mayr, S. et al. (2012): Controlling in mittelständischen Familienunternehmen – ein Vergleich von Deutschland und Österreich, in: Control Manag, Jg. 56, S. 408–413 [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1365/s12176-012-0666-1> [27.01.2021]

Franco-Santos, Monica/Kennerley, Mike/Micheli, Pietro/Martinez, Veronica/Manson, Steve/Mar Bernard/Gray, Dina/Neely Andrew (2007): Towards a definition of a business performance measurement system, in: international Journal of Operations & Production Management, Jg. 27, Nr. 8, S. 784-801 [online] <https://doi.org/10.1108/01443570710763778> [02.02.2021]

Glaser, Christian (2019): Mit Vertriebs-Controlling aktiv steuern, in: Controlling & Management Review. Vol. 63, Nr. 1, S. 30-36 [online] https://search-fwg.obvsg.at/permalink/f/p55utr/TN_cdi_springer_primary_2019_12176_63_1_88 [20.01.2021]

Grünbichler, Rudolf/Michl, Helmut/Klučka, Jozef (2019): Performance Management in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine empirische Erhebung in der Steiermark, CAMPUS 02 - Fachhochschule der Wirtschaft GmbH, Graz [online] https://www.campus02.at/rechnungswesen/wp-content/uploads/sites/6/2019/11/PM-in-KMU_Studie-1_www.pdf [06.07.2020]

Hierl, L/Batz, T (2019): Impulse für Ihr Vertriebs-Controlling, in: Control Manag, Jg. 63, S. 8–15 [Online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1007/s12176-018-0085-z> [11.01.2021]

Krügerke, C. (2009): Aktuelle Praxis des Vertriebscontrollings – Ergebnisse einer empirischen Studie. ZfCM – Controlling & Management, Jg. 2, S. 23–29. [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1365/s12176-012-0237-5> [13.01.2021]

Krügerke, C/Linnenlücke, A (2009): Vertriebscontrolling als Forschungsfeld – ein Überblick über den Stand der deutschen und internationalen Literatur, in: Control Manag, Jg. 53, S. 5–11 [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1365/s12176-012-0241-9> [13.01.2021]

Lehky, Andrea (2018): Mit Woody auf den Steilhang, in: Die Presse [online] <https://www.diepresse.com/5451994/mit-woody-auf-den-steilhang> [30.03.2020]

Linnenlücke, A (2009): Vertriebscontrolling – Rationalitätssicherung im Vertriebsmanagement, in: Controlling & Management, Jg. 53, S. 18–22 [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1365/s12176-012-0236-6> [06.01.2021]

Möller, K/**Wirnsperger**, F/**Gackstatter**, T. (2015): Performance Management–Konzept, Erfahrungen und Ausgestaltung einer neuen Disziplin. In: Controlling, Jg. 27, Nr. 2, S. 74–80. [Online] https://www.beck-elibrary.de/10.15358/0935-0381_2015_2_74/performance-management-konzept-erfahrungen-und-ausgestaltung-einer-neuen-disziplin-jahrgang-27-2015-heft-2?page=1 [13.01.2021]

Pedretti, Lucas (2018): Wie gute Kennzahlen den Vertriebs Erfolg unterstützen, in: Sales Excellence, Jg. 27, Nr. 6, S. 35 – 37 [online] <https://www.springerprofessional.de/wie-gute-kennzahlen-den-vertriebserfolg-unterstuetzen/15844376?search-Result=1.kennzahlen%20vertriebserfolg%20unterstuetzen&searchBackButton=true> [20.09.2020]

Sandt, J (2005): Performance measurement, in: Control Manag, Jg. 49, S.429–447 [online] <https://doi-org.elibrary.campus02.at/10.1007/BF03249635> [01.01.2021]

Sorooshian, Shahryar/**Aziz**, Nor F./**Azizan**, Noor A. (2020): Ranking of Performance Measurement Systems for Smaller Businesses, in: International Journal of Intelligent Engineering and Systems, Vol. 13, No. 2, S. 108 – 116 [online] <http://oaji.net/articles/2020/3603-1582708139.pdf> [20.09.2020]

Sorooshian, Shahryar/**Aziz**, Nor F./**Ahmad**, Asraf/**Jubidin**, Syafiah N./**Mustapha**, Nor M. (2016): Review on Performance Measurement Systems, in: Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 7, No. 1, S. 123 – 132 [online] https://www.researchgate.net/publication/291001725_Review_on_Performance_Measurement_Systems [05.10.2020]

Waśniewski, Piotr. (2017): A performance measurement system for small enterprises – a case study, in: Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, tom 93 (149), S. 211 – 233 [online] https://www.researchgate.net/publication/320132120_A_performance_measurement_system_for_small_enterprises_-_a_case_study [10.09.2021]

Yildiz, Feyyaz/**Hotamisli**, Mustafa/**Eleren**, Ali (2011): Construction of Multi Dimensional Performance Measurement Model in Business Organizations: An Empirical Study, in: Journal of Economic and Social Studies, Vol. 1, No. 1, S. 33 – 51 [online] <https://pdfs.semanticscholar.org/7dd7/b937528a5e17e9bb50849084b0dfa1e8ccb0.pdf> [29.09.2020]

Beiträge aus Sammelwerken und Handbüchern

Brunner, Jürgen (2020): Performance Management – Führung im digitalen Wandel, in: Stadelmann/Pufahl/Laux (Hrsg.): CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 385 – 400

Budt, Michael/Lügger, Kai/Pesch, Madita Amelie (2020): Vertriebsmanagement für Industriegüter, in: Binckebanck, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 75 - 106 [online] <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2019-1-65> [15.07.2021]

Gleich, Roland/Quitt, Anna (2015): Aufbau eines modernen Performance-Measurement-Systems, in: Losbichler, Heimo/Eisl Christoph/Engelbrechtsmüller, Christian (Hrsg.): Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen : Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, Wien: Linde Verlag, S. 8 – 22 [online] <https://permalink.obvsg.at/fwg/AC15090037> [23.11.2020]

Naderer, Gabriele (2011): Auswertung & Analyse qualitativer Daten, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 407 - 431

Pohl, Jens (2016): Performance Management: Dogma oder Einzelfallbetrachtung?, in: Künzel, Hansjörg: Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 1 – 16

Pufahl, Mario (2020): Sales Performance Management – Exzellenz im CRM mit digitalen Steuerungskonzepten, in: Stadelmann/Pufahl/Laux (Hrsg.): CRM goes digital. Digitale Kundenschnittstellen in Marketing, Vertrieb und Service exzellent gestalten, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 363 - 384

Schreier, Margrit (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen – Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 241 - 256

Steinmann, Thao-Binh (2016) Project Performance Management: Rivalität zwischen Tages- und Projektgeschäft, in: Künzel, Hansjörg: Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation, Berlin Heidelberg: Springer Gabler, S. 35 - 50

Beiträge aus Internetquellen

Campbell Global (2018): Global Timber Markets [online] <https://www.campbellglobal.com/downloads/public/currenttimber-> [20.09.2020]

Eurostat (2020): Agriculture, forestry and fishery statistics [online] <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/products-statistical-books/-/KS-FK-20-001> [15.09.2021]

Food and Agriculture Organization of the United Nations (2018): Global forest products. Facts and figures [online] <http://www.fao.org/3/ca7415en/ca7415en.pdf> [25.09.2020]

Forest Product Statistic (2018): Global production and trade in forest products in 2018 [online] <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938/en/> [25.09.2020]

KMU Forschung Austria (2021): KMU-Daten [online] <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [02.01.2021]

KONRAD Forsttechnik GmbH (2020a): Über uns [online] <https://www.forsttechnik.at/de/unternehmen.html> [31.03.2020]

KONRAD Forsttechnik GmbH (2020b): Produktpalette [online] <https://www.forsttechnik.at/de> [20.12.2020]

Strike2 (2021): From cold to close® - Lead Management / Marketing Automation Canvas Strategieentwicklung nach dem Schuster-Modell® [online] <https://www.strike2.de/themen/strategie-canvas/> [16.08.2021]

Unterkärntner Nachrichten (2019): Der „Steilhangprofi“ aus Preitenegg, in: Unterkärntner Nachrichten [online] <https://unterkaerntner.at/index.php?id=1230> [30.03.2020]

Persönliche Gespräche

Bojer, Franz, Ing., Vertriebsleiter, KONRAD Forsttechnik GmbH [19.09.2020]

Konrad, Markus, DI (FH), Geschäftsführer, KONRAD Forsttechnik GmbH [05.04.2020]

ProbandIn 1, Sales ManagerIn, AppRadar [15.09.2021]

ProbandIn 2, Consulting, PwC [17.09.2021]

ProbandIn 3, Department Head International Customer Service, XAL [17.09.2021]

ProbandIn 4, Project Management Sales, Mides Healthcare Technology GmbH [17.09.2021]

Sonstige Quellen:

FFG (2018): Basisprogramm – Combi-Yarder [unveröffentlichte Quelle]

KONRAD Forsttechnik GmbH (2018): Unternehmenspräsentation [unveröffentlichte Quelle]

Pulsinger, Markus (2019): Prozessorientierte Organisation in einem Maschinenbau-KMU. Von der Prozessanalyse über Kennzahlen zum Shopfloor Management [unveröffentlichte Quelle]

Anhang

Inhaltsverzeichnis Anhang

Tabellenverzeichnis Anhang	A-2
Abbildungsverzeichnis Anhang.....	A-2
1. Definition von Klein- und Mittelunternehmen.....	A-3
2. Aufgaben des Vertriebscontrollings	A-4
3. Übersicht ProbandInnen.....	A-5
4. Gesprächsleitfaden Workshop 1	A-6
5. Gesprächsleitfaden Workshop 2	A-7
6. Gesprächsleitfaden Einzelexploration	A-9
7. Paarvergleiche zur Gewichtung der Kriterien.....	A-12
8. Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes	A-14
9. Codesystem der Auswertung.....	A-18
10. Meilensteinplan.....	A-19
11. Projektplan	A-15

Tabellenverzeichnis Anhang

Tabelle A- 1: KMU-Definition	A-3
Tabelle A- 2: Aufgaben des Vertriebscontrollings.....	A-4
Tabelle A- 3: Übersicht ProbandInnen Einzelexplorationen	A-5
Tabelle A- 4: Gesprächsleitfaden Workshop 1	A-6
Tabelle A- 5: Gesprächsleitfaden Workshop 2	A-8
Tabelle A- 6: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen	A-11
Tabelle A- 7: Meilensteinplan	A-19

Abbildungsverzeichnis Anhang

Abbildung A- 1: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: Vertriebsleiter	A-12
Abbildung A- 2: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: CEO.....	A-12
Abbildung A- 3: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 1.....	A-13
Abbildung A- 4: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 2.....	A-13
Abbildung A- 5: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 3.....	A-14
Abbildung A- 6: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: Vertriebsleiter	A-14
Abbildung A- 7: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: CEO.....	A-15
Abbildung A- 8: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 1.....	A-15
Abbildung A- 9: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 2.....	A-16
Abbildung A- 10: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 3.....	A-16
Abbildung A- 11: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: GESAMT	A-17
Abbildung A- 12: Codesystem der Auswertung - Teil 1	A-18
Abbildung A- 13: Codesystem der Auswertung - Teil 2	A-18
Abbildung A- 14: Codesystem der Auswertung - Teil 3	A-18
Abbildung A- 15: Projektplan Teil 1	A-15
Abbildung A- 16: Projektplan Teil 2	A-16
Abbildung A- 17: Projektplan Teil 3	A-17

1. Definition von Klein- und Mittelunternehmen

In Österreich gilt prinzipiell die KMU-Definition der Europäischen Kommission und legt die in **Tabelle A-1** ersichtliche Definition für KMUs fest, wobei diese Werte die Höchstwertgrenze darstellen (vgl. KMU Forschung Austria 2021).

Kategorie des Unternehmens	MitarbeiterInnenzahl	und	Jahresumsatz	oder	Jahresbilanzsumme
Mittel	< 250	und	≤ € 50 Mio	oder	≤ € 43 Mio
Klein	< 50	und	≤ € 10 Mio	oder	≤ € 10 Mio
Kleinst	< 10	und	≤ € 2 Mio	oder	≤ € 2 Mio

Tabelle A- 1: KMU-Definition (in Anlehnung an KMU Forschung Austria 2021)

2. Aufgaben des Vertriebscontrollings

Aufgabe	Tätigkeit	Beteiligung
Informationsversorgung im Vertrieb	Versorgung mit finanziellen Informationen für die Vertriebssteuerung	5,0
	Versorgung mit nicht-finanziellen Informationen für die Vertriebssteuerung	3,1
	„Zuschnitt“ der Informationen an vertriebliche Belange	4,2
	Bedarfsgerechte und empfängnisorientierte Bereitstellung der Informationen	4,4
	Konzeption und Pflege des vertrieblichen Informationssystems	4,6
	Koordination des vertrieblichen Informationssystems	4,1
Vertriebsplanung	Unterstützung bei der Festlegung konkreter Zielvorgaben für die zu planenden Vertriebseinheiten	4,2
	Unterstützung bei der Bestimmung von langfristigen Vertriebsstrategien	3,9
	Sicherstellung der Eignung der konkreten operativen Vorgaben	4,0
	Beteiligung an der vertriebsspezifischen Maßnahmenplanung in der Budgetierung	4,0
	Mitarbeit an Anreiz- und Vergütungssystemen für die Vertriebsmitarbeiter und -mitarbeiterinnen	3,5
	Konzeption und Pflege des vertrieblichen Planungssystems	4,3
	Koordination des vertrieblichen Planungssystems	4,7
Vertriebskontrolle	Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen zur Wirtschaftlichkeit vertrieblicher Maßnahmen	5,2
	Analyse der Gründe von Soll-Ist-Abweichungen	4,6
	Anregung von Anpassungsmaßnahmen bei Abweichung von Zielvorgaben	4,0
	Entwicklung aus den Kontrollergebnissen abgeleiteten Gegensteuerungsmaßnahmen	3,8
	Konzeption und Pflege des vertrieblichen Kontrollsystems	4,3
	Koordination des vertrieblichen Kontrollsystems	4,3
Beratungsleistungen für den Vertrieb	Durchführung betriebswirtschaftlicher Analysen	4,5
	Vertriebserfolgsrechnungen (z.B. nach Produkten, Kunden, Regionen)	5,0
	Erarbeitung von operativen Verbesserungsmaßnahmen	3,7
	Erarbeitung von (Geschäftsfeld-) Strategien	3,3
	Unterstützung bei der Implementierung von operativen Verbesserungsmaßnahmen	3,8
	Unterstützung bei der Implementierung von (Geschäftsfeld-)Strategien	3,6
Kritische Hinterfragung vertrieblicher Entscheidungen bezüglich der...	...Strategischen Positionierung	3,8
	...Kundenpriorisierung und Ressourcenallokation	3,8
	...Preise und Rabatte	4,3
	...Kosten und Kostenstruktur	4,9
	...Umsatz- und Absatzplanung	4,9
	...Aufbau- und Ablauforganisation des Vertriebs	3,1

Tabelle A- 2: Aufgaben des Vertriebscontrollings (in Anlehnung an Krügerke 2009, S. 26)

3. Übersicht ProbandInnen

ProbandIn	Firmenname	Position im Unternehmen	Interviewdatum
ProbandIn 1	AppRadar	Sales ManagerIn	15.09.2021
ProbandIn 2	PWC	Consulting	17.09.2021
ProbandIn 3	XAL	Department Head International Customer Service	17.09.2021
ProbandIn 4	Mides Healthcare Technology GmbH	Project Management Sales	17.09.2021

Tabelle A- 3: Übersicht ProbandInnen Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

4. Gesprächsleitfaden Workshop 1

Begrüßung und Einführung in den Workshop	Steuerungsfragen/ Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung der Masterarbeit und Ziele des Workshops • Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf • Spielregeln für den gemeinsamen Workshop festlegen 	PowerPoint Präsentation
1) Einstiegsfragen	Steuerungsfragen/Anmerkungen
1.1. Was denken Sie, wie könnte so ein Performance Measurement System zum Misserfolg werden?	Technik des lateralen Denkens;
1.2. Welche Anforderungen haben Sie an ein Performance Measurement System?	Ungestützte Erhebung interner Anforderungen mittels Brainstorming; Erfassen der Antworten auf Flipchart
1.3. Ausgewählten Kriterien zur Bewertung präsentieren und gegebenenfalls anpassen	PowerPoint Präsentation
2) Vorstellung der theoretischen Konzepte	Steuerungsfragen/Anmerkungen
2.1. Vorstellung der drei Konzepte: <ul style="list-style-type: none"> - Konzept nach Pufahl - Konzept nach Kühnapfel - Das OKR-Konzept 	PowerPoint Präsentation
2.2. Aufzeigen der Vor- und Nachteile der Konzepte	PowerPoint Präsentation
3) Diskussion	Steuerungsfragen/Anmerkungen
3.1 Offene Fragen klären & diskutieren	PowerPoint Präsentation
3) Auswahl eines Konzeptes	Steuerungsfragen/Anmerkungen
3.1. Bewertung der Konzepte mittels Paarvergleich und Nutzwertanalyse	Ausgedruckte Zettel zum Ausfüllen werden verteilt
3.2. Gemeinsames Besprechen des Ergebnisses	Abklären, ob das Konzept mit der höchsten Punktezahl für alle zufriedenstellend ist und so übernommen werden kann
4) Abschluss	Steuerungsfragen/Anmerkungen
4.1. Bedanken für die Teilnahme & Mitarbeit am Workshop	Austeilen der Dankeschön-Schokolade
4.2. Ausblick auf den zweiten Workshop	PowerPoint Präsentation

Tabelle A- 4: Gesprächsleitfaden Workshop 1 (Eigene Darstellung)

5. Gesprächsleitfaden Workshop 2

Begrüßung und Einführung in den Workshop	Steuerungsfragen & Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Begrüßung und Vorstellung der Ziele des Workshops • Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf • Spielregeln für den gemeinsamen Workshop festlegen 	PowerPoint Präsentation
1) Wiederholung des Outputs aus Workshop 1	Steuerungsfragen & Anmerkungen
1.4. Entwicklungskonzept nach Pufahl inkl. der genauen Schritte erneut vorstellen und im Detail erklären	PowerPoint Präsentation
1.5. Änderungswunsch: Perspektive „Vertriebspartner“ ergänzen	Offene Frage, um Unsicherheiten zu minimieren und die Partizipation zu fördern
1.6. F1: Welche Fragen sind seit dem letzten Workshop noch aufgetaucht?	
2) Vertriebsstrategie und -Ziele	Steuerungsfragen & Anmerkungen
2.3. Vorstellung der analysierten Vertriebsstrategie inkl. Ziele	PowerPoint Präsentation
2.4. F2: Welche Ziele sollen noch ergänzt werden?	Brainstorming auf dem Flipchart + Kärtchen (Ziele auf Kärtchen schreiben)
2.5. Gemeinsame Zuordnung der Ziele in die einzelnen Perspektiven	Kärtchen zuteilen
2.6. Auswahl von 3-4 Ziele pro Perspektive	Kärtchen hinzu oder weg geben
2.7. Definition von Ober- und Unterzielen	Word-Dokument mit allen teilen
3) Einordnung in die Strategielandkarte	Steuerungsfragen & Anmerkungen
3.3. Ursache-Wirkungszusammenhänge der Ziele gemeinsam erarbeiten	Flipchart + Kärtchen
3.4. Ziele gegebenenfalls anpassen	

4) Pause	Steuerungsfragen & Anmerkungen
4.3. Bisherigen Ergebnisse des Workshops aufbereiten und mögliche Kennzahlen vorschlagen	Nur ModeratorIn Vorbereiteten Kennzahlenkatalog als Hilfestellung
5) Definition von Kennzahlen	Steuerungsfragen & Anmerkungen
5.1 F3: Welche Kennzahlen würdet ihr gerne regelmäßig auswerten, um die ausgewählten Ziele zu messen?	Flipchart
5.2 Vorstellung der aufbereiteten Ergebnisse	Word-Dokument mit allen teilen
5.3 Gemeinsamer Abgleich der gewünschten Kennzahlen der Workshop-TeilnehmerInnen und der vorbereiteten Ergebnisse des Moderators bzw. der Moderatorin	
6) Diskussion der Ergebnisse	Steuerungsfragen & Anmerkungen
6.1 F4: Ist jeder mit dem Ergebnis zufrieden?	Word-Dokument
6.2 F5: Welche Änderungen sollen noch vorgenommen werden?	
7) Abschluss	Steuerungsfragen & Anmerkungen
7.1 Ausblick auf den weiteren Verlauf der Implementierung des Performance Measurement Systems	PowerPoint Präsentation
7.2 Bedanken für die Teilnahme & Mitarbeit am Workshop	Austeilen der Dankeschön-Schokolade

Tabelle A- 5: Gesprächsleitfaden Workshop 2 (Eigene Darstellung)

6. Gesprächsleitfaden Einzelexploration

Gesprächsleitfaden für die qualitativen Einzelexplorationen zur Implementierung von Performance Measurement Systemen im Vertrieb

Art und Ziel der Einzelinterviews:

- Semi-direktives, qualitatives Interview mit Personen, die an einem Implementierungsprozess von Performance Measurement Systemen im B2B-Projektgeschäft-Vertrieb beteiligt waren oder diesen begleitet haben.
- Die Datenerhebung erfolgt vor allem mittels offener Fragen
- Jedes Interview ist ein interaktiver sozialer Prozess
- Ziel ist die Einholung von qualitativen Aussagen zu möglichen Hürden bei der Implementierung bzw. dem erfolgreichen Einsatz von Performance Measurement Systemen im Vertrieb.

Termin des Gesprächs:

-
- Die Termine werden individuell vereinbart.
 - Die Dauer eines Interviews ist mit ca. 20 bis 30 Minuten anberaumt.

InterviewpartnerIn:

- Position im Unternehmen

Unternehmen/Division/Geschäftsbereich:

- Unternehmen (Division/Geschäftsbereich), auf das sich der Interviewpartner bezieht:

.....
...

Begrüßung und Einführung in das Interview	Steuerungsfragen & Anmerkungen
<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst und die FH CAMPUS 02 kurz vorstellen • Ziel der Untersuchung • Übersicht über den zeitlichen und inhaltlichen Ablauf des Gespräches • Erläuterung der Vertraulichkeit und Anonymität 	<p>Kurze Einführung in das Interview</p> <p>Abklärung der letzten offenen Fragen</p>
1) Eisbrecherfrage	Steuerungsfragen & Anmerkungen
1.7. Wenn Sie an das eingeführte Performance Measurement System im Vertrieb denken, welche drei Stichwörter fallen Ihnen dazu spontan ein?	Erhebung der Gedankenvorgänge über PMS
2) Einführungsphase/Entwicklung des PMS	Steuerungsfragen & Anmerkungen
2.8. Denken Sie nun bitte zurück an die Einführungsphase des PMS. Wie haben Sie diese erlebt?	ProbandIn erzählen lassen
2.9. Sind bei der Einführung irgendwelche Probleme aufgetreten?	Wenn ja: Welche?
2.10. Wie lange hat die Einführung des PMS in Summe gedauert?	ProbandIn erzählen lassen und ggf. nachfassen, wenn er lange gedauert hat: warum hat die Einführung so lange gedauert?
2.11. Ich lese Ihnen nun mögliche Probleme vor, die bei einer Einführung auftreten können und bitte Sie, mir zu sagen, wie zutreffend diese Probleme aus Ihrer Sicht sind: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelhaftes Einführungskonzept ▪ Unklare Vertriebsziele ▪ Unklare Vertriebsstrategie ▪ Probleme bei der Auswahl der Verantwortlichen ▪ Fehlende Identifikation der MitarbeiterInnen ▪ Mangelhafte Kommunikation 	<u>5er-Skala:</u> 5 (sehr zutreffend), 4 (eher zutreffend), 3 (zutreffend) 2 (eher weniger zutreffend), 1 (gar nicht zutreffend)
2.12. Aus welchem Grund wurde überhaupt ein Performance Measurement System im Vertrieb bei Ihnen eingeführt?	ProbandIn erzählen lassen

3) Das Performance Measurement System	Steuerungsfragen & Anmerkungen
3.5. Handelte es sich beim PMS um ein theoriegestütztes Konzept?	z.B. Balanced Scorecard Wenn ja: - Um Welches? - Warum wurde gerade dieses ausgewählt?
3.6. Werden unterstützende IT-Systeme für Ihr PMS eingesetzt?	z.B. Sales Force, MS Excel Wenn ja: - Welche? - Warum genau diese?
3.7. Hat es bisweilen irgendwelche Kommunikationsprobleme bei der Arbeit mit dem PMS gegeben?	Wenn ja: - Welche?
3.8. Wird das PMS von allen betroffenen MitarbeiterInnen akzeptiert?	Wenn nein: - Warum nicht?
4) Abschließende Fragen	Steuerungsfragen & Anmerkungen
4.4. Was hätten Sie sich bei der Einführung des Vertriebssteuerungstools gewünscht?	ProbandIn erzählen lassen
4.5. Was fehlt Ihnen beim eingeführten PMS?	ProbandIn erzählen lassen

Tabelle A- 6: Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

7. Paarvergleiche zur Gewichtung der Kriterien

Paarvergleich: Vertriebsleiter	Anwendbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Benutzerfreundlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Kausalität	Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
Anwendbarkeit		2	0	2	2	0	6	20,0%
Wirtschaftlichkeit	0		2	2	2	2	8	26,7%
Benutzerfreundlichkeit	2	0		2	2	2	8	26,7%
Anpassungsfähigkeit	0	0	0		2	0	2	6,7%
Kausalität	0	0	0	2		0	2	6,7%
Zielorientierung	2	0	0	0	2		4	13,3%
Summe							30	100,0%

Legende:

2 =	wichtiger
1 =	gleich wichtig
0 =	weniger wichtig

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 1: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: Vertriebsleiter (Eigene Darstellung)

Paarvergleich: CEO	Anwendbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Benutzerfreundlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Kausalität	Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
Anwendbarkeit		0	2	0	1	0	3	10,0%
Wirtschaftlichkeit	2		2	2	2	2	10	33,3%
Benutzerfreundlichkeit	0	0		1	2	1	4	13,3%
Anpassungsfähigkeit	2	0	1		2	1	6	20,0%
Kausalität	1	0	0	0		2	3	10,0%
Zielorientierung	2	0	1	1	0		4	13,3%
Summe							30	100,0%

Legende:

2 =	wichtiger
1 =	gleich wichtig
0 =	weniger wichtig

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 2: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: CEO (Eigene Darstellung)

Paarvergleich: Key Account ManagerIn 1	Anwendbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Benutzerfreundlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Kausalität	Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
Anwendbarkeit		0	0	2	2	0	4	13,3%
Wirtschaftlichkeit	2		0	2	0	2	6	20,0%
Benutzerfreundlichkeit	2	2		0	1	2	7	23,3%
Anpassungsfähigkeit	0	0	2		0	2	4	13,3%
Kausalität	0	2	1	2		1	6	20,0%
Zielorientierung	2	0	0	0	1		3	10,0%
Summe							30	100,0%

Legende:	
2 =	wichtiger
1 =	gleich wichtig
0 =	weniger wichtig

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 3: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 1 (Eigene Darstellung)

Paarvergleich: Key Account ManagerIn 2	Anwendbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Benutzerfreundlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Kausalität	Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
Anwendbarkeit		0	0	2	2	1	5	16,7%
Wirtschaftlichkeit	2		0	2	2	1	7	23,3%
Benutzerfreundlichkeit	2	2		2	2	2	10	33,3%
Anpassungsfähigkeit	0	0	0		1	0	1	3,3%
Kausalität	0	0	0	1		0	1	3,3%
Zielorientierung	1	1	0	2	2		6	20,0%
Summe							30	100,0%

Legende:	
2 =	wichtiger
1 =	gleich wichtig
0 =	weniger wichtig

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 4: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 2 (Eigene Darstellung)

Paarvergleich: Key Account ManagerIn 3	Anwendbarkeit	Wirtschaftlichkeit	Benutzerfreundlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Kausalität	Zielorientierung	Absolutes Gewicht	Relatives Gewicht
Anwendbarkeit		1	0	2	1	0	4	13,3%
Wirtschaftlichkeit	1		0	2	1	0	4	13,3%
Benutzerfreundlichkeit	2	2		2	2	2	10	33,3%
Anpassungsfähigkeit	0	0	0		1	0	1	3,3%
Kausalität	1	1	0	1		0	3	10,0%
Zielorientierung	2	2	0	2	2		8	26,7%
Summe							30	100,0%

Legende:	
2 =	wichtiger
1 =	gleich wichtig
0 =	weniger wichtig

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 5: Paarvergleich Kriterien für Kennzahlensystem: KAM 3 (Eigene Darstellung)

8. Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes

Nutzwertanalyse Vertriebsleiter	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnappel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	20,0%	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Wirtschaftlichkeit	26,7%	4	1,07	3	0,80	3	0,80
Benutzerfreundlichkeit	26,7%	5	1,33	4	1,07	3	0,80
Anpassungsfähigkeit	6,7%	2	0,13	2	0,13	4	0,27
Kausalität	6,7%	5	0,33	3	0,20	2	0,13
Zielorientierung	13,3%	5	0,67	5	0,67	4	0,53
Ergebnis	100,0%		4,13		3,47		3,33

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 6: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: Vertriebsleiter (Eigene Darstellung)

Nutzwertanalyse CEO	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	10,0%	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Wirtschaftlichkeit	33,3%	4	1,33	3	1,00	2	0,67
Benutzerfreundlichkeit	13,3%	5	0,67	4	0,53	3	0,40
Anpassungsfähigkeit	20,0%	2	0,40	2	0,40	4	0,80
Kausalität	10,0%	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Zielorientierung	13,3%	4	0,53	5	0,67	5	0,67
Ergebnis	100,0%		3,73		3,30		3,03

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 7: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: CEO (Eigene Darstellung)

Nutzwertanalyse Key Account ManagerIn 1	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	13,3%	2	0,27	2	0,27	4	0,53
Wirtschaftlichkeit	20,0%	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Benutzerfreundlichkeit	23,3%	2	0,47	2	0,47	4	0,93
Anpassungsfähigkeit	13,3%	2	0,27	2	0,27	4	0,53
Kausalität	20,0%	3	0,60	2	0,40	3	0,60
Zielorientierung	10,0%	4	0,40	4	0,40	5	0,50
Ergebnis	100,0%		2,60		2,40		3,70

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 8: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 1 (Eigene Darstellung)

Nutzwertanalyse Key Account ManagerIn 2	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	16,7%	5	0,83	4	0,67	3	0,50
Wirtschaftlichkeit	23,3%	3	0,70	3	0,70	2	0,47
Benutzerfreundlichkeit	33,3%	4	1,33	3	1,00	3	1,00
Anpassungsfähigkeit	3,3%	2	0,07	2	0,07	3	0,10
Kausalität	3,3%	4	0,13	2	0,07	3	0,10
Zielorientierung	20,0%	5	1,00	5	1,00	5	1,00
Ergebnis	100,0%		4,07		3,50		3,17

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 9: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 2 (Eigene Darstellung)

Nutzwertanalyse Key Account ManagerIn 3	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	13,3%	4	0,53	5	0,67	3	0,40
Wirtschaftlichkeit	13,3%	4	0,53	3	0,40	4	0,53
Benutzerfreundlichkeit	33,3%	4	1,33	4	1,33	3	1,00
Anpassungsfähigkeit	3,3%	2	0,07	3	0,10	3	0,10
Kausalität	10,0%	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Zielorientierung	26,7%	4	1,07	5	1,33	3	0,80
Ergebnis	100,0%		3,83		4,03		3,13

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 10: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: KAM 3 (Eigene Darstellung)

Nutzwertanalyse GESAMT	Gewichtung	Konzept nach Pufahl		Konzept nach Kühnapfel		OKR-Konzept	
		Bewertung	B*G	Bewertung	B*G	Bewertung	B*G
Anwendbarkeit	14,7%	3,6	0,53	3,4	0,50	3,4	0,50
Wirtschaftlichkeit	23,3%	3,6	0,84	3	0,70	4	0,93
Benutzerfreundlichkeit	26,0%	4	1,04	3,4	0,88	3	0,78
Anpassungsfähigkeit	9,3%	2	0,19	2,2	0,21	3	0,28
Kausalität	10,0%	3,8	0,38	2,6	0,26	3	0,30
Zielorientierung	16,7%	4,4	0,73	4,8	0,80	3	0,50
Ergebnis	100,0%		3,71		3,35		3,29

Legende:	
5 =	sehr gut
4 =	gut
3 =	ausreichend
2 =	schlecht
1 =	sehr schlecht

Kriterien	Beschreibung
Anwendbarkeit	Datenverfügbarkeit, Anwendungsleitfaden
Wirtschaftlichkeit	Einarbeitungs- und Vorbereitungszeit, Aufwand/Nutzen
Benutzerfreundlichkeit	Transparenz, Anzahl Kenngrößen, Komplexität, IT-Unterstützung
Anpassungsfähigkeit	Modifizierbarkeit, Erweiterbarkeit
Kausalität	Berücksichtigung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten der Kennzahlen
Zielorientierung	Bezugnahme zu den Zielen und der Strategie

Abbildung A- 11: Nutzwertanalysen zur Auswahl des Konzeptes: GESAMT (Eigene Darstellung)

9. Codesystem der Auswertung

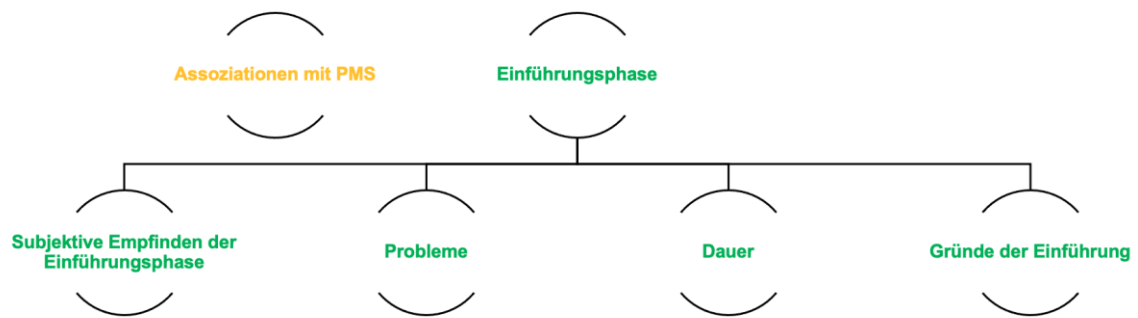


Abbildung A- 12: Codesystem der Auswertung - Teil 1 (Eigene Darstellung)

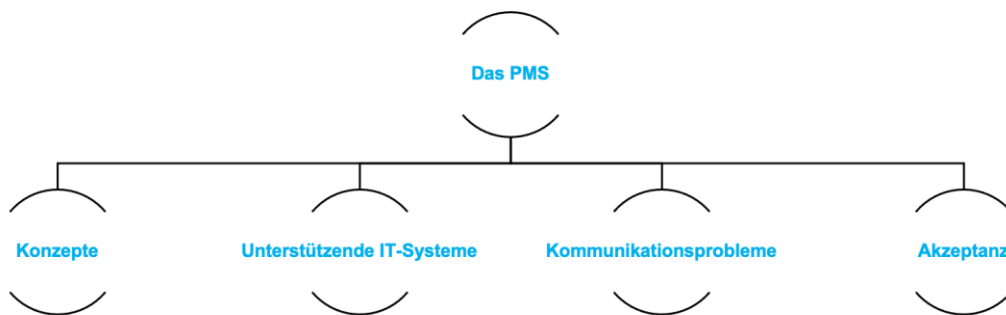


Abbildung A- 13: Codesystem der Auswertung - Teil 2 (Eigene Darstellung)

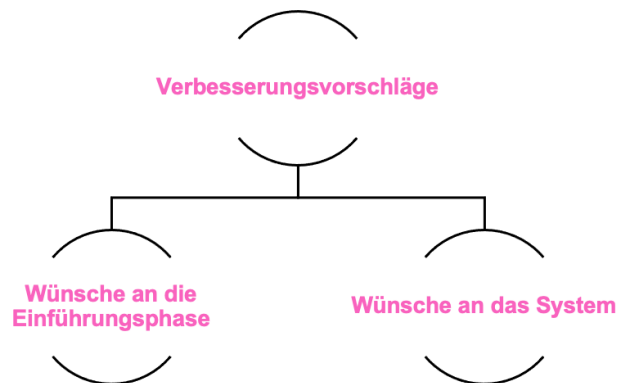


Abbildung A- 14: Codesystem der Auswertung - Teil 3 (Eigene Darstellung)

10. Meilensteinplan

MEILENSTEINPLAN				
Nr.	PP-Code	Meilenstein	Datum	Status
MS 1	1.5	Masterarbeit-Antrag abgeben	24.04.2020	erledigt
MS 2	1.6	Unterzeichneten LOI abgeben	05.06.2020	erledigt
MS 3	2.6	Erstgespräch mit Betreuer abhalten	01.10.2020	erledigt
MS 4	2.8	Company-Meeting abhalten	08.10.2020	erledigt
MS 5	3.2	Unterlagen für MAS1 abgeben	12.10.2020	erledigt
MS 6	3.3	MAS 1 absolvieren	17.10.2020	erledigt
MS 7	4.3	MA-Vereinbarung abgeben	20.11.2020	erledigt
MS 8	5.3	Unterlagen für MAS2 abgeben	15.02.2021	erledigt
MS 9	5.4	MAS 2 absolvieren	16.02.2021	erledigt
MS 10	7.2	Unterlagen für MAS 3 abgeben	04.10.2021	erledigt
MS 11	7.3	MAS 3 absolvieren	06.10.2021	erledigt
MS 12	8.6	Masterarbeit abgeben	09.11.2021	erledigt

Tabelle A- 7: Meilensteinplan (Eigene Darstellung)

11. Projektplan

Projektplan																																															
PP-Code	Phase/Task	Anfang	Ende	Mär.20				Apr.20				Mai.20				Jun.20				Jul.20				Aug.20				Sep.20				Okt.20															
				W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35	W36	W37	W38	W39	W40	W41	W42	W43	W44									
				02.03 - 08.03	09.03 - 15.03	16.03 - 22.03	23.03 - 29.03	30.03 - 05.04	06.04 - 12.04	13.04 - 19.04	20.04 - 26.04	27.04 - 03.05	04.05 - 10.05	11.05 - 1.06	18.05 - 24.05	25.05 - 31.05	01.06 - 07.06	08.06 - 14.06	15.06 - 21.06	22.06 - 28.06	29.06 - 05.07	06.07 - 12.07	13.07 - 19.07	20.07 - 26.07	27.07 - 02.08	03.08 - 09.08	10.08 - 16.08	17.08 - 23.08	24.08 - 30.08	31.08 - 06.09	07.09 - 13.09	14.09 - 20.09	21.09 - 27.09	28.09 - 04.10	05.10 - 11.10	12.10 - 18.10	19.10 - 25.10	26.10 - 01.11									
1.	Antrag																																														
1.1	Erarbeitung möglicher Themen	16.03.20	29.03.20																																												
1.2	Erste Literaturrecherche	23.03.20	05.04.20																																												
1.3	Festlegung des Auftraggebers	06.04.20	06.04.20																																												
1.4	Masterarbeit-Antrag ausfüllen	13.04.20	19.04.20																																												
1.5	Masterarbeit-Antrag abgeben	24.04.20	24.04.20																																												
1.6	Unterzeichneten LOI abgeben	05.06.20	05.06.20																																												
1.7	Literatur recherchieren	13.07.20	16.08.20																																												
1.8	Kontaktaufnahme mit Betreuer	14.09.20	14.09.20																																												
1.9	Termin für Erstgespräch und Company Meeting vereinbaren	14.09.20	14.09.20																																												
2.	Vorbereitung auf das Erstgespräch mit Betreuer																																														
2.1	Erarbeitung Ausgangssituation/Herausforderung/Ziele	14.09.20	20.09.20																																												
2.2	Erarbeitung Literaturverzeichnis	21.09.20	27.09.20																																												
2.3	Erarbeitung Inhaltsverzeichnis	21.09.20	27.09.20																																												
2.4	Erarbeitung Bezugsrahmen	21.09.20	27.09.20																																												
2.5	Grobkonzept an Betreuer schicken	28.09.20	28.09.20																																												
2.6	Erstgespräch mit Betreuer abhalten	01.10.20	01.10.20																																												
2.7	Feedback einarbeiten	01.10.20	08.10.20																																												
2.8	Company-Meeting abhalten	08.10.20	08.10.20																																												
3.	Master Seminar 1																																														
3.1	Änderungswünsche aus Company Meeting einarbeiten	08.10.20	12.10.20																																												
3.2	Unterlagen für MAS 1 abgeben	12.10.20	12.10.20																																												
3.3	MAS 1 absolvieren	17.10.20	17.10.20																																												
3.4	Feedback von MAS 1 einarbeiten	19.10.20	25.10.20																																												

Abbildung A- 15: Projektplan Teil 1 (Eigene Darstellung)

