

# WirtschaftsBild

Ertragssteigerung:

## SYSTEMDENKEN ERHÖHT DIE VERTRIEBSEFFIZIENZ

*Wir sind operative Helden geworden, die nach dem in Stein gemeißelten Motto:*

*„Wer zögert, hat schon verloren“ selbst in schwierigen Situationen vermeintliche Rezepte aus der Tasche ziehen, anstatt erst einmal die Situation gründlich zu analysieren.*

Es ist schon ein merkwürdig Ding: Unabhängig von Kompetenz und praktischer Intelligenz von Entscheidern kommt es in jüngster Zeit immer öfter und immer heftiger zu Havarien und Crashes im Unternehmensgeschehen.

Da werden zum Beispiel Produktprogramme nach einem halben Jahr Laufzeit eingedampft, weil offensichtlich die Zielkunden nicht darauf reagierten. Preise werden drastisch gesenkt, weil angeblich die Nachfrage stimuliert werden muss. Millionenbeträge werden in die Produktentwicklung einer Hightech-Komponente in der Kommunikationstechnik investiert, obwohl längst ein deutlich preiswerteres Substitutionsprodukt auf dem Markt ist. Die Reihe an Beispielen vermeintlich irrationalen Handelns ließe sich beliebig fortführen. Nun könnten wir uns genüsslich mit einer wohlgefälligen und den Mantel der Barmherzigkeit ausbreitenden Selbstgewissheit zurücklehnen und den Schwarzen Peter den Anderen zuschieben.

### *Komplexität als Fehlerfalle*

Dabei vergessen wir allerdings eins: Wir alle sind gefährdet, denn Handeln findet in immer komplexer werdenden Situationen statt und ist abhängig von der Güte der getroffenen Entscheidung. Die Güte der getroffenen Entscheidungen wiederum hängt im Wesentlichen davon ab, wie es gelingt, die Rahmenbedingungen, Abhängigkeiten, Vernetzungen und Eigendynamik komplexer Situationen zu berücksichtigen — kurz: Von der Fähigkeit, den Nebel von Unwägbarkeiten zu lichten und undurchsichtige Situationen zu meistern.

Wie wenig die uns gegeben ist, zeigt die relative Verunsicherung von Managern und Entscheidern, wenn auf Marketingaktionen die erwartete Nachfrage nicht einsetzt und der bis dahin zuverlässig bestellende Kunde gar zum Wettbewerber abwandert. Wie ein aufgeschreckter Haufen von Hornissen schwirren alle Verantwortliche hochroten Kopfes aus, rechnen Break-even-Zahlen und drehen an der Preisschraube.

Sicherlich lässt sich mit einem Preisdumping Nachfrage erzeugen, welche mittel- und langfristigen Konsequenzen für das Image, Qualitätsbewusstsein und langfristige Kaufverhalten der Kunden die Folgen sein werden, wird wenig debattiert.

Wir sind operative Helden geworden, die nach dem in Stein gemeißelten Motto: „Wer zögert, hat schon verloren“ selbst in schwierigen Situationen vermeintliche Rezepte aus der Tasche ziehen, anstatt erst einmal die Situation gründlich zu analysieren. Auf der Strecke bleibt eine der Situation angemessene Entscheidung. Beliebt sind schnelle Reaktionen, die in der Regel dann vieler Nachbesserungen und Korrekturen bedürfen und ertragspolitisch blanken Unsinn erzeugen. Die Auswirkungen sind bekannt: Beträchtlich verringerte Effizienz, „versenkte“ Kosten, Demotivation der Beteiligten und letztendlich drastischer Nullertrag.

### Fallbeispiel:

Ein bundesweit gut aufgestellter Dienstleister mit den Zielkunden Krankenhäuser hatte im Zuge der Budgetunsicherheiten und Finanzierungsprobleme im Gesundheitswesen erhebliche Schwierigkeiten, sein Produkt und die dazu gehörenden

Dienstleistungen — was beides auf hohem Niveau und mit bestem Image in den verschiedenen Kundensegmenten platziert war — durch zu halten. Die Rufe der Vertriebsmitarbeiter nach drastischen Preissenkungen, um den Absatz anzukurbeln, wurden immer lauter und die eingebrochenen Umsatzstatistiken ließen die Verantwortlichen sofort handeln. Die Preise wurden um fast 50 Prozent reduziert. Sicherlich unter Rücknahme von Leistungen und Qualitätsstandards. Es dauerte nicht lange und die Nachfrage zog an. Die Verantwortlichen atmeten auf und waren mit der praktizierten Problemlösung zufrieden. Was allerdings auch anzog, war das Image eines Billigheimers. Innerhalb kürzester Zeit war der Dienstleister in einem qualitätssensitiven Teil des Marktes völlig ausgegrenzt und im ruinösen Massenmarkt einer von vielen nicht mehr unterscheidbaren Anbietern.

### *Was waren die entscheidenden Fehler im Management?*

- **Methodismus**  
Der feste Glaube, die Preisschraube sorgt für den Absatz, weil das schließlich in früheren Jahren auch schon die Methode zur Umsatzgenerierung war, vernebelte den Blick auf die komplexen Abhängigkeiten des Preis-, Qualitäts- und Image-sensitiven Kundenbereiches.
- **Aktionismus**  
Der Irrglaube, Manager müssen handeln, führte zur Vernachlässigung einer gründlichen Analyse der Abhängigkeiten und Neben- sowie Fernwirkungen.

- **Kompetenzschutz**

Das Gefühl, etwas zu tun, unterdrückt das Gefühl der Hilflosigkeit und schürt die Zufriedenheit mit sich und seiner Entscheidung.

- **Adhocismus**

Das Nächstliegende – der Preis wurde als das Problem betrachtet und isoliert behandelt. Bei solchen Gelegenheiten machen wir Menschen gerne den „Fehler der dritten Art“, in dem wir zwar hervorragend Probleme lösen können, aber meistens die falschen.

- **Rigorismus**

Einmal gefasste Meinungen über Wirkungszusammenhänge sind in der Regel unverrückbar und lenken insbesondere die Wahrnehmung der Maßnahmeneffekte und deren Interpretation. Um Unsicherheiten zu vermeiden, interpretieren wir jede neu eingehende Information im Wesentlichen als Bestätigung der persönlichen Annahmen.

- **Lineares Denken**

Typisches Wenn-dann-Denken: Wenn sich der Preis senkt, erhöht sich die Nachfrage. Ein solches kausal-lineares Denken wird komplexen Situationen nicht gerecht. Hier ist es erforderlich, in Kreisläufen und in mehreren Wirkrichtungen zu denken. Wenn bei unserem Krankenhausdienstleister die Frage gestellt worden wäre, was beeinflusst niedrige Preise in unserem Haus, wäre schnell erkannt worden, dass Deckungsbeiträge niedriger werden, Dienstleistungen in der qualitativ erforderlichen Form nicht mehr bereit zu stellen sind, Budgetmittel fürs Marketing geringer ausfallen, der gute Ruf verloren gehen kann etc.

*Komplexitätsbeschleuniger:  
Vertrieb und Marketing*

Gerade Vertriebs- und Marketingentscheidungen sind eingebettet in ein Umfeld voller Unwägbarkeiten:

Kunden und eigene Ressourcen verändern sich rasch, der Wettbewerber reagiert unvorhersehbar, die beabsichtigten Effekte treten nicht ein u. v. m. Langfristiges Planen ist besonders im Vertrieb eher lästig und längst ad acta gelegt. Mit der Grandezza eines Rastellis werden mittags Maßnahmen beerdigt, die morgens noch die Favoriten aller waren. Es dominieren Aktionismus und das Motto: „Lieber 'ne falsche Entscheidung als gar keine“.

Ertragssichernde Vertriebs- oder Marketingentscheidungen sind, insbesondere wenn sie in einem komplexen, miteinander vernetzten Umfeld stattfinden, von solider, vorausschauender Planung abhängig.

Es entscheidet sich also bereits in der Begründungs- und Konzeptionsphase von Kundenmaßnahmen, ob Erträge gesichert oder Kosten versenkt werden.

Daher sollte

- jede Entscheidungssituation aus sämtlichen denkbaren Blickwinkeln betrachtet,
- die Beziehungen zwischen den einzelnen Problemaspekten geknüpft, und
- eine Helikoptersicht auf die Gesamtsituation eingenommen werden.

Um die Zielkundenbearbeitung effektiver, effizienter – also ertragssichernder – zu machen, können mit Hilfe der Technik des vernetzten Denkens und PC-gestützter Simulationen vertriebliche Entscheidungen in ihren Langfrist-Effekten und Nebenwirkungen transparent und steuerbar gemacht werden.

So werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln die Strategien der Kunden, deren Ziele, die Besonderheiten der Marktteilnehmer, aber auch die eigenen Strategien, Ziele und Leistungsbereiche sowie die internen Abhängigkeiten des Unternehmens zusammen geführt und die Beziehung zwischen den einzelnen relevanten Aktionsfeldern in Wirkungsnetzen dargestellt.

*Systemdenken als Basis  
vertrieblichen Handelns*

Im Kern beruht dieser Ansatz auf dem Systemdenken, mit dessen Hilfe vertriebsbezogene Wirkungsnetze erstellt werden, die als Grundlage von Simulationen verschiedener Handlungsalternativen dienen. Simulationen wiederum helfen, die Dynamik der Vertriebsaktivitäten in ihren zeitlichen Abläufen so wie ihren Haupt-, Neben- und Fernwirkungen zu verstehen und Entscheidungen abzusichern.

Abbildung 1 zeigt die Wirkrichtungen und Abhängigkeiten der Preisentscheidung im oben genannten Fallbeispiel: kurzfristig führt die Preisreduktion zwar zu einem Nachfrageschub langfristig werden allerdings in diesem System der Abhängigkeiten die bei den Kunden durchaus geschätzten Alleinstellungsmerkmale beschädigt, die Ertragssituation verschlechtert, die Dienstleistung in der bisherigen Form verringert, das Image ruiniert und letztendlich wegen abnehmender Alleinstellungsmerkmale (USPs) und Imagewerte dann doch wieder die Nachfrage reduziert.

Das Netzbild zeigt auch, an welchen Stellrädern Fehlentwicklungen frühzeitig in der Planungsphase erkannt und möglicherweise aufgefangen werden können. Zum Beispiel durch Zuführen neuer Marketingaktivitäten, Fokussieren auf wenige, aber dafür mit höheren Qualitätsstandards ausgestattete Leistungsmerkmale, um dem Imageverlust vorzubeugen.

*Komplexität verstehen*

Wie kann man nun dafür sorgen, dass wir im vertrieblichen Handeln weniger oft diesen Denk- und Entscheidungsfehlern aufsitzen und häufiger die „richtigen“ Entscheidungen treffen?

Ein Allgemeinrezept gibt es natürlich nicht. Jedes Entscheiden hängt immer mit dem Akzeptieren von Risiken zusammen. Aber: Durch kriti-

ches Hinterfragen und systemisches Vorgehen und Beurteilen des Komplexitätsgrades können die Risiken eingegrenzt werden.

Grundsätzlich sinnvoll ist das Einhalten der unten beschriebenen Entscheidungsschritte und das konsequente Beachten der Dynamik von Neben- und Fernwirkungen komplexer Situationen.

### *Wann aber ist eine Situation komplex?*

Komplexität ist kein objektiver Sachverhalt, sondern abhängig von den jeweiligen Kompetenzen der Betroffenen. So mögen zum Beispiel für einen Betriebsingenieur Marktmechanismen hoch komplex sein, für einen Marketingspezialisten muss das aber keineswegs so sein.

Zur Beurteilung von komplexen Situationen helfen die Grundlagenforschungen des Bamberger Leibniz-Preisträgers, Professor Dörner weiter, der empirische Belege für folgende Kennzeichen von Komplexität fand:

- Umfang des Problems  
(Die Vielzahl der jeweils enthaltenen Einzelaspekte eines Problems)

- Vernetztheit des Problems

Welche und wie viele Einzelaspekte sind miteinander vernetzt?)

- Unklare Ziele

(Man weiß nicht so genau, wo es im einzelnen hinführen soll; alles soll irgendwie besser werden)

- Intransparenz

(Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Aspekten wird nicht so recht deutlich)

- Eigendynamik

(Inwieweit verselbständigen sich einzelne Aspekte und sind in ihrer Wirkung unwiderruflich?)

- Nebenwirkungen

(Welche und wie stark wirkende unbeabsichtigte Nebeneffekte sind zu erwarten?)

- Unbestimmtheit

(Man kann die Auswirkungen und Wirkgrößen der einzelnen Aspekte nur schwer kalkulieren).

Das Komplexitätsprofil des oben erwähnten Fallbeispiels ist in Abb. 2 dargestellt.

### *Sechs Schritte zur Ertragssteigerung*

Ertragssteigernden Entscheidungen sind zwei wesentliche Zielbereiche unterlegt:

#### **Zielbereich 1:**

##### *Vermeiden*

- von Leerlauf und wirkschwachen, aber aufwändigen Aktionen zum Beispiel durch Beurteilen der Wirkrichtung, Wirkintensität und des zeitlichen Verhaltens der einzelnen Maßnahmen,
- unerwünschter Neben- und Fernwirkungen — zum Beispiel durch deren Herausfiltern in mehreren PC-gestützten Simulationsläufen,
- suboptimaler Lösungen — zum Beispiel durch das Herausfinden der erfolgswahrscheinlichsten Vorgehensweise im Rahmen der PC-simulierten Szenarien.

#### **Zielbereich 2:**

##### *Gewinnen von*

- Entscheidungssicherheit, weil die Zusammenhänge der Einzelaspekte und ihre Wirkungen aufeinander in Trockenübungen simuliert werden,
- wirkungsstarken Aktionen, weil die Auswirkungen von Maßnahmen und Maßnahmenkomplexen im Gesamtgefüge beurteilt werden,
- strategischer Kompetenz und Flexibilität, weil verschiedene Varianten zur Zielerreichung durchgespielt werden können.

Diese Zielkomplexe bedingen systemisches Vorgehen

#### **Schritt 1**

##### *Klären der Soll-/Ist-Situation*

Hier wird die Problemstellung aus den verschiedenen Blickwinkeln — zum Beispiel aus Kunden- und Vertriebsicht, der Sicht der Geschäftsleitung, der Marketing- oder Produktentwicklungssicht betrachtet und genau definiert.

Im weiter vorne genannten Beispiel ist nach Rücksprache mit den Kunden deutlich geworden, dass sie keineswegs bei den Kernleistungen auf die hohen Qualitätsstandards verzichten möchten und bereit waren, auch dafür den Preis zu zahlen. Nebenleistungen wollten sie aber nicht in Anspruch nehmen.

Ferner gehört in die erste Klärungsphase auch das Herausfinden der Abhängigkeiten, die die Aufgabenstellung beeinflussen, wie zum Beispiel die Besonderheiten der verschiedenen Zielkunden, die die Wettbewerbs-Situation aber auch die internen Ressourcen an Mensch und Maschinen.

Um die Strategie treffsicher festlegen zu können, ob zum Beispiel flächendeckend eine Kampagne gestartet wird oder konzentriert in einer Pilotgruppe, sollte der Komplexitätsgrad der Ausgangssituation an Hand der weiter oben genannten Merkmale beurteilt werden.

Zum Beispiel empfahl es sich im oben genannten Beispiel wegen der starken Vernetztheit, vielfältigen Nebenwirkungen, geringen Unbestimmtheit und Intransparenz der Problemsituation (siehe Abbildung 2) in einer Pilotgruppe von Kunden das neue Konzept erst einmal auszutesten.

Die Definition von Zielen und die Indikatoren zur Erfolgsmessung schließen diesen ersten Schritt ab.

Ein Sechs-Monats-Ziel in unserem Beispiel war: Rückgewinnung von 80 Prozent der Altkunden in einer Region und Sicherstellen eines Deckungsbeitrags je Produkt von 30 Prozent.

#### **Schritt 2**

##### *Entwickeln von Lösungsstrategien und Aktionsplänen*

Vor dem Hintergrund der Abhängigkeiten und Komplexität der Problemstellung werden in Schritt 2. Strategien zur Zielerreichung gegenüber gestellt und Maßnahmen beziehungsweise Aktionsbündel zur Strategieumsetzung geschnürt.

Wie Glausewitz schon 1812 sagte, ist eine Strategie „die Lehre vom Ge-

brauch der Gefechte zum Zwecke des Krieges“. Sie bedeutet also die allgemeine Vorgehensweise, gewissermaßen der Plan für die Pläne und entscheidet darüber, ob angegriffen oder verteidigt, Zeichen gesetzt oder abgewartet, kooperiert oder alleine losgelegt werden soll.

### *Soll-Ist-Vergleich*

Die Strategie im Fallbeispiel, alleine, ohne die Kunden Maßnahmen zu initiieren, um den Umsatz sicher zu stellen, war sicherlich die falsche. Ist jedoch die Strategie falsch, kann es nur noch Zufall sein, dass die geplanten Maßnahmen, die ja aus der Strategie heraus entwickelt werden, im erwünschten Sinne greifen.

Die einzelnen Maßnahmen, die sich aus der Auseinandersetzung mit der Ist- und Soll-Situation ergeben und die möglichst vielfältiger Natur sind, werden in diesem Schritt dann miteinander vernetzt und bezüglich ihrer Wirkstärke und Wirkrichtung beurteilt.

Hier helfen Netzbilder wie in Abbildung 3 dargestellt. Dieses diente im Fallbeispiel dafür, die ertragsbestimmenden Faktoren Kosten und Umsatz in ihrem Abhängigkeitsnetz zu illustrieren. Neue Produkte nehmen demnach Einfluss auf die vertriebliche Leistung und das Marketing, vergrößern damit die Absatzmenge, erhöhen aber auch die Kosten. Im Trial- und Error-Verfahren kristallisieren sich die Maßnahmen heraus, die dann tatsächlich ertragssteigernd und nicht eben ertragsmindernd wirken.

### **Schritt 3**

#### *Szenarienbildung und Simulation*

Die Einzelmaßnahmen können jetzt mit der Leitfrage „Was passiert, wenn“ in ihren Auswirkungen und Querbeziehungen durchgespielt werden. Besonders geeignet hierfür sind spezielle Simulations-Softwareprogramme, mit denen die spezifischen Bedingungen der Problemsituation erfasst

und im Wirkungsnetz simuliert werden können.

Zum Beispiel könnte man in unserem Fallbeispiel simulieren, was passiert, wenn die Preise in den Nebenleistungen leicht abgesenkt, in den Kernleistungen stabil gehalten und zur Imageabsicherung gezielte Marketingkampagnen durchgeführt werden. Ein anderes Szenario könnte lauten: Nachfrage wird im stark qualitätsabhängigen Leistungssegment wegen exzellenter Alleinstellungsmerkmale gesichert. Dazu wird ausgesuchten Referenzkunden vertraglich zugesichert, dass beim Erreichen eines Umsatzvolumens in Höhe  $x$  sie Zusatzleistungen mit 50 Prozent Boniverrechnung abrufen können.

Das Entscheidende in diesem Schritt ist, dass wie auf einer Spielwiese alle denkbaren Variationen in Trockenübungen ausgetestet und die vielfältigen Neben- und Fernwirkungen dabei beobachtet werden können.

In solchen Sandkastenspielen können Strategien simuliert werden, ohne dass es bei Fehlentscheidungen zu den im Echtfall zu befürchtenden negativen Auswirkungen beim Kunden oder im eigenen Portemonnaie kommt. Im Gegenteil, durch Versuch-Irrtum-Verhalten werden die Maßnahmen immer wirkungssicherer, weil aus den fehlgeschlagenen Versuchen jeweils neue Lernerfahrungen und Verbesserungen resultieren.

Selbst veränderungsresistente Traditionalisten können mit diesen selbst erzeugten Planspielen neue Einsichten gewinnen. Der Zusammenhang zwischen Aufwand und Nutzen und die vielfältigen Abhängigkeiten des vertrieblichen Handelns sind leicht zu verstehen und die Pawlowschen Spontanreflexe auf Abweichungen können eingestellt werden.

### **Schritt 4**

#### *Erstellen eines detaillierten Umsetzungskonzeptes*

Vor dem Hintergrund der Simulationsergebnisse und der angestrebten Ziele, werden das erfolgsversprechendste Szenario ausgewählt und

Ressourcen, Aktionspläne, Zeitfenster und Erfolgskriterien zur Szenario-Umsetzung fest gelegt.

Besonders wichtig ist, in dieser Phase bereits ein sogenanntes Controlpanel mit Frühwarnindikatoren aufzubauen, damit der zu realisierende Veränderungsprozess anforderungsgenau und flexibel gesteuert werden kann.

Im oben genannten Beispiel beurteilten Kunden im Rahmen regelmäßiger Befragungen die fokussierten Dienstleistungen und Produkte und hatten damit seismographische Funktion für die Stabilität der Alleinstellungsmerkmale, so dass schon bei leichten Soll-Abweichungen gegebenenfalls reagiert werden konnte.

### **Schritt 5**

#### *Operative Umsetzung*

Damit das Umsetzungskonzept allen Beteiligten transparent wird und deren versammelte Expertise an einzelnen praxisbezogenen Stellen zum Tragen kommen kann, treffen sich im Rahmen eines Kick-off-Workshops die Beteiligten und diskutieren die Zielsetzung, Vorgehensweise und Begründung der Maßnahmen. Besonders soll dabei deutlich werden, welche Rolle der einzelne Mitarbeiter an welcher Stelle des Umsetzungskonzeptes im Zusammenhang mit der Ertragssicherung hat.

Zur Implementierung gehört auch, dass sich die Beteiligten auf die Aktionspläne und Umsetzungsprozesse einschwören und Korpsgeist als Multiplikator von Best-Practice-Maßnahmen entwickeln.

Die Umsetzung erfolgt entsprechend der Projektmanagementstandards mit konkreten Kosten-, Leistungs- und Zeitplänen, die konsequent und eigenverantwortlich abgearbeitet werden.

### **Schritt 6**

#### *Hintergrund- und Effektkontrollen*

Um eine Kanonenkugelpolitik, wonach einmal getroffene Entschei-

dungen in ihren Auswirkungen nicht mehr weiter beachtet werden, zu vermeiden, sollte fortlaufend der gesamte Kundenprozess gecoacht werden.

So trafen sich im schon vertraut gewordenen Beispiel alle Kundenbetreuer 2-monatlich und tauschten ihre Erfahrungen vor dem Hintergrund der gesetzten Ziele und Geschehnisse beim Kunden aus. In einzelnen Fällen wurden dann Kunden neu bewertet, interne Leistungsprozesse verbessert oder auch Deckungsbeitragsziele verändert, wenn sich die Rahmenbedingungen beim Kunden verbessert haben.

Konsequentes Beobachten der in den Szenarien prognostizierten Effek-

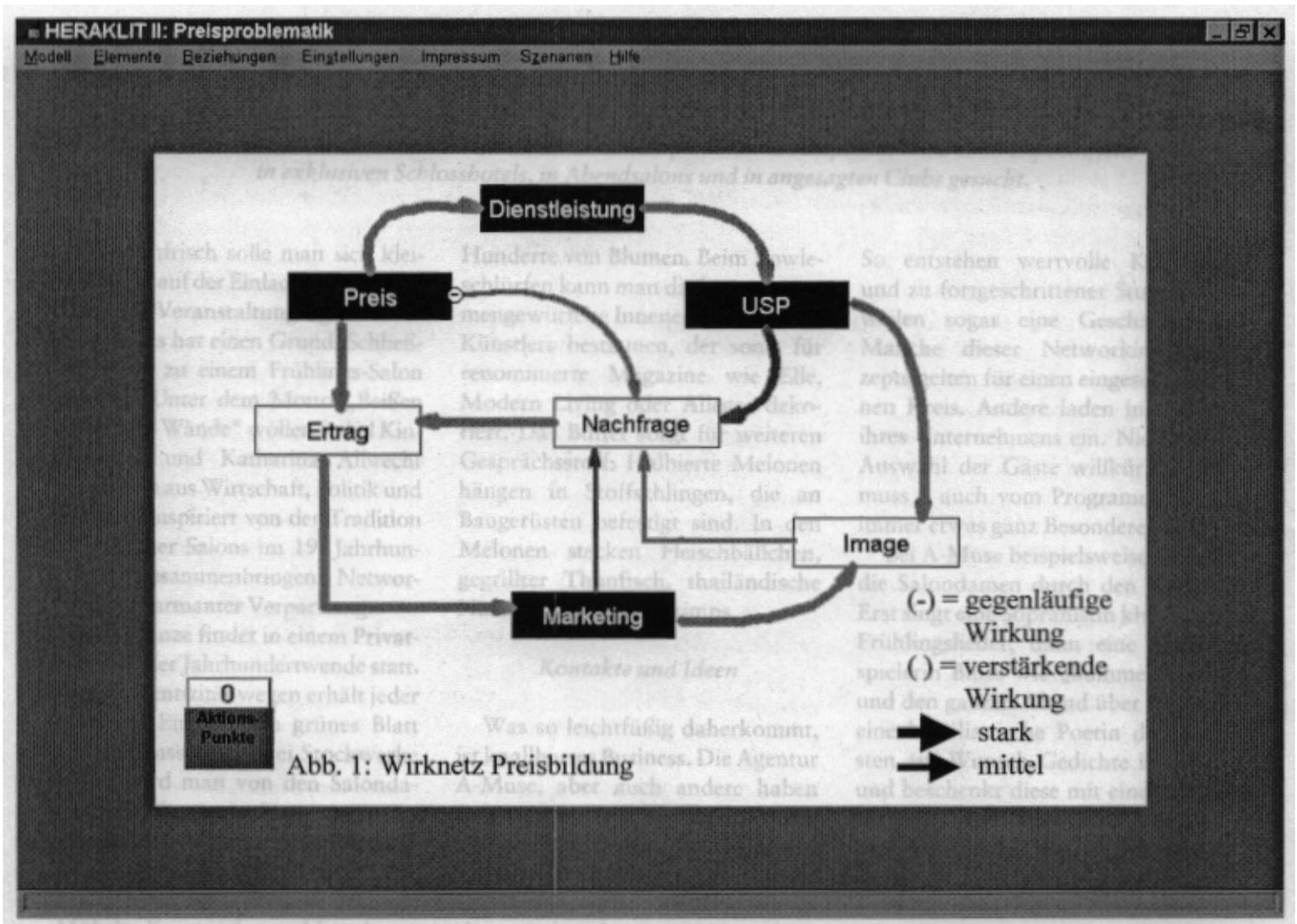
te und der im Umsetzungskonzept definierten Ziele hält den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufrecht.

Im Sinne eines Best-Practice-Managements sollten alle in dem Veränderungsprojekt gemachten Erfahrungen für kommende Projekte genutzt und als Erfolgsstory kommuniziert werden.

Allen Besserwissern und Management-Gurus zum Trotz, es gibt keine selbstlaufenden Erfolgsrezepte. Wenn wir allerdings einige wenige Grundsätze systemischen Handelns berücksichtigen, Ziele klar und operational definieren, Entscheidungen erst simulieren und dann treffen, uns kritisch selbst überprüfen und Reaktionen des

Marktes ernst nehmen, haben wir gute Aussichten, trotz des allgegenwärtigen Handlungs- und Zeitdruckes ertragsichernd zu handeln und die Entscheidungskompetenz aller Beteiligten, nicht nur die des Unternehmers, zu verbessern.

*Der Autor Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführender Gesellschafter der SYSTEM-MANAGEMENT GmbH in Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. E-Mail: system-management@t-online.de, http://www.system-management.com.*



# Problemtypisierung

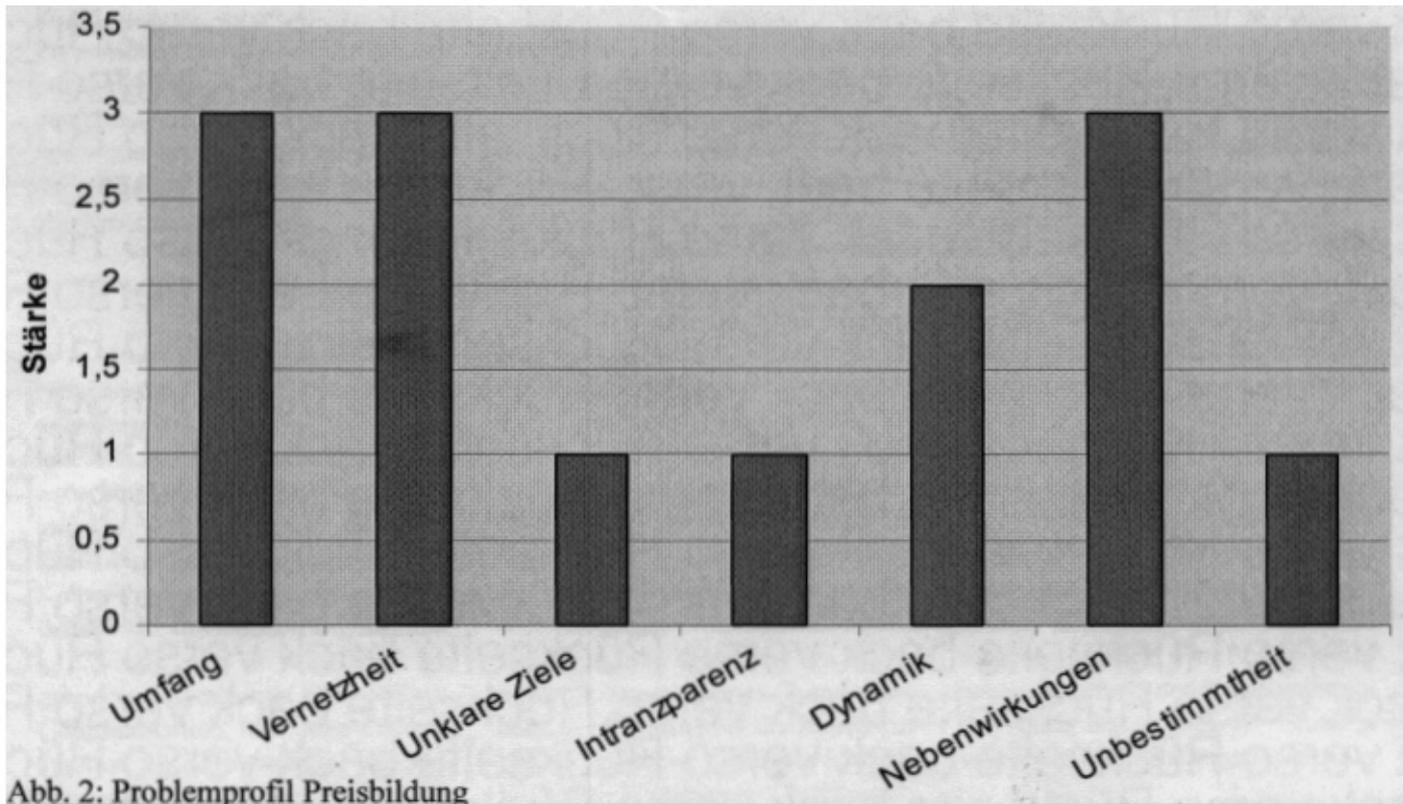
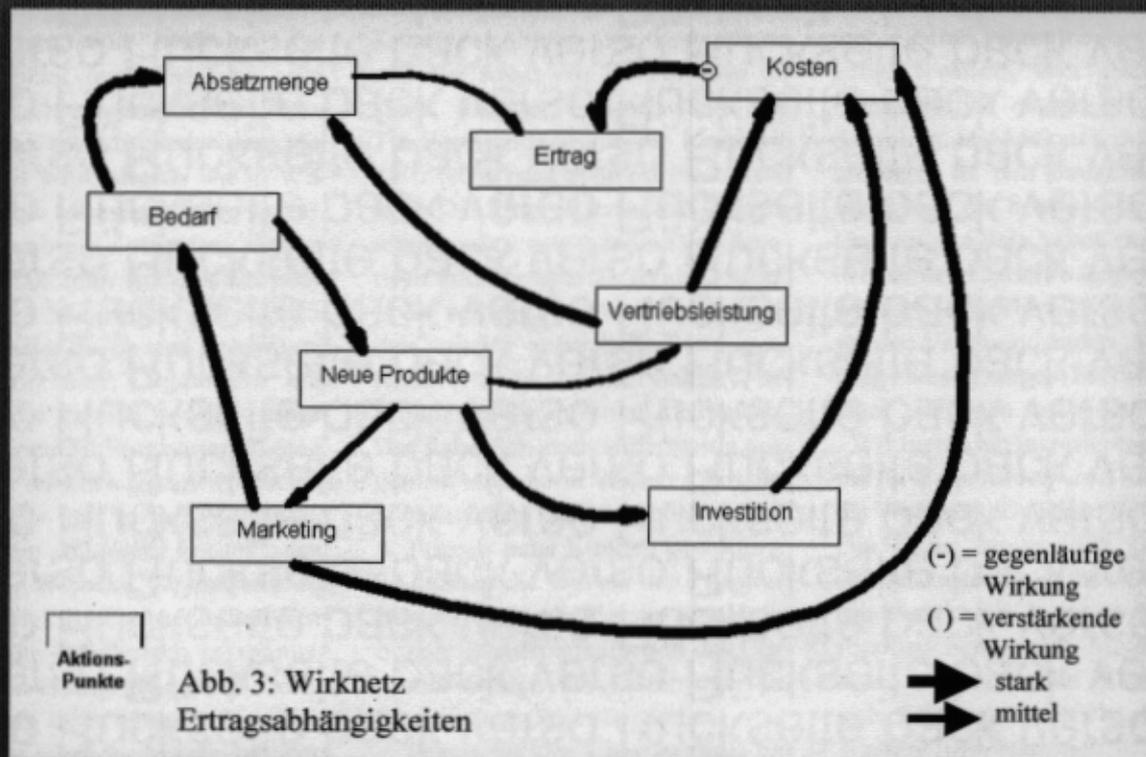


Abb. 2: Problemprofil Preisbildung

## HERAKLIT II: Ertragssteigerung

Modell Elemente Beziehungen Einstellungen Impressum Szenarien Hilfe



Rechter Mausklick öffnet Popup-Menü, Doppelklick öffnet Infofenster