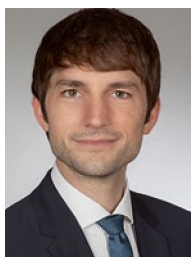




Interview mit Prof. Dr. Martin Artz, Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Münster

13



Prof. Dr. Martin Artz

Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Münster

Prof. Dr. Martin Artz ist Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Münster sowie Gastprofessor an der Universität Bern. Forschungsaufenthalte führten ihn an die Tilburg School of Economics and Management, an die University of Washington (Seattle) und an die Michigan State University (East Lansing). Er ist Mitglied des Editorial Boards der Zeitschrift *Accounting, Organizations and Society*, welche die *Financial Times* zu den 50 international renommiertesten Zeitschriften in der Betriebswirtschaftslehre listet. Prof. Artz unterrichtet und berät Führungskräfte zu aktuellen Themen der Unternehmenssteuerung, Strategieimplementierung und Datenanalyse und ist Mitglied des Beirats der Unternehmensberatung onTarget.

Mario Pufahl: Sehr geehrter Herr Prof. Dr. Artz, ich freue mich sehr, dass wir heute das Interview zum Thema Sales Performance Management durchführen können. Ich würde Sie bitten, mir kurz Ihren Funktionsbereich und Ihre Aufgaben zu beschreiben.

Prof. Dr. Martin Artz: Sehr gerne Herr Pufahl. Ich bin seit dem 1. September 2018 Professor und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der Universität Münster. Meine Schwerpunkte in der Forschung, Lehre und Weiterbildung liegen vor allem in den Bereichen der Unternehmenssteuerung und der Strategieimplementierung, sehr oft mit dem Fokus auf den Vertriebsbereich. So führe ich derzeit Forschungsprojekte mit einigen Unternehmen in den Bereichen Zielsetzung, Leistungsmessung und

Organisationsgestaltung im Vertrieb durch. Zuvor war ich als Professor an der Frankfurt School of Finance & Management tätig und habe an der Universität Mannheim im Bereich Marketing- und Vertriebscontrolling promoviert.

Mario Pufahl: Welche Herausforderungen im Rahmen der Vertriebssteuerung begegnen Ihnen aktuell an Ihrem Lehrstuhl als auch in der praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmen?

Prof. Dr. Martin Artz: Meine Beobachtung ist, dass die klassischen Themen in der Vertriebssteuerung sehr zeitlos sind. Aspekte wie die Motivation der Vertriebsmannschaft, die Sicherstellung profitabler Kundenorientierung im Vertrieb, die Schaffung einer aussagekräftigen Datenbasis zur Marktprognose und Vertriebsplanung oder die Optimierung der Vertriebsorganisation oder Vertriebsstruktur sind zeitlose „Dauerbrenner“. Aktuelle Herausforderungen beziehen sich eher auf den richtigen und passenden Einsatz von Theorien und Instrumenten, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, beispielsweise die zielführende Nutzung vorhandener Daten im Vertrieb.

Mario Pufahl: Gibt es Trends aus der Forschung, die künftig für eine bessere praktische Vertriebssteuerung sorgen werden?

Prof. Dr. Martin Artz: Ich glaube, dass die zunehmenden Möglichkeiten und auch Bereitschaft zur strukturierten Datenanalyse die Vertriebssteuerung nachhaltig verbessern werden. Und das ist naturgemäß ein Feld, mit dem sich die empirische Forschung an Universitäten immer schon befasst hat. Zum Beispiel analysieren bisher nur wenige Unternehmen Textkommentare ihrer Vertriebsmitarbeiter systematisch, obwohl deren Erstellung viel Zeit bindet. Ein anderes Thema, welches die Forschung umtreibt, ist die systematische Datenanalyse, um kausale Beziehungen zu untersuchen. Welche Aspekte meines Anreizsystems motivieren wirklich? Hat die Neuorganisation im Vertrieb tatsächlich den gewünschten Erfolg gebracht und lässt sich dieser quantifizieren und aus allen anderen Störfaktoren herausrechnen? Dies sind Themen, zu denen die Forschung sehr gute und immer bessere Werkzeuge liefern kann. Sehr oft höre ich in der Praxis das Argument, dass man Vertriebsregion A und B nicht vergleichen könne, dass seien ganz andere Märkte, ganz andere Kunden und ganz andere Produkte, die dort von Bedeutung sind. Hierzu lässt sich klar sagen: Wenn wir hierzu Daten vorliegen haben – und das ist in vielen Unternehmen der Fall – dann können wir sehr gut derartige Unterschiede herausrechnen und eine Vergleichbarkeit erzielen. Das Bewusstsein für derartige Möglichkeiten ist in der Praxis manchmal noch nicht vorhanden.

Mario Pufahl: Gibt es einen Favoriten aus den Trends, den Sie besonders hervorheben möchten? Wenn ja, warum?

Prof. Dr. Martin Artz: Ich möchte das Thema Kausalität noch einmal aufgreifen. Wenn Unternehmen dazu bereit sind – und das ist erfreulicherweise mehr und mehr der Fall – im

Rahmen kontrollierter Feldstudien herausfinden zu wollen, welche Maßnahmen in der Vertriebssteuerung tatsächlich funktionieren, können Unternehmen und Universitäten hervorragend zusammenarbeiten. Ich möchte Ihnen ein Beispiel nennen. Viele Unternehmen experimentieren derzeit mit Transparenz in der Vertriebssteuerung. Sollten Vertriebsmitarbeiter die Produkt- oder Kunden-Deckungsbeiträge kennen? Oder die Ziele, Umsätze oder durchgesetzten Preise der Kollegen? Ihre relative Performance im Vergleich zu Kollegen in ähnlichen Vertriebsgebieten? Dies alles kann man sehr gut testen, indem mit einer Gruppe ein neues Element in der Vertriebssteuerung ausprobiert wird und mit den übrigen Vertriebsmitarbeitern nicht. Hier kann man viele Fehler vermeiden. Beispielsweise macht es wenig Sinn, ein Konzept mit den jungen, agilen und motivierten Vertriebsleitern auszuprobieren und diese Erkenntnisse dann auf die gesamte Vertriebsmannschaft einfach auszuweiten. Sehr fortschrittliche Unternehmen trauen sich, die Teilnehmer zufällig oder zumindest ohne offensichtliche Verzerrungen im Design auszuwählen.

Mario Pufahl: Was raten Sie Unternehmen, um in der Praxis von den theoretischen Erkenntnissen zu profitieren? Wie gelingt der Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis am besten?

Prof. Dr. Martin Artz: Unternehmen sind sich meiner Beobachtung nach oft nicht bewusst, dass die Forschung zu vielen Problemstellungen in der Praxis gute und gesicherte Antworten liefern kann. Ich möchte zwei kurze Beispiele anführen. Erstens gibt es viele Vertriebsbereiche, die derzeit die variable Vergütung im Vertrieb auf den Prüfstand stellen, da diese nicht die gewünschten Resultate bringt. Trotz aller sicherlich berechtigten Diskussionen um sinnereiche Arbeit wissen wir aber sehr genau, dass monetäre Anreize – gerade im Vertrieb – sehr gut funktionieren können. Die Ursache für die Enttäuschung liegt oftmals in einer falschen Anwendung eines sinnvollen Konzeptes: es werden falsche Kennzahlen eingesetzt oder sinnvolle Kennzahlen schlecht gemessen, der individuelle Einfluss des Vertriebsmitarbeiters auf den Bonus ist zu niedrig oder es werden Boni zweckentfremdet, um Mitarbeiter zu halten, obwohl deren Performance eigentlich keinen Bonus rechtfertigt. Wir haben hier reiche Erkenntnisse aus der Forschung, wie man ein Anreizsystem passend zu Unternehmen, Geschäftsmodell und Vertriebsansatz designen kann.

Ein zweites und auch für die Vertriebssteuerung relevantes Beispiel ist das „Objectives and Key Results“-Konzept (Abkürzung OKR), welches durch Google bekannt geworden ist. Letztlich geht es um den Einsatz von Zielen als Führungsinstrument, also im Kern nichts Neues. Als revolutionär wird hier verkauft, dass Ziele ambitioniert sein sollten, Mitarbeiter nicht zu viele Ziele erhalten oder dass diese messbar sein sollten. Dies kann alles sinnvoll sein, allerdings wissen wir diese Dinge aus der Forschung schon seit Jahrzehnten. Andere Aspekte, wie die Nichtbelohnung guter Leistung oder den starken Einfluss der Mitarbeiter auf die Zielhöhe sehe ich – ausgehend von dem, was wir in der Forschung wissen – eher kritisch. Besonders interessant ist bei diesem Konzept der Fokus auf einen 2- oder 4-monatigen Zeithorizont. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise hätte man das als zu kurzfristig sehr kritisch gesehen, in heutigen Zeiten, in denen Agilität geschätzt

wird, gilt das auf einmal als dynamisch. Sie sehen – zu allen Elementen kann sich die Wissenschaft sehr klar und sehr praxisorientiert positionieren.

Ich denke, Ihre Fragen zeigen sehr gut, dass Unternehmen und Universitäten von Kooperationen sehr profitieren können, sei es, um bestehende Konzepte zu überprüfen oder neue Konzepte gemeinsam auszutesten. Aus diesem Grund arbeite ich seit Jahren mit einigen Unternehmen zu diesen Fragen sehr gut zusammen und möchte derartige Kooperationen in den nächsten Jahren noch ausweiten.

Mario Pufahl: Ich bedanke mich für das Interview.