

# 1. Die Organisation des Unternehmens

Ziel einer wirtschaftlich orientierten Unternehmung ist es, Gewinne bzw Renditen in zu definierender Höhe zu erwirtschaften.<sup>1</sup> In welcher Weise, in welcher Form und in welchem Umfang dieses Ziel erreicht wird, bestimmt die Organisationsgestaltung – und dabei insbesondere die Strukturen sowie die Abläufe der Leistungserbringung. Die Frage nach der „richtigen“ organisationalen Gestaltung einer Organisation stellt sich daher in diesem Zusammenhang. Strukturen und Beziehungen in Unternehmen werden auch durch die Art des Geschäftsmodells determiniert.<sup>2</sup> Optimale Strukturen in den Abläufen und Strukturen innerhalb der Organisation erleichtern nicht nur die Umsetzung von Unternehmenszielen, sondern die Organisation kann auf die verändernde Unternehmensumwelt flexibler reagieren.<sup>3</sup> Zusätzlich können die strukturelle Gestaltung der Organisation und deren Anpassung die Wettbewerbsvorteile der Organisation entscheidend beeinflussen.<sup>4</sup>

Umfang und Komplexität der Unternehmensstrukturen bestimmen das innere und äußere Erscheinungsbild jeder Unternehmung.<sup>5</sup> *Staehe*<sup>6</sup> ergänzt, dass Organisationsstrukturen – neben dem Erreichen der Unternehmensziele – auch die Befriedigung persönlicher Ziele der Belegschaft ermöglichen sollen. Bezugnehmend auf diese Außenansicht kann eine Trennung jener Aufgaben vollzogen werden, die sich auf direkte Beziehungen zu den Geschäftspartnern und auf die globale Marktumwelt beziehen. Neben der Außenansicht fokussiert sich das Unternehmen auf die Innenansicht, die sich mit der effizienten und innovativen Durchführung von Aktivitäten innerhalb des Unternehmens beschäftigt. Das bedeutet, dass die effiziente Ausführung von Einzelfunktionen zur Optimierung und Perfektionierung von Funktionsbereichen führt.<sup>7</sup>

In Zusammenhang mit der Gestaltung einer Organisation müssen Aufbau- und Ablauforganisationen der Unternehmen genauer betrachtet werden. Aufbau- und Ablauforganisationen werden als Vorstellungsmodelle verstanden, die die Struktur als Gesamtheit eines Unternehmens charakterisieren sollen. Beide Ansätze dienen dazu, die Komplexität von Unternehmen zu analysieren, zu verstehen und zu gestalten.<sup>8</sup> Ziel der Organisation ist es, durch die Gestaltung des Unternehmens die Tätigkeit so auszurichten, dass eine effiziente und effektive Zielerfüllung des Unternehmens ermöglicht wird.<sup>9</sup>

---

1 Vgl *Bach et al*, 2012, S 3.

2 Vgl *Bock/George*, 2020, S 28.

3 Vgl *Wagner/Patzak*, 2015, S 23.

4 Vgl *Johnson et al*, 2011, S 535.

5 Vgl *Becker et al*, 2002, S 8.

6 Vgl *Staehe*, 1999, S 453.

7 Vgl *Becker et al*, 2002, S 3 f.

8 Vgl *Esch et al*, 2008, S 421.

9 Vgl *Töpfer*, 2007, S 1184.

Den Begriff „Effizienz“ streichen *Reisinger et al*<sup>10</sup> bei der Entwicklung von Strukturen hervor, indem Unternehmensstrukturen durch die Erzielung von Effizienzvorteilen durch Spezialisierung und Koordination entstehen. Als Konsequenz dessen wird von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesprochen.

Dieses Kapitel wird in die Bildung von Aufbau- und Ablaufstrukturen, die Formen der Aufgabenspezialisierung, die Evaluierung der Aufbau- und Ablauforganisation und eine kritische Würdigung der funktionalen Aufbauorganisation gegliedert.

### 1.1. Die Bildung von Aufbau- und Ablaufstrukturen

*Bach et al*<sup>11</sup> setzen sich mit dem Begriff „Organisation“ auseinander und definieren den Begriff „Organisation“ nicht als soziotechnisches System.<sup>12</sup> Stattdessen wird unter Organisation (in einem instrumentellen Verständnis) ein auf Dauer angelegtes System aufeinander abgestimmter organisatorischer Regelungen, die der Zielerreichung dienen, verstanden. In diesem Sinn werden die Elemente der Organisation wie folgt definiert: Aufgabe, Aufgabenträger, Hilfsmittel/Instrumente und Informationen. Diese Elemente müssen untereinander abgestimmt werden. Unter „Aufgabe“ sind dauerhafte Verpflichtungen zu verstehen, die zur Erreichung eines gegebenen Ziels durchzuführen sind. Die Erledigung erfolgt durch Personen,<sup>13</sup> diese werden auch als „Aufgabenträger“ bezeichnet. Zur Erfüllung dieser Aufgaben bedienen sich die Aufgabenträger einiger Hilfsmittel und Instrumente (zum Beispiel Buchungssysteme). Für die zielorientierte Aufgabenerfüllung werden Informationen, wie bspw Kundenanforderungen, Stücklisten und Lieferzeiten, benötigt. *Bach et al*<sup>14</sup> führen aus, dass die zu erledigenden (Teil-)Aufgaben in eine sachlich logische, zeitliche und räumliche Reihenfolge gebracht werden müssen. Regelungen, bei denen diese Teilaufgaben in einen Prozess münden, werden unter dem Begriff „Ablauforganisation“ subsumiert. Regelungen, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzelnen Aufgabenträgern zuweisen, werden unter dem Begriff „Aufbauorganisation“ zusammengefasst.<sup>15</sup>

Daher beschäftigt sich die Aufbauorganisation mit den Strukturen, die Ablauforganisation mit den Prozessen des Unternehmens.<sup>16</sup> Um Strukturen zu entwickeln, müssen Aufgaben zuvor bezüglich ihrer Bedeutung beurteilt und danach in Teilaufgaben zerlegt werden. *Winkelmann*<sup>17</sup> spricht im Rahmen dieser Aufgabenanalyse von Aufgaben, die nach Tätigkeit, Objekt, Sachmittel, Priorität und Phasen strukturiert werden sollen. Das bedeutet, dass die Aufbauorganisation in funktionsfähige Teileinheiten (Subsystembildung) und deren Koordination (Subsystemintegration) gegliedert ist.<sup>18</sup> Die Aufbauorganisation sieht demnach die Gliederung des Unternehmens in Teilsysteme und die Zu-

---

10 Vgl *Reisinger et al*, 2017, S 32.

11 Vgl *Bach et al*, 2012, S 31.

12 Vgl *Stahle*, 1999, S 671.

13 Vgl *Töpfer*, 2007, S 1187.

14 Vgl *Bach et al*, 2012, S 34.

15 Vgl *Stahle*, 1999, S 672 und *Bach et al*, 2012, S 30.

16 Vgl *Stahle*, 1999, S 672.

17 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 98.

18 Vgl *Becker et al*, 2002, S 228.

ordnung von Aufgaben zu diesen Teilsystemen vor (zB Abteilungen, Divisionen, Stellen).<sup>19</sup> Die Zuordnung dieser Teilaufgaben zu den Aufgabenträgern ist ein Ziel der Aufbauorganisation. Insbesondere werden durch die Aufbauorganisation Regelungen und Abgrenzungen von Aufgaben, Kompetenzen und Unterstellungsverhältnissen determiniert.<sup>20</sup> *Töpfer*<sup>21</sup> spricht von einer Aufbauorganisation, die für einen gewissen Zeit- und Unterhorizont ein Gefüge von Stellen, Abteilungen und Bereichen in einem Über- und Unterverhältnis darstellt, innerhalb dessen die Leistungserstellung und -verwertung abgewickelt wird.

*Esch et al*<sup>22</sup> bezeichnen die Ablauforganisation als gedankliches Gegenstück zur Aufbauorganisation und definieren diese als Ausrichtung einer räumlich-zeitlichen Strukturierung der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeitsprozesse. Elementarer Bestandteil einer Aufgabe sind die Aktivitäten, die ein Grundbestandteil eines Prozesses sind. Eine Aktivität ist ein Arbeitsschritt, der zur Leistungserbringung durchgeführt werden muss. Damit ist ein Prozess eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche Reihung von Aktivitäten.<sup>23</sup> Die Prozesse finden innerhalb der Leitungsstruktur eines Unternehmens statt. Dabei sind Geschäftsprozesse und Prozessketten als Arbeitsabläufe definiert.<sup>24</sup> Die Ablauforganisation wiederum regelt die Arbeitsbeziehungen zwischen den Funktionen, die Abläufe der Arbeitsvorgänge mit Zielvorgaben, den Informationsfluss und deren Regeln sowie deren Dokumentation.<sup>25</sup> *Reisinger et al*<sup>26</sup> definieren Ablauforganisationen prägnant, indem die Art der Aufgaben und deren zeitliche und örtliche Abfolge festgelegt werden. Außerdem wird auf die organisatorische Gestaltung einzelner Arbeitsprozesse hingewiesen.<sup>27</sup>

Ziel der Ablauforganisation ist es, eine unnötige Unterteilung der erforderlichen Prozesse zu vermeiden. In diesem Zusammenhang soll auf jene Prozesse fokussiert werden, die als kritisch für den Unternehmenserfolg angesehen werden können. Erfolgskritische Prozesse können mit folgenden Merkmalen definiert werden: Hohe Bedeutung für die Problemlösung, Zufriedenheit von externen oder internen Kunden, Schaffung oder Ausbau eines Wettbewerbsvorteils, hohe Kostenintensität, Produktqualität und Sicherheit der Produktion, Länge der Prozessdauer und Verfügbarkeit neuer Technologien. Auf diese erfolgskritischen Prozesse muss bei der Gestaltung der Strukturen im Unternehmen Rücksicht genommen werden.<sup>28</sup>

Während in den letzten Jahren der Begriff „Ablauforganisation“ dominierte, hat sich inzwischen der Begriff „Prozessorganisation“ durchgesetzt.<sup>29</sup> *Stahle*<sup>30</sup> sieht jedoch die

---

19 Vgl *Becker et al*, 2002, S 6.

20 Vgl *Esch et al*, 2008, S 421.

21 Vgl *Töpfer*, 2007, S 1189.

22 Vgl *Esch et al*, 2008, S 423.

23 Vgl *Becker*, 2002, S 6.

24 Vgl *Töpfer*, 2007, S 1189.

25 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 98.

26 Vgl *Reisinger et al*, 2017, S 32.

27 Vgl *Meffert*, 2015, S 805.

28 Vgl *Esch et al*, 2008, S 424.

29 Vgl *Bach et al*, 2012, S 34.

30 Vgl *Stahle*, 1999, S 673.

klassische Trennung der Organisation in eine Ablauf- und Aufbauorganisation für die praktische Organisationsarbeit als wenig nützlich, weil der Arbeitsfluss durch die Systemstruktur nur ein „Komplex“ von Entscheidungsprämissen ist.

Bezugnehmend auf die Aufbauorganisation lassen sich drei Gestaltungsparameter definieren: die Struktur des Weisungszusammenhangs, die Form der Aufgabenspezialisierung und die Verteilung der Entscheidungsaufgaben, die in den nachfolgenden Kapiteln näher erläutert werden.

### 1.1.1. Struktur des Weisungszusammenhangs

Bezugnehmend auf den ersten Gestaltungsparameter, die „Struktur des Weisungszusammenhangs“, kann zwischen dem Einliniensystem und dem Mehrliniensystem unterschieden werden. Von einem Einliniensystem wird gesprochen, wenn ein Mitarbeiter nur jeweils einem Vorgesetzten unterstellt ist. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der Eindeutigkeit von Weisungsbefugnissen.<sup>31</sup>

Im Gegensatz dazu wird das Mehrliniensystem so definiert, dass eine Stelle mehr als einer Instanz unterstellt ist.<sup>32</sup> Damit wird an mindestens zwei Vorgesetzte berichtet. Jeder Vorgesetzte besitzt eine Weisungsbefugnis gegenüber den Mitarbeitern, die für eine Aufgabe und deren Erledigung Fachleute sind.<sup>33</sup> Durch das Einliniensystem entsteht eine eindeutige Beziehung zwischen den Instanzen, die durch das klare Unterstellungsverhältnis und die Kompetenzabgrenzungen gekennzeichnet ist. Bei den Mitarbeitern entsteht dadurch Sicherheit. Nachteil dieser Organisationsform ist die Existenz von langen Kommunikations- und Entscheidungswegen, die keine Flexibilität ermöglichen. Bei Mehrliniensystemen können unklare Entscheidungsbefugnisse sowie Ziel-, Verteilungs- und Kompetenzkonflikte einen großen Zeitaufwand bedeuten. Verschiedene Vorgesetzte, welche ein Resultat des Mehrliniensystems sind, können bei den Mitarbeitern zu Verwirrung und Frustration führen, wenn es zu widersprüchlichen Anweisungen der Vorgesetzten kommt.<sup>34</sup>

### 1.1.2. Form der Aufgabenspezialisierung

Die Aufbauorganisation lässt sich nach verrichtungs- oder objektorientierten Kriterien gliedern, was als zweiter Gestaltungsparameter „Form der Aufgabenspezialisierung“ bezeichnet wird. Das bedeutet, dass das Unternehmen nach dem Verrichtungsprinzip und damit nach Funktionen (beispielsweise der Produktion) oder nach der Objektorientierung (beispielsweise nach Objekten wie Produkte und/oder Produktgruppen) aufgebaut werden kann.<sup>35</sup> Bezugnehmend auf die Objektorientierung spricht *Meffert*<sup>36</sup> von einer produkt-, kunden-, oder regionenorientierten Spezialisierung.

---

31 Vgl. *Winkelmann*, 2010, S 101.

32 Vgl. *Esch et al*, 2008, S 422.

33 Vgl. *Winkelmann*, 2010, S 101.

34 Vgl. *Esch et al*, 2008, S 425.

35 Vgl. *Esch et al*, 2008, S 422 und *Freter*, 2004, S 13.

36 Vgl. *Meffert*, 2015, S 805.

Bezugnehmend auf das Verrichtungsprinzip lässt sich das funktionalorganisierte Unternehmen nach folgenden Merkmalen charakterisieren: Spezialisierung nach Fachkompetenzen (Fachleute bilden eine Abteilung), Einheitlichkeit der Aufträge (Unter- und Überstellungsverhältnisse) sowie die Zentralisierung der Entscheidung. Die betrieblichen Funktionsbereiche werden in Geschäftsbereiche mit direkt zugeordneten Funktionen und in Zentralstäbe mit abteilungsübergreifender Koordinierungs- und Unterstützungsfunktion gegliedert.<sup>37</sup>

Im Gegensatz dazu ist es die Idee der Objektorientierung, dass die zu den Objekten zugehörigen Zielgruppen mit dem Prinzip „One Face to the Customer“ betreut werden. Durch die gemeinsame Erfolgsverantwortung kann ein hoher Grad an Identifikation mit den Kunden, einer Region und/oder eines Geschäftes erzeugt werden. Durch diese Organisationsstruktur wird jedoch ein Wettbewerb zwischen den objektorientierten Strukturen der Organisation entfacht, da es zu Erfolgs- bzw Misserfolgsvergleichen kommt.<sup>38</sup> Bei der Gliederung nach Objekten spricht man auch in diesem Zusammenhang von Geschäftsbereichen, bei denen die Entscheidungskompetenz marktnah dezentralisiert angeordnet ist. Die Grundausrichtung und damit die Gestaltung des Unternehmens kann mit den Kriterien Kontrolle, Wandel, Wissen und Internationalisierung in Einklang gebracht werden. Keine Struktur ist jedoch für alle vier Kriterien geeignet.<sup>39</sup>

### 1.1.3. Verteilung der Entscheidungsaufgaben

Der dritte Gestaltungsparameter wird als die „Verteilung der Entscheidungsaufgaben“ definiert. Damit wird die Frage beantwortet, ob die Entscheidungsbefugnis in Unternehmungen zentral oder dezentral verteilt ist. Bezugnehmend auf die drei genannten Gestaltungsparameter ist eine Unterscheidung nach der Struktur der Weisungsbeziehungen vorzunehmen, die sich – wie zuvor erwähnt und in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich – in ein Einlinien- oder Mehrliniensystem – gliedern lässt. Folgende Abbildungen zeigen beide Systeme:

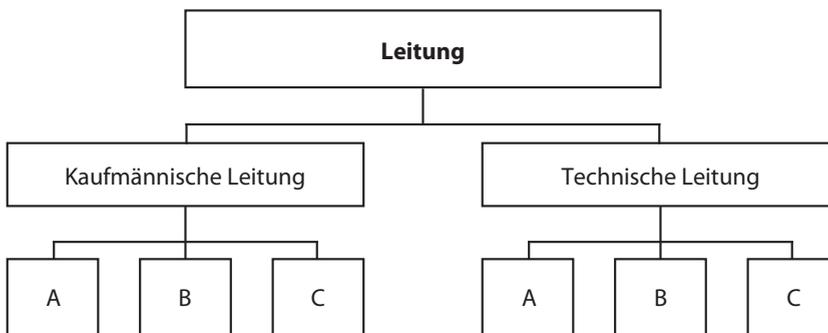


Abbildung 1: Das Beispiel „Einliniensystem“<sup>40</sup>

37 Vgl Winkelmann, 2010, S 102.

38 Vgl Winkelmann, 2010, S 101.

39 Vgl Johnson et al, 2011, S 547.

40 Vgl Staehle, 1999, S 713.

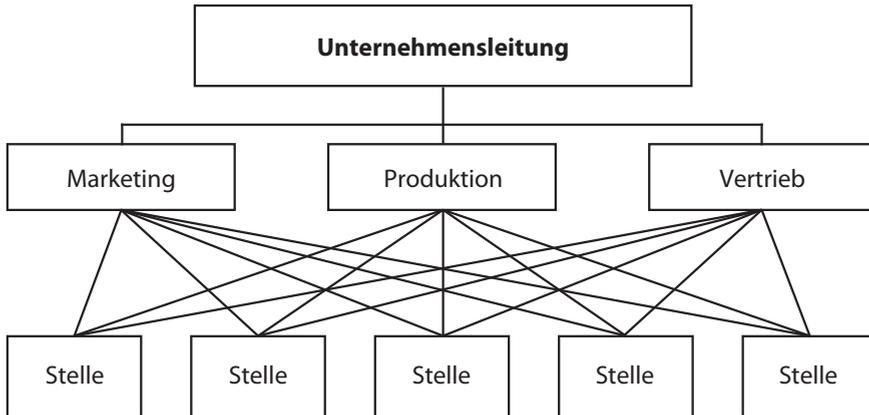


Abbildung 2: Das Beispiel „Mehrliniensystem“<sup>438</sup>

Erfolgt die Strukturierung in ein Liniensystem, wird nach Funktionen bzw nach Objekten unterschieden. Bei der Gliederung nach Objekten kann bspw nach Produkten, Kunden oder Regionen unterschieden werden. Die Entscheidungsbefugnisse sind eher zentral gebündelt. Bei den mehrdimensionalen Gliederungen lassen sich Matrixorganisationen und Tensororganisationen unterscheiden.<sup>41</sup> Eine Matrixorganisation verbindet zumeist Geschäftsfeldzuständigkeiten mit Regionalverantwortungen. Die nachfolgende Grafik zeigt eine Matrixorganisation:

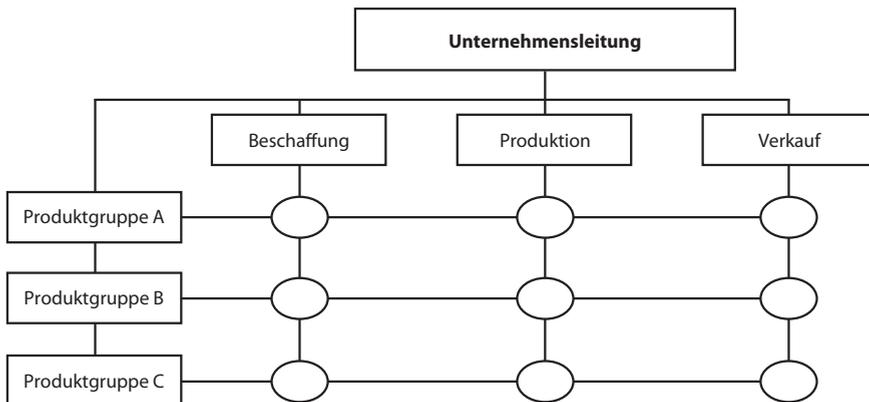


Abbildung 3: Das Beispiel „Matrixorganisation“<sup>438</sup>

Das bedeutet, dass zwei Linienorganisationen miteinander verknüpft werden, deren Koordination durch das Management erfolgt.<sup>42</sup> Tensororganisationen werden als mehrdimensionale Organisationsstruktur verstanden und besitzen damit eine Ähnlichkeit mit Matrixorganisationen. Bei den Tensororganisationen werden aber mehr als zwei Seg-

41 Vgl Esch et al, 2004, S 424.

42 Vgl Winkelmann, 2010, S 104.

mentierungskriterien zugrunde gelegt.<sup>43</sup> Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Entscheidungsaufgaben:

Eindimensionale Gliederung der Organisation			Mehrdimensionale Gliederung der Organisation		
<b>nach Funktion</b> (zB: Marketing, Produktion, Personal, Forschung etc)	<b>nach Objekten</b>			<b>Matrix-Organisation</b> (zwei Dimensionen, zB: Marken, Funktionen)	<b>Tensor-Organisation</b> (mehr als zwei Dimensionen zB: Marken, Funktionen und Länder)
	<b>Marke, Produkt</b> (zB: Marke A, Marke B etc)	<b>Kunde</b> (zB: Account A, Account B etc)	<b>Region</b> (zB: Europa, Asien, USA)		

Abbildung 4: Die aufbauorganisatorischen Grundmodelle<sup>44</sup>

Hofbauer/Hellwig<sup>45</sup> ergänzen, dass auch eine Ausrichtung der Organisation im Sinne der Objektorientierung nach Absatzkanälen denkbar ist. Dabei spielen die unterschiedlichen Wege der Kundenansprache eine Rolle. Als Beispiel wären der Außendienst und der Innendienst zu erwähnen.

## 1.2. Ausgewählte Formen der Aufgabenspezialisierung

Wie im letzten Kapitel erwähnt, können Unternehmen nach dem Verrichtungsprinzip organisiert werden. Dabei werden ähnliche Tätigkeiten in Funktionen abgebildet. Es wird in weiterer Folge auf ausgesuchte Funktionen einer Organisation eingegangen: Unternehmensführung/Management, Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Logistik, Finanzierung, Controlling und Personal.

- Unternehmensführung/Management:** Winkelmann<sup>46</sup> unterscheidet beim Begriff „Management“ zwischen einer institutionellen und einer funktionalen Perspektive: Die institutionelle Perspektive einerseits beinhaltet die Zugehörigkeit von Personengruppen, die Führungsaufgaben im Top-Management, Middle-Management und im Lower-Management wahrnehmen. Die funktionale Perspektive andererseits beschreibt die typischen Führungstätigkeiten: Ziele setzen, Planen, Organisieren und Kontrollieren sowie Führen.<sup>47</sup> Wagner/Patzak<sup>48</sup> unterscheiden folgende Ansätze, die Erklärungsansätze für das Gesamtverständnis von „Management“ liefern: Funktionaler Ansatz (Schule des klassischen Managements), Erfahrungsansatz (Schule des Empirismus), Verhaltensansatz (Schule des Human Behavior), System-Revolutionärer Ansatz (Schule der Sozialsysteme), Entscheidungsansatz (Schule der Entscheidungs-

43 Vgl Kremer, 2010, S 22.

44 Vgl Esch et al, 2008, S 424.

45 Vgl Hofbauer/Hellwig, 2016, S 99 f.

46 Vgl Winkelmann, 2010, S 55.

47 Vgl Winkelmann, 2010, S 55.

48 Vgl Wagner/Patzak, 2015, S 23.

theorie) und Systemansatz (Schule des Systems Engineering). *Wagner/Patzak*<sup>49</sup> vertreten den funktionalen Ansatz von *Winkelmann*, indem sie Fähigkeiten des Handlungsträgers betonen: Konzeptionelle Fähigkeiten (Entwicklung von Visionen, Zielen, Plänen samt deren Abstimmung), soziale Fähigkeiten (Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen) und die Entscheidungsfähigkeit (Unsicherheit und Zeitdruck bei unvollständigen Informationen) determinieren „Management“.

- **Beschaffung:** Im Bereich der Beschaffung werden die Einsatzfaktoren erworben, die zur Erstellung und Verwertung benötigt werden. Damit steht die Beschaffung in enger Beziehung mit anderen Prozessphasen der Wertschöpfung. Die benötigten Ressourcen sollen in geforderter Güte (Qualität), in erforderlicher Menge (Quantität), zum notwendigen Termin (Zeit), an der vorgesehenen Stelle (Ort) und zu günstigen Preisen beschafft werden. Insbesondere hat die Schnittstelle zur Lagerhaltung und zur Logistik eine enorme Bedeutung.<sup>50</sup>
- **Produktion:** Als wichtige direkte Wertschöpfung kann die Produktion als Transformationsprozess verstanden werden, bei dem die Produktionsfaktoren kombiniert werden.<sup>51</sup> Es können die Produktion im engeren Sinn und die Produktion im weiteren Sinn unterschieden werden. Die Produktion im engeren Sinn wird definiert als Herstellung von Marktleistungen, die als industriell-technische Transformationsprozesse gekennzeichnet sind. Bei der Produktion im weiteren Sinn kommt es zur generellen Gleichsetzung der Produktion mit der Kombination von Produktionsfaktoren und der Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips sowie der Wahrung des finanziellen Gleichgewichts.<sup>52</sup>
- **Marketing:** Aufgrund der Fülle an einschlägiger Literatur existiert eine Reihe vergleichbarer Definitionen des Begriffs „Marketing“. Im vorliegenden Kontext wird auch die Definition von *Meffert* zurückgegriffen. *Meffert*<sup>53</sup> versteht unter Marketing die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten, deren Ziel die dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist. Betrachtet man den Marketingmanagement-Prozess, lassen sich unterschiedliche Tätigkeiten im Marketing beschreiben. In der Situationsanalyse werden interne und externe Analysemethoden angewandt, die zur Entwicklung des SWOT-Analyserahmens führen. Dabei spielt die Marktforschung eine wichtige Rolle. Die Festsetzung von Marketingzielen sowie die Auswahl von Marketingstrategien, wie bspw die Segmentierungsstrategie, sind weitere Tätigkeitsfelder in der Funktion „Marketing“. Die Auswahl der geeigneten Marketinginstrumente (Produkt, Preis, Distribution, Kommunikation) ist ebenso ein Aufgabenbereich einer Marketingabteilung.<sup>54</sup> Dabei kann es bei der Auswahl dieser Marketinginstrumente zur Verschiebung in andere funktionale Einheiten kommen. Beispielsweise kann die Produktentwicklung in der Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E) oder können Teilbereiche der Distribution (Logistik) in der Vertriebsabteilung verrichtet werden.

---

49 Vgl *Wagner/Patzak*, 2015, S 23 f.

50 Vgl *Töpfer*, 2007, S 725 ff.

51 Vgl *Kummer et al*, 2013, S 44.

52 Vgl *Töpfer*, 2007, S 761 f.

53 Vgl *Meffert*, 2015, S 11.

54 Vgl *Freter*, 2004, S 35.

- **Vertrieb:** Die Einordnung des Vertriebs/Verkaufs in den Marketing-Mix kann unterschiedlich erfolgen, wie die nachfolgende Grafik zeigt: Verkauf wird als Teil der Kommunikationspolitik verstanden; Distributionspolitik ersetzt Verkauf (oder der Verkauf ist ein Teil der Distributionspolitik); Vertrieb/Verkauf kann als ein eigenständiger Instrumentalbereich gewertet werden und ersetzt damit die Distributionspolitik; aber auch die doppelte Zuordnung oder unklare Zuordnung ist möglich.<sup>55</sup> Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht diese Zuordnungsthematik der vier Kategorien mit den jeweiligen Vertretern. Siehe Abbildung 5!

Die Einordnung des Vertriebs/Verkaufs in den Marketing-Mix			
Verkauf ist Teil der Kommunikationspolitik	Distributionspolitik statt Verkauf; oder der Verkauf ist Teil der Distributionspolitik	Vertrieb/Verkauf ist eigenständiger Instrumentalbereich (ersetzt Distributionspolitik)	Doppelte Zuordnung oder unklare Zuordnung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baum</li> <li>• Bieberstein</li> <li>• Bruhn</li> <li>• Scherk</li> <li>• Seller</li> <li>• Steffenhagen</li> <li>• Tietz</li> <li>• Vergossen</li> <li>• Weis</li> <li>• Zentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Backhaus</li> <li>• Becker</li> <li>• Berndl</li> <li>• Bruns</li> <li>• Gemi, Lauer</li> <li>• Kuß, Tomozak</li> <li>• Olbrich</li> <li>• Poth</li> <li>• Scharf, Schubert</li> <li>• Scheuch</li> <li>• Wiesner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albers</li> <li>• Belz (Verkauf steht über Distributionspolitik)</li> <li>• Czech-Winkelmann</li> <li>• Dehr, Donath</li> <li>• Gutenberg (Absatzpolitik)</li> <li>• Homburg</li> <li>• Krafft</li> <li>• Winkelmann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albers (Bindeglied zwischen Distr.- und Komm.-Pol.)</li> <li>• Haller (Distr. Pol. und Teil der Komm.-Pol.)</li> <li>• Meffert, Burmann, Kirchgeorg (Vertrieb als Teil der Distr. Pol. und als „Direktkommunikation“)</li> </ul>

Abbildung 5: Die Einordnung des Vertriebes<sup>56</sup>

*Homburg et al*<sup>57</sup> verstehen unter Vertriebsmanagement die Gestaltung der Vertriebsorganisation, die Planung und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten, das Personalmanagement im Vertrieb und die Gestaltung der Kultur im Vertrieb. *Winkelmann*<sup>58</sup> versteht wiederum unter Vertriebspolitik die Verkaufspolitik im engeren Sinn, die Vertriebslogistik, das Vertriebssystem, die Vertriebskanalpolitik und das Vertriebscontrolling. Die nachfolgende Abbildung zeigt diese unterschiedlichen Teilbereiche der Vertriebspolitik. Siehe Abbildung 6!

Die Vertriebslogistik gliedert sich in die Bereiche Lagerkonzepte, Transportkonzepte und Versandinformationssysteme. Dabei geht es um die physische Distribution der Waren, die auch Distributionslogistik genannt wird.<sup>59</sup> Die Verkaufspolitik iEs bildet den allgemeinen Kaufprozess ab: Kundensuche und qualifizieren, Kontaktaufnahme, Angebotserstellung (inklusive Preis-/Rabattgestaltung), Aufträge gewinnen, Auftragsabwicklung, Kunden sichern und deren Rückgewinnung und die Entwicklung des Beschwerdemanagements. Die Vertriebskanalpolitik beinhaltet das Suchen und

55 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 283.

56 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 283.

57 Vgl *Homburg et al*, 2012, S 109.

58 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 288.

59 Vgl *Hofbauer/Hellwig*, 2016, S 123.

## 1. Die Organisation des Unternehmens

Bewerten von Vertriebspartnern, das Führen und Entwickeln von Vertriebspartnern sowie die Koordination der Vertriebskanäle (inkl spezielle Kanalsteuerung wie ECR, SCM). Das Vertriebssystem lässt sich in die Verkaufsform, die Vertriebsorganisation (Außendienst, Innendienst, KAM) und die Vertriebssteuerung (Vertriebsinformationssystem, Reporting ...) einteilen. Wie die Abteilung „Marketing“ und der „Kundendienst“ liefert der Vertrieb Informationen über den Kunden für das CRM. Bei größeren Unternehmen wird ein eigenes Vertriebscontrolling installiert, das die Vertriebsplanung, die Vertriebskontrolle und das „Sales Intelligence“ zur Aufgabe hat.<sup>60</sup> In diesem Zusammenhang versteht *Winkelmann*<sup>61</sup> den Begriff „Sales Intelligence“ als die Analyse, Planung und Kontrolle von Markt-, Wettbewerbs-, Kunden- sowie Unternehmensdaten mit informationstechnischer Unterstützung über alle Phasen des Vertriebsprozesses. Ziel ist die Optimierung der kundenbezogenen Strukturen und Abläufe sowie Entscheidungen von Vertriebsprozessen. „Sales Intelligence“ wird als Teil des „Business Intelligence“ verstanden, welches als ein System gilt, das sich mit allen Methoden, Werkzeugen und Funktionalitäten für die Erfassung, Analyse und Bereitstellung von Geschäftsinformationen beschäftigt.

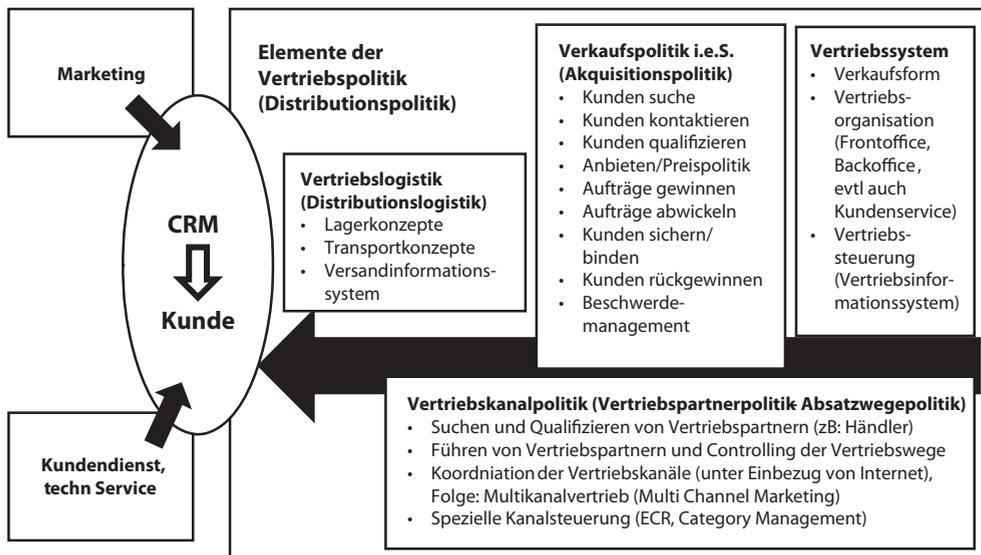


Abbildung 6: Die Elemente der Vertriebspolitik<sup>62</sup>

- **Logistik:** Unter dem Begriff Logistik wird das reibungslose Funktionieren der Leistungserstellung und -verwertung im Hinblick auf die Materialwirtschaft und Transportprozesse verstanden. Ziel der Logistik ist das Erzielen von Zeit- und Kosteneffekten.<sup>63</sup> *Walsh et al*<sup>64</sup> betonen, dass die Logistik die Überbrückung von Raum und Zeit

60 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 288.

61 Vgl *Winkelmann*, 2008, S 631 ff.

62 Vgl *Winkelmann*, 2010, S 288.

63 Vgl *Töpfer*, 2007, S 875.

64 Vgl *Walsh et al*, 2013, S 353.