

Vertriebsinformationssysteme

Jörg Becker • Ralf Knackstedt
Oliver Müller • Axel Winkelmann

Vertriebsinformationssysteme

Standardisierung, Individualisierung,
Hybridisierung und Internetisierung

 Springer

Prof. Dr. Jörg Becker
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
European Research Center for
Information Systems (ERCIS)
Leonardo-Campus 3
48149 Münster
Deutschland
becker@ercis.uni-muenster.de

Oliver Müller
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
European Research Center for
Information Systems (ERCIS)
Leonardo-Campus 3
48149 Münster
Deutschland
oliver.mueller@ercis.uni-muenster.de

Dr. Ralf Knackstedt
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
European Research Center for
Information Systems (ERCIS)
Leonardo-Campus 3
48149 Münster
Deutschland
ralf.knackstedt@ercis.uni-muenster.de

Dr. Axel Winkelmann
Universität Koblenz-Landau
Professur für Betriebliche
Anwendungssysteme
Universitätsstr. 1
56070 Koblenz
Deutschland
winkelmann@uni-koblenz.de

ISBN 978-3-642-11858-6 e-ISBN 978-3-642-11859-3
DOI 10.1007/978-3-642-11859-3
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Der Vertrieb gestaltet die Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Unternehmen. Er beeinflusst vor allem durch die Akquisition von Aufträgen ganz wesentlich den Unternehmenserfolg. Um den Anforderungen der Kunden gerecht werden zu können, ist der Vertrieb auf informationstechnologische Unterstützung angewiesen. Die Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen wird durch eine Vielzahl von Trends herausgefordert. Von besonderer Aktualität und Bedeutung für die Vertriebspraxis sind dabei die folgenden in diesem Buch behandelten Gestaltungsfelder:

- *Standardisierung der Infrastruktur*: Insbesondere die logistische Abwicklung des Vertriebs eignet sich für den Einsatz standardisierter Enterprise Resource Planning (ERP)- bzw. Warenwirtschaftssysteme. Bei der Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen muss systematisch entschieden werden, in welchem Umfang von standardisierten Lösungen Gebrauch gemacht wird.
- *Individualisierung des Leistungsangebots*: Die Kundenorientierung erfordert vom Vertrieb eine möglichst exakte Anpassung des Leistungsangebots an die individuellen Wünsche des Kunden. Vertriebsinformationssysteme müssen daher die Konfiguration des Leistungsangebots durch Mitarbeiter des Anbieters oder gar durch den Kunden selbst unterstützen.
- *Hybridisierung des Leistungsangebots*: Um komplette Lösungen für Kundenprobleme anbieten zu können, müssen Unternehmen integrierte Bündel aus Sach- und Dienstleistungen, sogenannte hybride Leistungsbündel, anbieten. Bestehende Spezialisierungen von Vertriebsinformationssystemen auf einzelne Industrie- bzw. Dienstleistungsbranchen werden dieser Anforderung nicht mehr gerecht.
- *Internetisierung des Kundenkontakts*: Die Umsetzung von Vertriebsinformationssystemen mittels Internettechnologie kann heute als etabliert gelten. Dennoch stellen sich weiterhin zahlreiche Gestaltungsprobleme, die diesem Feld in Forschung und Praxis ein hohes Interesse sichern.

Den vorgestellten Entwicklungstrends widmen sich die vier Teile des vorliegenden Bandes. Im ersten Teil (Standardisierung der Infrastruktur) stellen JÖRG BECKER, OLIVER RICHTER und TAMER EL-HAWARI eine modellbausteinbasierte Methode zur Dokumentation und Gestaltung von Vertriebsprozessen vor, die mittels standardisierter Modellbausteine die Effektivität und Effizienz der Modellierung von Vertriebsprozessen erhöhen kann. Die gegenwärtige und

zukünftige Nutzung standardisierter Anwendungssysteme untersucht AXEL WINKELMANN mittels einer empirischen Untersuchung. Dem Nutzungsverhalten stellen AXEL WINKELMANN und STEFAN THIEMANN im Anschluss eine Analyse der Strategien von Anbietern standardisierter Anwendungssysteme gegenüber.

Im zweiten Teil (Individualisierung des Leistungsangebots) analysieren GERTRUD SCHMITZ und MICHAELA DIETZ die Nutzenpotenziale der Individualisierung und erörtern deren informationstechnische Umsetzung. Leistungsbeschreibungen schnell an individuelle Anforderungen der Kunden anpassen zu können, ist das Ziel des von TOBIAS TEICH, JÖRG MILITZER, HOLGER DÜRR, KATJA UNGER, NGOC-ANH TRAN und CARSTEN LOESER präsentierten Konzepts. Einen Überblick über wesentliche Funktionsbereiche von Produktkonfiguratoren im Internet geben JÖRG BECKER, RALF KNACKSTEDT, OLIVER MÜLLER, ALEXANDER BENÖLKEN, OLIVER SCHMITT, MAYOORAN THILLAINATHAN und ANDRÉ SCHULKE. JELLA PFEIFFER vertieft die Betrachtung der Funktionsbereiche durch eine ausführliche Analyse der Unterstützung von Online-Kunden durch interaktive Entscheidungshilfen.

Den dritten Teil (Hybridisierung des Leistungsangebots) motivieren ECKHARD HEIDLING und PAMELA MEIL, indem sie am Beispiel der Dürr AG die Bedeutung hybrider Leistungsbündel zur Erschließung neuer Absatzpotenziale aufzeigen. Die Anforderungen, die sich aus hybriden Leistungsangeboten für die Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen ergeben, erörtern PHILIPP LANGER, TILO BÖHMANN und HELMUT KRCMAR anhand einer Fallstudienanalyse. Eine informationstechnische Unterstützung der Lebenszyklusrechnung für hybride Leistungsbündel wird von JÖRG BECKER, DANIEL BEVERUNGEN, RALF KNACKSTEDT, OLIVER MÜLLER und STEFFEN MÜLLER vorgestellt.

Im vierten Teil (Internetisierung des Kundenkontakts) beschreiben DANIEL BEVERUNGEN, RALF KNACKSTEDT und AXEL WINKELMANN die methodengestützte Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen an den Kundenkontaktpunkten von Unternehmen. Die Unterstützung der Gestaltung der Kundenbeziehung und insbesondere der Vertriebskanäle mittels dispositiver Informationssysteme diskutieren ANDREAS HILBERT und STEFAN SOMMER. Aktuelle Realisierungen von Online-Shops werden von AXEL WINKELMANN, MATTHIAS BOEHM und JÖRG BECKER hinsichtlich ihrer Bedienbarkeit einer kritischen Bestandsaufnahme unterzogen. Speziell für die Gestaltung der Internetauftritte von Verbundgruppen präsentieren RALF KNACKSTEDT und MATTHIAS STEINHORST ein Referenzmodell.

Der erste Beitrag von Axel Winkelmann im ersten Teil, der erste und zweite Beitrag von Gertrud Schmitz und Michaela Dietz bzw. Tobias Teich, Jörg Militzer, Holger Dürr, Katja Unger, Ngoc-Anh Tran und Carsten Loeser im zweiten Teil sowie der zweite Beitrag im dritten Teil von Philipp Langer, Tilo Böhmann und Helmut Krcmar wurden 2008 zu dem wissenschaftlichen Track

der Tagung Handelsinformationssysteme (HIS) eingereicht, vom Programmkomitee der Tagung begutachtet und für die Tagungspräsentation sowie für die Veröffentlichung in diesem Band ausgewählt. Zu dem in diesem Rahmen verliehenen Best Paper Award gratulieren wir Prof. Dr. Gertrud Schmitz und Michaela Dietz.

Allen Autoren danken wir aufs Herzlichste für ihre Beiträge. Ohne ihren Einsatz wäre dieser Band nicht zustande gekommen. Für die Begutachtung der zu dem wissenschaftlichen Tracks der HIS 2008 eingereichten Beiträge danken wir Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Robert Hansen (Wirtschaftsuniversität Wien), Prof. Dr.-Ing. Herbert Kopfer (Universität Bremen), Prof. Dr. Helmut Krcmar (Technische Universität München), Prof. Dr. Peter Loos (Universität des Saarlandes), Dr. Stefan Neumann (SAP AG), Prof. Dr. Hubert Österle (Universität St. Gallen), Dr. Eric Scherer (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich), Jörg Schulte (Schulte, Bender & Partner Unternehmensberater), Prof. Dr. Ulrich W. Thonemann (Universität zu Köln), Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Uhr (Technische Universität Dresden). Unser Dank gilt auch allen, die als Referenten, Sponsoren, Organisatoren und Helfer zum Erfolg der Tagung beigetragen haben. Matthias Boehm danken wir für die Unterstützung bei der redaktionellen Überarbeitung des Bandes.

Münster, im Winter 2009

Jörg Becker
Ralf Knackstedt
Oliver Müller
Axel Winkelmann

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Standardisierung – Informationssysteme effektiv gestalten..... 1

Vertriebsinformationssysteme zwischen Standardisierung und Flexibilisierung – Referenzmodelle für die Prozesse im Vertrieb 3

1 Herausforderungen des Vertriebs	3
2 Der Vertrieb im Unternehmen.....	4
3 Referenzmodelle für die Prozesse im Vertrieb	7
3.1 Marketing.....	7
3.2 Verkauf.....	9
3.3 Warenausgang.....	11
3.4 Fakturierung.....	13
3.5 Debitorenbuchhaltung.....	14
4 Referenzmodellgestütztes Prozessmanagement.....	14
5 Fazit	17
Literaturverzeichnis.....	17

Informationstechnologien im Spannungsfeld von Handel, Produktion und Dienstleistung: Status quo der Verwendung operativer und dispositiver IT-Systeme im Handel..... 19

1 Bedeutung der IT im Handelsumfeld.....	19
2 Methodische Grundlagen	20
3 Allgemeine Angaben zur IT im Handelsumfeld.....	21
3.1 Stellenwert der IT aus Sicht des Managements.....	21
3.2 IT-Budget in Relation zum Unternehmensumsatz.....	22

X	Inhaltsverzeichnis	
4	Status quo des Warenwirtschaftssystems als zentrales operatives System	23
5	Status quo des Berichtswesens als zentrales dispositives System	25
6	Einsatz von „Enabling Technologies“	28
7	Fazit.....	30
	Literaturverzeichnis	30

Strategisches Marktverhalten von ERP-Anbietern vor dem Hintergrund von Marktkonzentration und technologischem Wandel.....33

1	Einleitung.....	33
2	State of the Art und Vorgehen der Untersuchung.....	34
3	Übersicht über die untersuchten ERP-Hersteller und deren Systeme.....	35
4	Auswertung des strategischen Marktverhaltens	37
	4.1 Historie.....	37
	4.2 Produktpolitik.....	38
	4.3 Preispolitik.....	40
	4.4 Distributionspolitik.....	40
	4.5 Kommunikationspolitik	41
5	Identifikation und kritische Diskussion des strategischen Marktverhaltens	42
6	Fazit und Einschränkungen der Untersuchung.....	45
	Literaturverzeichnis	46

Teil II: Individualisierung – Lösungen auf Kundenwünsche abstimmen49

Individualisierung im stationären Einzelhandel: Möglichkeiten, kundenseitige Bewertung und Ansatzpunkte technologischer Unterstützung.....51

1	Problemstellung und Untersuchungsziele	51
2	Individualisierung im stationären Einzelhandel.....	54

2.1	Interaktive Wertschöpfung als Basis der Individualisierung.....	54
2.2	Möglichkeiten der Individualisierung im stationären Einzelhandel.....	55
2.3	Ansatzpunkte technologischer Unterstützung der Individualisierung.....	57
3	Der wahrgenommene Individualisierungswert im stationären Einzelhandel.....	59
3.1	Komponenten des wahrgenommenen Individualisierungswerts im stationären Einzelhandel	59
3.2	Kundenbezogene Einflussgrößen des wahrgenommenen Individualisierungswerts im stationären Einzelhandel.....	62
4	Ausblick: Beispielhafte Wert-Effekte technologischer Unterstützung der Individualisierung.....	63
	Literaturverzeichnis.....	65

Steigerung der Reaktionsfähigkeit von agilen Supply Chains mittels automatischer Beantwortung von funktionalen Leistungsanfragen71

1	Einführung.....	72
1.1	Eine Einordnung des Handels in das vorgestellte Konzept.....	72
1.2	Betrachtung bestehender Software-Lösungen	73
1.3	Einordnung der Produzenten in den Ansatz.....	74
2	Beschreibung des Ansatzes	75
2.1	Detaillierung des Begriffs Funktionale Leistungsnachfragen	76
2.2	Funktionale Deskriptionen des Leistungsangebotes	78
2.3	Erzeugung von Prozessvarianten zur automatisierten Planung des Produktes	79
2.4	Betrachtung der Kapazitäten durch evolutionäres Scheduling.....	81
2.5	Rückmeldung des Angebotes an den Handel.....	81
3	Zusammenfassung und Ausblick	81
	Literaturverzeichnis.....	82

**Online-Produktkonfiguratoren – Status quo und
Entwicklungsperspektiven.....85**

1 Einleitung.....86

2 Empirische Erhebung.....87

3 Empirische Analyse zentraler Perspektiven und Funktionalitäten von
Online-Produktkonfiguratoren.....89

 3.1 Funktionale und strukturelle Perspektive.....90

 3.2 Ökonomische Perspektive95

 3.3 Ökologische Perspektive98

4 Fazit..... 101

Danksagung..... 102

Literaturverzeichnis 102

Interaktive Entscheidungshilfen 105

1 Unterstützung von Online-Kaufentscheidungen mit interaktiven
Entscheidungshilfen..... 105

2 Typen von Interaktiven Entscheidungshilfen 106

 2.1 Empfehlungssysteme 106

 2.2 Interaktive Informationsmanagement-Tools (IIMT)..... 109

3 Relevanz von interaktiven Entscheidungshilfen 111

 3.1 Geringe Verbreitung bei Produktvergleichsmatrizen 111

 3.2 Bevorzugung von interaktiven Informationsmanagement-Tools.... 114

 3.2.1 Theorie und Hypothesen 114

 3.2.2 Experiment 116

 3.2.3 Ergebnisse..... 119

4 Zusammenfassung und Ausblick..... 120

Literaturverzeichnis 121

Teil III: Hybridisierung – Sach- und Dienstleistungen integrieren 125

Voraussetzungen und Formen der Erschließung neuer Dienstleistungsfelder und Märkte 127

1	Einführung.....	127
2	Elemente einer Systematisierung produktionsnaher Dienstleistungen..	130
2.1	Dimensionen produktionsnaher Dienstleistungen.....	130
2.2	Die Angebots- und die Nachfrageseite produktionsnaher Dienstleistungen.....	131
3	Systempartnerschaft durch produktionsnahe Dienstleistungen in der Industrie – Das Beispiel der Dürr AG.....	134
3.1	Planung und Entwicklung als neue Felder produktionsnaher Dienstleistungen.....	135
3.2	Projektmanagement als neues Feld produktionsnaher Dienstleistungen.....	140
4	Zusammenfassung.....	143
	Literaturverzeichnis.....	144

Anforderungen an eine IT-unterstützte Angebotserstellung für hybride Produkte 147

1	Hybride Produkte.....	147
2	Der Lebenszyklus hybrider Produkte.....	148
3	Fallstudie: Der Lebenszyklus hybrider Produkte bei GAMMA.....	150
3.1	Die hybride Produktentwicklung als Basis für die Angebotserstellung	151
3.2	Die Angebotserstellung hybrider Produkte	152
3.3	Die Schnittstellen der Angebotsphase zu den nachgelagerten Prozessen.....	155
4	Fallstudie: IT-Anforderungen im Angebotsprozess hybrider Produkte ..	155
4.1	Anforderung an die Prozessunterstützung des Angebotsprozesses.....	156
4.2	Anforderung an die inhaltliche Unterstützung des Angebotsprozesses.....	157

5 Diskussion und Ausblick	159
Literaturverzeichnis	160

TCO-as-a-Service – Servicebasierte Lebenszyklusrechnung für hybride Leistungsbündel 161

1 Bedeutung der Lebenszyklusrechnung für hybride Leistungsbündel.....	162
2 Konzeptionelle Grundlagen	164
2.1 Modellierung hybrider Leistungsbündel.....	164
2.2 Vollständige Finanzpläne	166
3 Spezifikation der Web Services.....	167
3.1 Überblick	167
3.2 Web Service ValueBundle-to-PaymentsSequence	168
3.3 Web Service PaymentsSequence-to-TcoVoFi.....	169
4 Abgleich mit PLM Services 2.0.....	170
5 Ausblick	172
Danksagung.....	173
Literaturverzeichnis	173

Teil IV: Internetisierung – Kundenkontaktpunkte systematisch gestalten 175

E-Services im Handel – Auffindung und Dokumentation von Potenzialen zur Digitalisierung von Dienstleistungen für Hersteller und Kunden..... 177

1 Handelsdienstleistungen als Gegenstand der Dienstleistungsforschung	177
2 E-Services zur Digitalisierung von Dienstleistungen	180
3 Auffindung und Dokumentation von E-Service-Kontaktpunkten mithilfe des erweiterten Service-Blueprint-Ansatzes.....	184
3.1 Anwendungsbeispiel: Rücknahme von Leergut.....	184
3.2 Anwendungsbeispiel: Coupon-Promotions im Handel.....	185

4	E-Service-Implementierungen für die Digitalisierung von Handelsdienstleistungen.....	187
4.1	Web-Service-basierter Informationsaustausch an einzelnen Kontaktpunkten.....	187
4.2	Web-Service-basierte Dienstleistungserbringung über mehrere Kontaktpunkte hinweg.....	188
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	190
	Danksagung.....	191
	Literaturverzeichnis.....	192
	Analytisches Customer Relationship Management im elektronischen Handel.....	195
1	Einleitung.....	195
2	Customer Relationship Management.....	196
2.1	Vom Relationship Management zum Customer Relationship Management.....	196
2.2	Closed-Loop-Ansatz des CRMs.....	197
2.3	Kollaboratives, operatives und analytisches CRM.....	198
3	Analytisches CRM im elektronischen Handel.....	198
3.1	Erhebung der Daten.....	199
3.1.1	Nicht-reaktive Datenerhebung.....	200
3.1.2	Reaktive Datenerhebung.....	202
3.2	Kundenidentifikation.....	203
3.2.1	Aktive Kundenidentifikation.....	204
3.2.2	Passive Kundenidentifikation.....	205
3.3	Analysen über den Kunden.....	205
3.3.1	Auswertung der nicht-reaktiv erfassten Daten.....	205
3.3.2	Auswertung der reaktiv erfassten Daten.....	206
4	Herausforderung: Analytisches Multi-Channel-CRM.....	208
4.1	Multi-Channel-Management.....	208
4.2	Multi-Channel-Ansatz im analytischen CRM.....	208
5	Fazit.....	209
	Literaturverzeichnis.....	210

Usability von Online-Shops – Eine empirische Analyse 213

1 Bedeutung von Usability im E-Commerce..... 213

2 Begriffsbestimmung..... 214

3 Forschungsmethodik..... 215

 3.1 Methoden in der Literatur 215

 3.2 Vorgehen bei der Analyse und Datengrundlage 216

4 Diskussion der Analyseergebnisse..... 217

 4.1 Gestaltung des Layouts..... 217

 4.2 Gestaltung der Suchfunktion 220

 4.3 Gestaltung der Produktdetailseite 221

 4.4 Gestaltung des Warenkorbs 222

 4.5 Gestaltung des Bestellprozesses 223

5 Gestaltungsempfehlungen und Fazit..... 225

Literaturverzeichnis 227

Verbundgruppen im Internet: Ein Referenzmodell..... 231

1 Relationship Management von Verbundgruppen..... 231

2 Modellierung von Internetauftritten 232

3 Referenzmodellierung des Internetauftritts von Verbundgruppen 235

 3.1 Methodisches Vorgehen..... 235

 3.2 Ergebnis 237

4 Anwendungen in Forschung und Praxis 241

 4.1 Anwendung in der Forschung..... 241

 4.2 Anwendung in der Praxis 243

5 Ausblick 243

Literaturverzeichnis 244

Autorenverzeichnis..... 245

**Teil I:
Standardisierung –
Informationssysteme effektiv gestalten**

Vertriebsinformationssysteme zwischen Standardisierung und Flexibilisierung – Referenzmodelle für die Prozesse im Vertrieb

Prof. Dr. Jörg Becker

Westfälische Wilhelms-Universität Münster

European Research Center for Information Systems (ERCIS)

becker@ercis.uni-muenster.de

Oliver Richter

Prof. Becker GmbH

olri@prof-becker.de

Tamer El-Hawari

Prof. Becker GmbH

el-hawari@prof-becker.de

1 Herausforderungen des Vertriebs

Der Vertrieb ist durch seine Nähe zum Kunden ein Schlüsselfunktionsbereich im Unternehmen. Zunehmender Wettbewerbsdruck sowie steigende Produkt- und Variantenvielfalt fordern eine hohe Flexibilität. Der originäre Nutzen des Produktes rückt immer weiter in den Hintergrund, wird oftmals zum Commodity, und nur der Zusatznutzen wird zum ausschlaggebenden Kaufentscheidungskriterium, z. B. durch zusätzliche Dienstleistungen zur Sachleistung (vgl. Pufahl 2006, S. 15). Neue Absatzkanäle durch Entwicklungen der Informations- und Kommunikationsbranche, Lifestyle of Health and Sustainability-Trends oder Wünsche der Kunden nach persönlichem Kundenkontakt eröffnen Unternehmen ständig neue Möglichkeiten, den Vertrieb zu gestalten. Mit neuen Anforderungen nicht Schritt halten zu können, wird zu einem immer größeren Risikofaktor (vgl. Ahlert et al. 2005, S. 79).

Der Terminus Vertrieb verfügt über keine eindeutige Definition (vgl. Hesse 2004, S. 9 ff.; Jo 2008, S. 21 f.). Ein verbreiteter und auch im Folgenden zu Grunde gelegter Ansatz ist eine ganzheitliche Betrachtung aller Entscheidungen und Handlungen, die im Zusammenhang mit dem Weg der Ware zum Endkunden stehen. Dieser umfasst neben Marketing und Verkauf auch die

Distributionslogistik, die auf die physische Bewegung der Ware ausgerichtet ist und im Wesentlichen die art- und mengenmäßige, räumliche und zeitliche Warenbereitstellung sicherstellen soll. Weitere Aufgaben sind abrechnungstechnische sowie buchhalterische Funktionen aus der Fakturierung und Debitorenbuchhaltung. Die Vertriebsseite steht in engem Zusammenhang mit dem Markt, wodurch eine höhere Wettbewerbswirksamkeit als in anderen Bereichen im Unternehmen entsteht (vgl. Becker, Winkelmann 2008, S. 240).

Die Gestaltung der Distributionsprozesse und der damit verbundenen Informationssysteme erfolgt aus der Dialektik zwischen Standardisierung und Flexibilisierung. Durch Standardisierung lassen sich Prozesse auf Basis erprobter Inhalte mit geringen Kosten und einem geringen Risiko realisieren. Flexibilisierung hingegen erlaubt die schnelle Anpassung von Abläufen an neue Sachverhalte. Auf diese Weise kann ein Unternehmen dem stetigen Wandel der Kundenwünsche gerecht werden. Nur die Balance zwischen Standardisierung und Flexibilisierung ermöglicht es, die gewünschte Stabilität in Unternehmen zu schaffen.

2 Der Vertrieb im Unternehmen

Damit man den Herausforderungen des Vertriebs gerecht werden kann, muss dieser im Gesamtkontext aus Unternehmen und Unternehmensstrategie betrachtet werden. Hierbei ist neben der Abgrenzung der Aufgabenbereiche auch eine Betrachtung der Abhängigkeiten zu anderen Bereichen, beispielsweise der Beschaffung oder den logistischen Funktionen im Lager, erforderlich. Ordnungsrahmen können bei dieser Einordnung einen ganzheitlichen Überblick vermitteln und somit eine große Hilfe darstellen.

Aufgrund der hohen Wettbewerbsrelevanz nimmt der Vertrieb in einem Handelsunternehmen eine zentrale Bedeutung ein. In der allgemeinen Porter'schen Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 1) wird beispielsweise zwischen unterstützenden und primären Aktivitäten einer Unternehmung unterschieden. Diesem Ansatz entsprechend zählt der Vertrieb zu den primären Wertaktivitäten, die direkt an der Wertbildung für den Kunden beteiligt sind.

Im Vergleich zum Begriffsverständnis im Handels-H, das im Folgenden betrachtet wird, fasst Porter den Begriff „Vertrieb“ deutlich enger. „Marketing & Vertrieb“ nach Porter umfasst vor allem Prozesse zur Bereitstellung von Mitteln, durch die die Abnehmer das Produkt kaufen oder zu dessen Kauf verleitet werden können (z. B. Werbung, Angebote oder die Auswahl von Vertriebswegen). Logistische Funktionen werden in diesem Kontext in der „Ausgangslogistik“ gesondert betrachtet (vgl. Porter 2000, S. 66 ff.).



Abbildung 1. Porter'sche Wertschöpfungskette (vgl. Porter 2000, S. 66)

Im speziell für Handelsunternehmen entwickelten Ordnungsrahmen „Handels-H“ umfasst der Vertrieb alle Funktionen mit Bezug auf den Weg der Ware zum Endkunden. Organisatorisch gesehen ist der Vertrieb in einem Handelsunternehmen gleichberechtigt mit der Beschaffung (vgl. Becker, Schütte 2004, S. 396). Während die Beschaffung, dargestellt durch die linke Seite im Handels-H, den Kontakt zu den Lieferanten und somit den Beginn der Wertschöpfungskette repräsentiert, ist der Vertrieb auf der rechten Seite für alle Aufgaben zum Endkunden verantwortlich (vgl. Abbildung 2). Letztere umfassen insbesondere die Kundenkontaktpflege im Marketing, den eigentlichen Verkauf, logistische Funktionen im Warenausgang sowie abrechnungstechnische und buchhalterische Funktionen in der Fakturierung und Debitorenbuchhaltung. Der Vertrieb bildet somit das zweite wichtige Glied der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungskette eines Handelsunternehmens.

Die Verknüpfung zwischen eingehender Ware in der Beschaffung und ausgehender Ware im Vertrieb wird durch die zeitliche und räumliche Überbrückungsfunktion des Lagers hergestellt.

Das Handels-H-Modell (bzw. die Porter'sche Wertschöpfungskette oder ein vergleichbares Modell) ist die oberste Ebene der Prozess-Strukturen eines Unternehmens. Wir nennen ein solches relativ abstraktes Modell einen Ordnungsrahmen. Auf dieser obersten Ebene sind alle Unternehmen einer Branche (z. B. *Stückgutindustrie*) oder eines Teilssektors (z. B. *Versandhandel*) im Wesentlichen gleich, so dass der Ordnungsrahmen Gültigkeit für alle Unternehmen dieser Branche oder dieses Teilssektors hat. Auch wenn ein Ordnungsrahmen eher plakativ erscheint, genau die Abstraktion zu finden, die eben diese Gültigkeit für alle Unternehmen des Teilssektors hat, ist nicht trivial. Um die Aufgaben, die den Vertrieb dokumentieren, hinreichend genau zu beschreiben, ist es allerdings unerlässlich, von diesem Ordnungsrahmen ausgehend die Prozessbeschreibungen weiter zu detaillieren. Wir tun dies in Hauptprozessen (den Elementen des Handels-H-Modells) und Detailprozessen (den Elementen der Hauptprozesse).

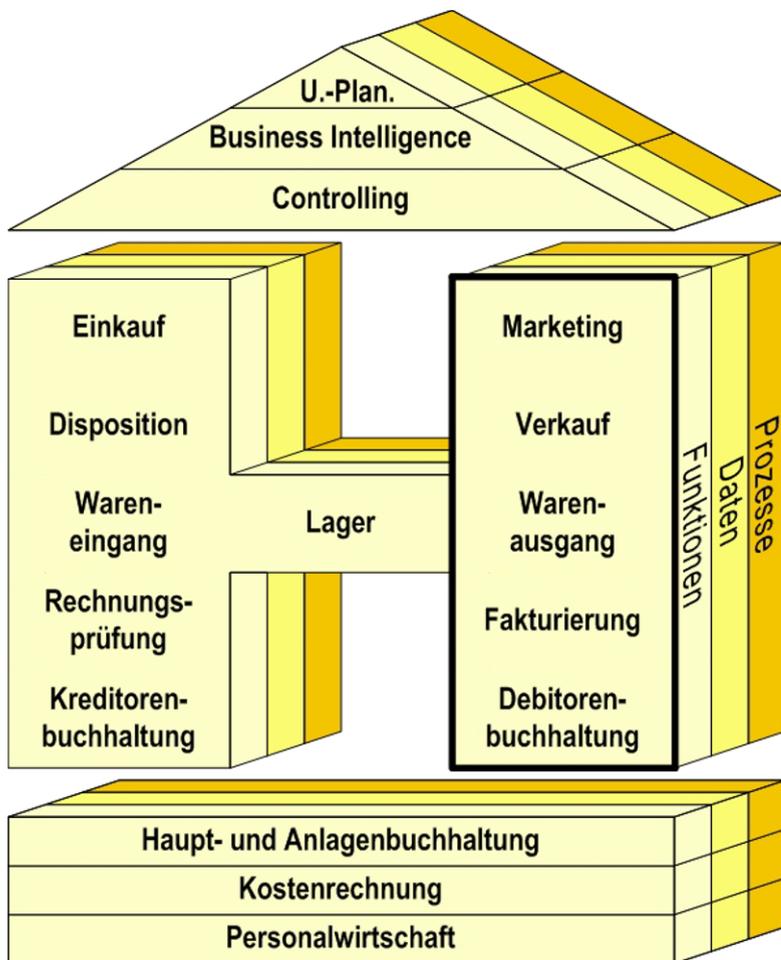
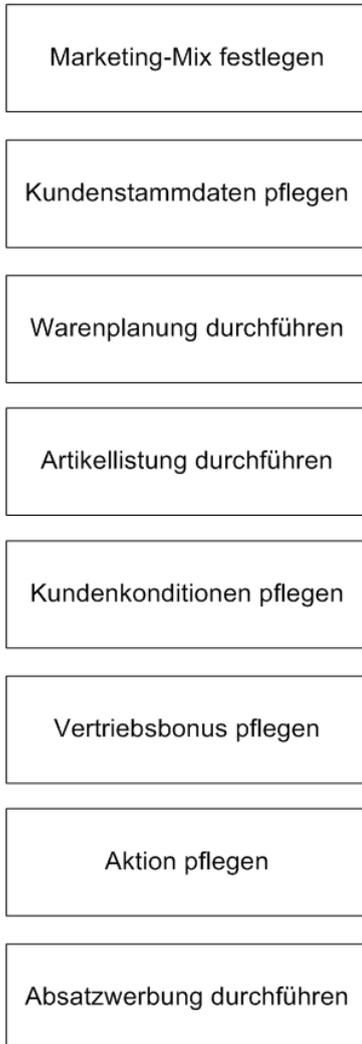


Abbildung 2. Handels-H-Modell

3 Referenzmodelle für die Prozesse im Vertrieb

3.1 Marketing



Marketing ist im Folgenden im Sinne des klassischen Absatzmarketings zu verstehen (vgl. Abbildung 3, die Elemente der Hauptprozesse sind Rechtecke). Ausgangspunkt ist die Festlegung des Marketing-Mix, der aus der Verwendung der Instrumente Sortimentspolitik, Konditions politik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik hervorgeht und beschreibt, wie sich das Sortiment im Unternehmen aus dem Listungsprozess gestaltet. Der Marketing-Mix ist hierbei nicht als separierte Funktion anzusehen, da er Aufgabenbereiche beinhaltet, welche die Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenwünsche betreffen (vgl. Meffert 2008, S. 22). Die Auswertung von Kundeninformationen ist für die Erstellung des Marketing-Mix von besonderer Bedeutung. Durch ein optimiertes Targeting lassen sich bei Werbemaßnahmen hohe Wirkungsgrade erzielen.

Auf der Basis des Sortiments und der Kundendaten lässt sich die Warenplanung durchführen, mit deren Hilfe Absatzprognosen erstellt und Bestände auf den zu erwartenden Bedarf abgestimmt werden. Hierzu stehen Kenngrößen wie Umsätze, Margen, Abschriften, Schwund, Einkaufsdaten, Bestände und andere Kennzahlen zur Verfügung.

Nachdem ein Handelsunternehmen die Entscheidung über das Sortiment gefällt hat, werden die Artikel im Einkauf ange-

Abbildung 3. Marketingprozess

legt. Den Artikeln sind Kunden und Filialen zuzuordnen. Der Prozess der Zuordnung wird als Artikellistung bezeichnet (vgl. Schütte, Vering 2004, S. 274 f.).

Ist der Kunde identifizierbar (also kennt das Handelsunternehmen den Kunden, was z. B. im stationären Einzelhandel häufig nicht gegeben ist), so können auf Basis der Kundenstammdaten spezielle Konditionen für einen Kunden (oder auch eine Kundengruppe) festgelegt werden. Neben den Kunden-

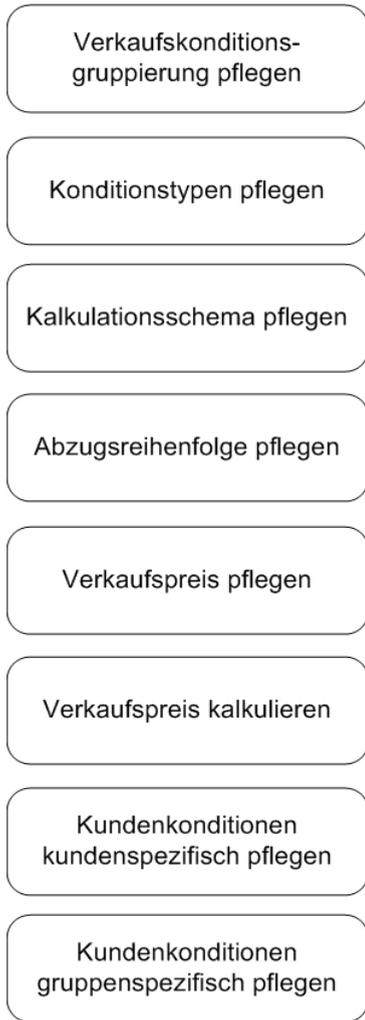


Abbildung 4. Kundenkonditionen pflegen

Gebühr oder Zins) berechnet wird. Konditionstypen sind die zentralen Elemente der Finanzkonditionen, die die grundsätzliche Funktionalität der auf ihnen basierenden Konditionen bestimmen. Sie steuern damit die erforderlichen und möglichen weiteren Eingaben für die Ermittlung und Berechnung

konditionen kann auch über den Vertriebsbonus eine nachträgliche Vergütung an den Kunden gegeben werden. Durch dieses Instrument werden Anreize zum Verkauf ausgewählter Artikel geschaffen, wodurch eine Steuerung der Absätze ermöglicht wird. Weitere Maßnahmen zur Verkaufsförderung sind Aktionen. Dabei handelt es sich um zeitlich befristete Einkaufs- und/oder Verkaufsmaßnahmen, die zur Ausnutzung von Konditionen und sonstigen Angeboten der Lieferanten und/oder der Förderung des Verkaufs dienen. An die Aktionsplanung schließt die Durchführung der Absatzwerbung an. Darunter werden sämtliche Werbemaßnahmen zur Absatzförderung des unternehmensübergreifenden Sortiments zusammengefasst.

Die hier beschriebenen Hauptprozesse des Marketings lassen sich jeweils in detaillierter Form beschreiben. Dies soll am Beispiel der Pflege der Kundenkonditionen nachvollzogen werden (vgl. Abbildung 4, die Elemente der Detailprozesse sind Rechtecke mit abgerundeten Ecken).

Der Prozess beginnt mit der Pflege der Verkaufskonditionsgruppierung. Eine Verkaufskonditionsgruppierung ist eine Zusammenfassung einzelner Konditionen, um diese bei einer hohen Kundenanzahl auf effiziente Art und Weise verwalten zu können. Für die Spezifizierung der Konditionen sind Konditionstypen zu definieren. Sie bestimmen, wie eine Kondition (z. B.

einer Kondition. Das Kalkulationsschema ist die Berechnungsvorschrift der Kondition und besteht aus der Bezugskalkulation, der Selbstkostenkalkulation und der Verkaufskalkulation. Im Kalkulationsschema wird der Zuschlag z. B. nach Einzelkosten, Abhängigkeiten oder Zeiträumen festgelegt.

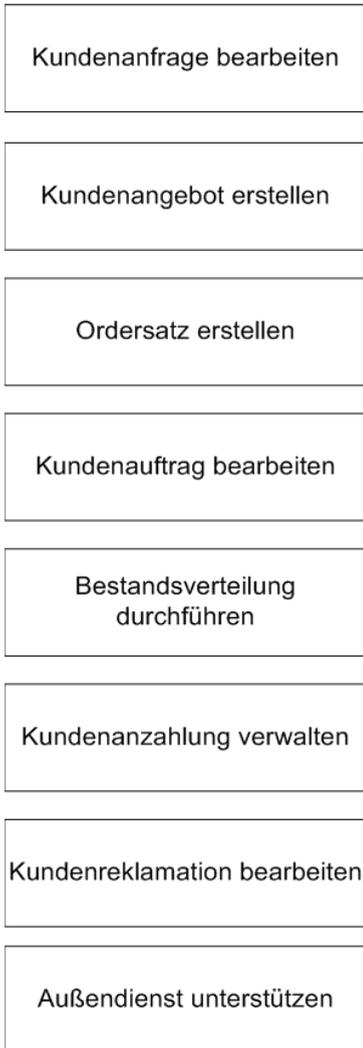


Abbildung 5. Verkaufsprozess unter Berücksichtigung von Verpackungseinheiten sicherzustellen. Wird die Order platziert, so kann durch die vertragliche Vereinbarung der Kundenauftrag bearbeitet werden.

Zur Komplettierung der Konditionen sind diese in eine Abzugsreihenfolge zu bringen. Hierdurch wird ein eindeutiges Ergebnis bei der Berechnung der Konditionen sichergestellt. Durch die Pflege der Verkaufspreise lassen sich in Kombination mit den vorab definierten Konditionen Verkaufspreise kalkulieren. Um schließlich die kundenindividuellen Konditionen zu ermitteln, sind Kundenkonditionen entweder kunden- oder gruppenspezifisch zu pflegen.

3.2 Verkauf

Im Verkauf werden alle Aufgaben zusammengefasst, die von der Anbahnung über die Vereinbarung bis zur Durchführung eines Kundenauftrags reichen (vgl. Abbildung 5). Eine Kundenanfrage stößt häufig den Verkaufsprozess an. Diese Anfragen können verschiedenster Art sein und beispielsweise in Form von unspezifischen Produkthanfragen oder genauen Bestellanforderungen gestellt werden. Insbesondere bei hohem Wert der potentiellen Aufträge werden Kundenanfragen gestellt, auf die der Anbieter mit einem Angebot antwortet. Dies kann eine Preisauskunft, ein schriftliches Angebot oder eine Ausschreibung sein.

Der Ordersatz wird auf Grundlage des Angebotes erstellt. Er dient dazu, die bedarfsgerechte Lieferung an den Kunden

Die Bestellung kann je nach Auftragsart unterschiedliche Aktionen auslösen. So folgen z. B. aus Lagerterminaufträgen, Streckenaufträgen oder Baraufträgen unterschiedliche Prozessvarianten, die je nach Waren(-menge) auch kombiniert auftreten können. Bis zur Auslieferung der Ware sind Verfügbarkeitsprüfungen durchzuführen. Dabei müssen neben dem verfügbaren Bestand auch Zu- und Abgänge in die Kalkulation einfließen.

Je nach Vertragsgestaltung sind Kundenanzahlungen zu verwalten. Diese stellen eine besondere Form der Kreditvergabe dar und stehen oft in Zusammenhang mit dem Fortschritt der Lieferung und/oder Leistung. Existieren fehlerhafte Lieferungen oder Rechnungen, folgen Retouren- und Gutschriftsabwicklungen in der Bearbeitung der Kundenreklamation. Ferner sind Maßnahmen der Außendienstunterstützung dem Verkauf zuzuordnen (vgl. Schütte, Vering 2004, S. 306 ff.).

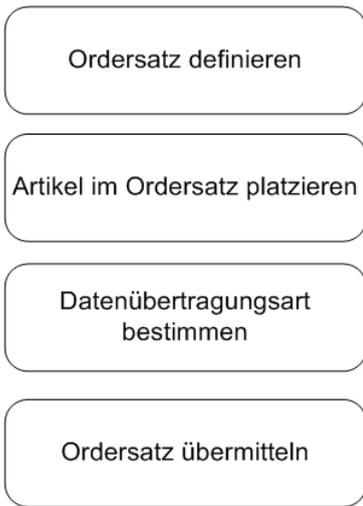


Abbildung 6. Ordersatz erstellen

Die Erstellung eines Ordersatzes dient im Folgenden als Beispiel für eine detailliertere Beschreibung eines Prozesselementes im Verkauf (vgl. Abbildung 6). Der Ordersatz ist eine Auflistung von lieferbaren Artikeln unter Berücksichtigung von Verpackungseinheiten mit Verkaufspreisen und ggf. Preisvorschlägen für den Einzelhandel. Zu Beginn wird der Ordersatz abnehmerspezifisch definiert. Aus den Kopfdaten lassen sich die kundenbezogenen Artikelinformationen ziehen, die als Positionsdaten in den Ordersatz einfließen. Das Medium, auf dem der Ordersatz ausgetauscht wird, reicht von einfachen papierbasierten Listen bis hin zu elektronischen Katalogen. Je nach Kunde und Ordersatz muss die Datenübertragungsart gewählt und der Inhalt auf diese Weise an den Kunden übermittelt werden (vgl. Becker, Schütte 2004, S. 432).

3.3 Warenausgang

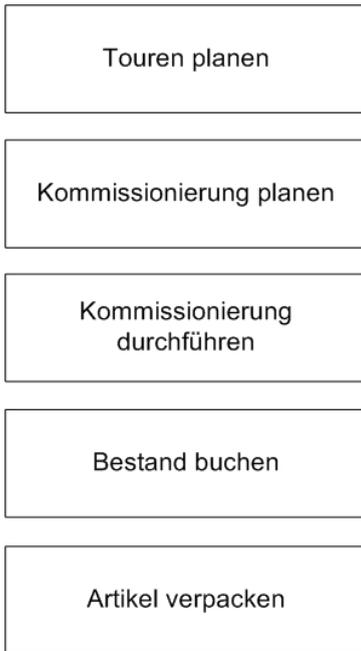


Abbildung 7. Warenausgangsprozess

genen bis zu einer parallel ausgeführten artikelorientierten Kommissionierung für mehrere Kunden. Man spricht hier von einstufiger Kommissionierung, bei der auftragsbezogen die Ware dem Lager entnommen wird, oder zweistufiger Kommissionierung, bei der die Ware, die zu einer Versandwelle gehört, zusammen dem Lager entnommen wird und dann in der Versandzone erst auf die Aufträge aufgeteilt wird.

Die für den Transport bereitgestellte Ware ist im Warenausgang zu erfassen, die Bestände sind über die Bestandsbuchung im Lager anzupassen.

Vor dem Verladen sind die Artikel transportgerecht zu verpacken (vgl. Becker, Schütte 2004, S. 324 ff.).

Im Warenausgang erfolgt die logistische Abwicklung des Kundenauftrags (vgl. Abbildung 7).

Der Transport der Ware zum Kunden setzt häufig eine Tourenplanung voraus. Je nach Regelmäßigkeit der Lieferung, der Anzahl und dem Ort der anzufahrenden Lokationen, der Anzahl und Größe der Artikel usw. kann die Tourenoptimierung unterschiedlich komplex werden. Bei regelmäßiger Belieferung sind im Regelfall nur bei Zu- oder Abgängen von Kunden Neu-Optimierungen durchzuführen, während diese bei einer flexiblen Tourenplanung durchgängig erfolgen muss.

Die Tourenplanung löst die Kommissionierplanung aus, die die prognostizierten Kommissionierolumina und die Verteilung der Kapazitätsbeanspruchung im Zeitverlauf bestimmt. Nach Vollendung der Planungsphase kann die Kommissionierung durchgeführt werden. Diese reicht von einer einfachen auftragsbezo-

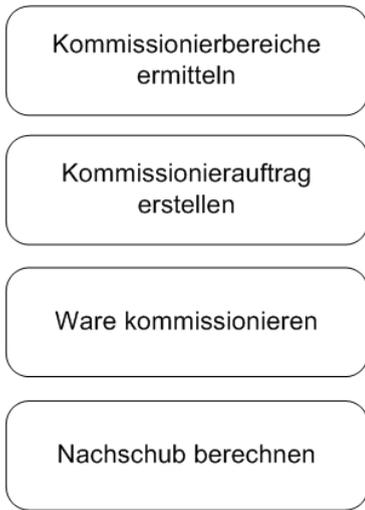


Abbildung 8. Kommissionierung durchführen

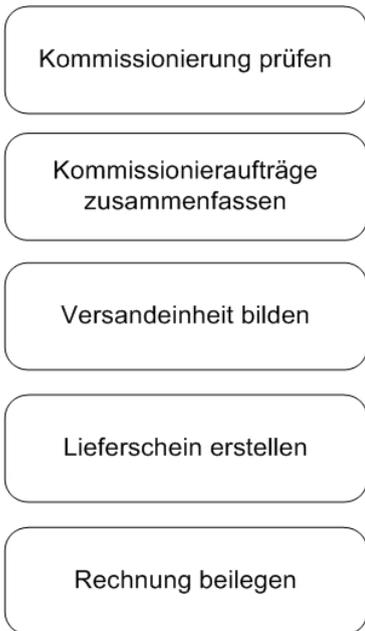


Abbildung 9. Artikel verpacken

In der Kommissionierung, als Beispiel für einen Detailprozess des Warenausgangs, werden die Artikel eines Kundenauftrags zusammengestellt. Für die Durchführung der Kommissionierung (vgl. Abbildung 8) ist ein Kommissionierbereich für die Positionierung der Ware am Warenausgang zu ermitteln. Die eigentliche Kommissionierung wird durch den Kommissionierauftrag initiiert. Dieser spezifiziert die vom Kommissioniersystem zu erbringende Leistung und beinhaltet Bezeichnung, Menge und Lagerort der jeweils aus dem Warensortiment des Lagers zu entnehmenden Artikel. Sind Kommissionierbereich und -auftrag bestimmt, so kann die Ware kommissioniert werden. Der Vorgang führt zu einem Defizit im Bestand, anhand dessen der Nachschub berechnet wird.

Der Warenausgangsprozess schließt mit dem Verpacken der Artikel ab (vgl. Abbildung 9). Vor dem Verpacken ist eine zusätzliche Überprüfung der Kommissionierung sinnvoll, um die Qualität und Quantität der zu versendenden Ware sicherzustellen. Bei einer hohen Frequenz der Lieferungen an einen Abnehmer kann es dazu kommen, dass mehrere Kommissionieraufträge für den gleichen Kunden vorliegen. Diese sollten dann zusammengefasst werden. Für den Transport der Ware ist in einem solchen Fall eine Versandeinheit zu bilden, zu der die notwendigen Unterlagen beigelegt werden. Es ist ein Lieferschein und eine Rechnung zu erstellen. Die Dokumente sind anschließend der Versandeinheit beizufügen. Eine weitere gängige Variante ist es, die Rechnung auf postalem Wege zu verschicken und lediglich den Lieferschein beizulegen.

3.4 Fakturierung

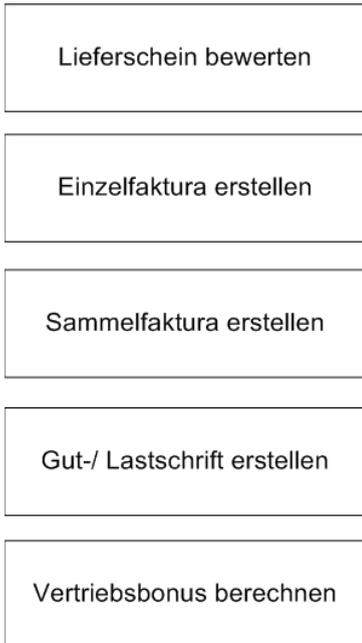


Abbildung 10. Fakturierungsprozess

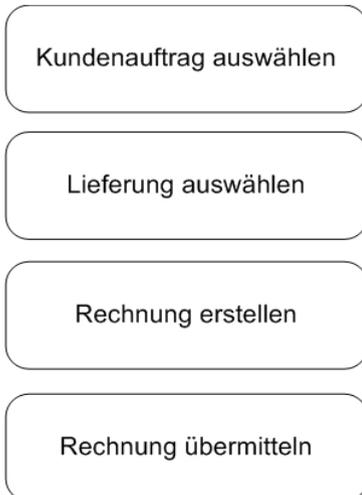


Abbildung 11. Einzelfaktura erstellen

Im Fakturierungsprozess sind Kundenlieferungen abzurechnen (vgl. Abbildung 10). Die Bewertung des Lieferscheins mit den gewährten Konditionen stellt die Basis zur Erstellung der Einzelrechnung dar. Diese kann dem Kunden separat oder am Ende einer Periode kumuliert als Sammelrechnung übergeben werden. Gut-/Lastschriften ergeben sich in der Regel aus Reklamationen und Retouren, die zu einer Forderung des Kunden gegenüber dem Unternehmen führen. Die Errechnung der nachträglichen Vergütungen und Boni erfolgt auf Grundlage der erstellten Rechnungsdaten in einer Periode. Die Boni können beispielsweise mit der nächsten Rechnung oder einer gesonderten Gutschrift verrechnet werden (vgl. Becker, Schütte 2004, S. 336 f.).

Als Beispiel einer detaillierten Sichtweise auf einen Prozessschritt der Fakturierung dient im Folgenden die Erstellung einer Einzelrechnung (vgl. Abbildung 11). Auslöser der Bestellung eines Kunden ist der Kundenauftrag. Dieser führt wiederum letztendlich zu einer Lieferung. Die Informationen von Kundenauftrag und Lieferung sind die Basis für die Rechnungserstellung. Die Daten des Kundenauftrags geben Aufschluss über noch auszuführende Aufträge in einer späteren Sendung und die Lieferung über die tatsächlich abzurechnenden Artikel. Für die Weitergabe der Rechnung an den Rechnungsempfänger existieren unterschiedliche Arten und Wege. Die Übermittlung der Rechnung erfolgt je nach Schnittstellenanbindung des Kunden über ein Electronic Data Interchange (EDI)-Format, klassisch als Brief oder als Beilage im Versandstück.