

**Matthias Feistel**

# Kundenorientierte Arbeitsablaufplanung im Vertrieb als marketingstrategisches Problem

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplom.de  
ISBN: 9783832419356

**Matthias Feistel**

**Kundenorientierte Arbeitsablaufplanung im Vertrieb  
als marketingstrategisches Problem**

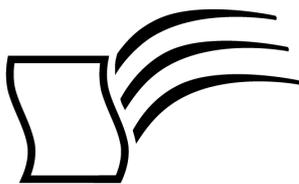


---

Matthias Feistel

# Kundenorientierte Arbeitsablaufplanung im Vertrieb als marketingstrategisches Problem

Diplomarbeit  
an der Universität Hamburg  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Prüfer Dr. Carlheirich Heiland  
August 1999 Abgabe



## Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg

agentur@diplom.de  
www.diplom.de

---

Feistel, Matthias: Kundenorientierte Arbeitsablaufplanung im Vertrieb als marketingstrategisches Problem / Matthias Feistel - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999  
Zugl.: Hamburg, Universität, Diplom, 1999

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, 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 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 1999  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —  
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —  
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.1.1 Einleitung .....	1
1.1.2 Gang der Untersuchung .....	2
1.2 Eingrenzung des Betrachtungsgegenstands .....	3
1.2.1 Strategisches Marketing .....	3
1.2.2 Vertrieb als Marketingfunktion .....	6
1.2.3 Dimensionen der Kundenorientierung .....	10
<b>2 Vorgehensweise bei der Arbeitsablaufplanung .....</b>	<b>15</b>
2.1 Von der Prozeßorientierung zum Workflow Management.....	15
2.2 Vorgehensmodelle: Wasserfallmodell, Prototyping und Zyklusmodell .....	15
<b>3 Prozeßorientierung als Basis der Arbeitsablaufplanung .....</b>	<b>20</b>
3.1 Prozeßorientierte Organisation .....	20
3.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation vs. Prozeßorganisation .....	20
3.1.2 Merkmale und Ausprägungen von Prozessen.....	24
3.1.3 Ziele des Prozeßkonzeptes.....	27
3.1.4 Kernelemente der Prozeßorientierung .....	30
3.1.5 Probleme der prozeßorientierten Organisationsgestaltung .....	32
3.2 Ausgewählte prozeßorientierte Managementphilosophien.....	33
3.2.1 Innovative Managementphilosophie.....	33
3.2.2 Evolutionäre Managementphilosophie .....	34
3.3 Produktionsprozeß im Vergleich zum Vertriebsprozeß.....	38
<b>4 Tools der Arbeitsablaufplanung .....</b>	<b>42</b>
4.1 Interne Tools: Interviews, Gruppendiskussionen, Workshops .....	42
4.2 Externe Tools: Quantitative und qualitative Messung der Kundenzufriedenheit .....	43
4.3 Ganzheitliche Tools .....	46
4.3.1 Benchmarking.....	46
4.3.2 Prozeßanalysemethoden und -software .....	48
<b>5 Phasen der Arbeitsablaufplanung .....</b>	<b>50</b>
5.1 Prozeßoptimierung.....	50
5.1.1 Projektvorbereitungsphase.....	50
5.1.2 Erhebungsphase mit Schwachstellenanalyse .....	50

5.1.3	Ist-Modellierung .....	51
5.1.4	Soll-Modellierung.....	52
5.2	Prozeßmanagement.....	53
5.2.1	Implementierung und Anwendung .....	53
5.2.2	Evaluierung.....	54
5.3	Workflow Management und Workflow-Management-Systeme.....	54
<b>6</b>	<b>Einfluß moderner Vertriebstechnologien auf die Arbeitsablaufplanung.....</b>	<b>56</b>
6.1	Technologien im direkten Absatzweg .....	56
6.1.1	Home-Shopping, Home-Delivery .....	56
6.1.1.1	Grundlagen von Home-Shopping und Home-Delivery.....	56
6.1.1.2	Einfluß des Home-Shopping und Home-Delivery auf die Arbeitsablaufplanung.....	57
6.1.2	Electronic Commerce .....	57
6.1.2.1	Grundlagen des Electronic Commerce.....	57
6.1.2.2	Einfluß des eCommerce auf die Arbeitsablaufplanung.....	59
6.1.3	Computer Aided Selling .....	63
6.1.3.1	Grundlagen des Computer Aided Selling.....	63
6.1.3.2	Einfluß des Computer Aided Selling auf die Arbeitsablaufplanung .....	65
6.2	Technologien im indirekten Absatzweg .....	65
6.2.1	Efficient Consumer Response.....	65
6.2.1.1	Grundlagen des Efficient Consumer Response .....	65
6.2.1.2	Einfluß des Efficient Consumer Response auf die Arbeitsablaufplanung.....	67
6.2.2	eCommerce Marktplatzkonzept.....	72
6.2.2.1	Grundlagen des eCommerce Marktplatzkonzeptes .....	72
6.2.2.2	Einfluß des eCommerce Marktplatzkonzeptes auf die Arbeitsablaufplanung .....	72
<b>7</b>	<b>Kritische Würdigung und Ausblick .....</b>	<b>74</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>VI</b>
Anhang A:	Interview mit Herrn Anton J. Schmidt – Ethicon / Johnson&Johnson .....	VI
Anhang B:	Interview mit Herrn Thomas Reuther – Union Deutsche Lebensmittelwerke ...	XIII
Anhang C:	Interview mit Herrn Jürgen Bachmann – fischerwerke.....	XX
Anhang D:	Fragebogen zu Verbesserungspotentialen im Arbeitsablauf.....	XXIV
Anhang E:	Evolutionäre vs. innovative Anpassungen.....	XXV
Anhang F:	FedEx Tracking Information .....	XXVI
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>.....</b>	<b>XXVII</b>
<b>Eidesstattliche Versicherung</b>	<b>.....</b>	<b>XXXVII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
BPR	Business Process Reengineering
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
CAS	Computer Aided Selling
CM	Category Management
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
EA	Efficient Assortment
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EP	Efficient Promotion
EPI	Efficient Product Introduction
ERP	Efficient Replenishment
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
ggü.	gegenüber
GL	Geschäftsleitung
HBM	HARVARD BUSINESSmanager (Zeitschrift)
HBR	Harvard Business Review (Zeitschrift)
HDM	Praxis der Wirtschaftsinformatik, gegründet als Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung (Zeitschrift)
HIPO	Hierarchy plus Input Process Technique
Hrsg.	Herausgeber
HWO	Handwörterbuch der Organisation (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2)
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
IuK	Information und Kommunikation
Jg.	Jahrgang
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß
LZ	Lebensmittel Zeitung
o.V.	ohne Verfasser

---

POS	Point of Sale
pp.	pages
QFD	Quality Function Deployment
QZ	Qualitätszirkel
s.	siehe
S.	Seite (-n)
SA	Structured Analysis
SADT	Structured Analysis and Design Technique
sog.	sogenannt(e/er)
Sp.	Spalte
SzU	Schriften zur Unternehmensführung
TQM	Total Quality Management
u.a.	und andere / unter anderem
u.U.	unter Umständen
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
vs.	versus
W <sub>3</sub> B	WWW-Benutzer-Analyse der Fittkau & Maaß GmbH
WF	Workflow
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WMS	Workflow-Management-Systeme
WWW	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
zfo	Zeitschrift für Führung + Organisation (Zeitschrift)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit.....	2
Abbildung 2: Marketingstrategische Ausrichtungen im Laufe der Zeit .....	3
Abbildung 3: Umfeld und Aufgaben der strategischen Marketingplanung .....	5
Abbildung 4: Zusammenhang von Vertriebssystem, Absatzwegen und Absatzform .....	7
Abbildung 5: Verbundenheits- vs. Gebundenheitsstrategie.....	11
Abbildung 6: Einflußfaktoren des Nettonutzens eines Angebots aus Kundensicht.....	12
Abbildung 7: Verbundenheitsstrategie.....	13
Abbildung 8: Wasserfallmodell .....	16
Abbildung 9: Ebenen der Prozeßausrichtung & Phasen der Arbeitsablaufplanung .....	18
Abbildung 10: Elemente eines Prozesses.....	25
Abbildung 11: Sequenz von innovativen und evolutionären Prozeßanpassungen .....	37
Abbildung 12: Ausschnitt eines exemplarischen Produktionsprozesses .....	38
Abbildung 13: Ausschnitt eines exemplarischen Vertriebsprozesses.....	40
Abbildung 14: Einsatzbereiche des Electronic Commerce.....	58
Abbildung 15: Transaktionstypen im eCommerce .....	61
Abbildung 16: eCommerce im indirekten Absatzweg: Marktplatz-Konzept .....	73
Abbildung 17: Gesamtmodell der Arbeitsablaufplanung .....	75
Abbildung 18: Fragebogen zu Verbesserungspotentialen im Arbeitsablauf .....	XXIV
Abbildung 19: Evolutionäre vs. innovative Anpassungen.....	XXV
Abbildung 20: Online Tracking Information von Federal Express .....	XXVI

# 1 Grundlagen

## 1.1 Problemstellung

### 1.1.1 Einleitung

Beginnend etwa ab Mitte der sechziger Jahre haben sich grundlegende Marktstrukturveränderungen vollzogen, die inzwischen nahezu alle Branchen bzw. Märkte erfaßt haben: die Wandlung von sog. Verkäufermärkten zu Käufermärkten. Dies brachte eine Schwerpunktverlagerung im Zielsystem der Unternehmen mit sich. Verkäufermärkte weisen oft eine Korrelation von hohen Kapazitätsauslastungen und Gewinn auf, Käufermärkte brachten jedoch ein gänzlich neues Käuferverhalten hervor. Aufgrund der großen Auswahlmöglichkeiten können die Nachfrager das aus ihrer Sicht beste Angebot auswählen. Dadurch stellt eine konsequente Kundenorientierung die zentrale Voraussetzung für den Unternehmenserfolg dar und die betriebswirtschaftlichen Kriterien Qualität, Zeit (inkl. Flexibilität) und Kosten haben sich zu entscheidenden wettbewerbsstrategischen Parametern entwickelt. Des Weiteren bewirken globale Datennetze sowie die Leistungssteigerung, Miniaturisierung und Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien bedeutende Veränderungen. Es zeichnen sich neue Formen der Gestaltung von betrieblichen Prozessen mittels dieser Technologien ab. Andererseits stehen der Kundenorientierung neue Kommunikations- sowie Distributionskonzepte offen, die durch die weltweite Transparenz jedoch auch zunehmenden Wettbewerb bedeuten.

Viele Unternehmen zeigen ein mangelndes Verständnis für die neuen Herausforderungen, haben Angst, sich diesen zu öffnen, oder scheuen den hohen Kosten- sowie Zeitaufwand. Da jedoch die Umweltbedingungen gleichzeitig komplexer werden und sich dynamisch verhalten, entstehen hier strukturelle Defizite in den betrieblichen Abläufen.

Diese externen Entwicklungen und unternehmensinternen Schwächen zeigen deutlich, daß eine *effiziente* Leistung nur erbracht werden kann, wenn man sich der Wertschöpfungskette annimmt, diese reorganisiert oder schrittweise verbessert und *effektiv* auf ein Ziel ausrichtet, auf das letzte Glied, den *Kunden*.<sup>1</sup> Ein Unternehmen, das wettbewerbsfähig bleiben möchte, muß stets die Qualitäts- und Werterwartungen der Konsumenten erfüllen und zukünftige antizipieren. Die dabei unter strategischen Gesichtspunkten des Marketing zu planenden Arbeitsabläufe, ihre Gestaltungsmöglichkeiten und -werkzeuge sowie aktuelle betriebswirtschaftliche und technologische Tendenzen werden im folgenden für den Unternehmensbereich Vertrieb analysiert.

---

<sup>1</sup> Zum Begriff der Effizienz und der Effektivität vgl. Adam (1997), S. 180.