



COLO.NET®



Arbeitsbericht Nr. 6/2001

Der koordinierte Weg zum Kunden.  
- Konzeption einer strategiekonformen  
Vertriebsorganisation -

Prof. Dr. Erich Frese  
Dr. Patrick Lehmann  
Organisationsseminar, Universität zu Köln

Prof. Dr. W. Delfmann, Planung und Logistik  
Prof. Dr. Dr. U. Derigs, Wirtschaftsinformatik und Operations Research  
Prof. Dr. E. Frese, Organisation  
Prof. Dr. W. Mellis, Wirtschaftsinformatik und Systementwicklung  
Prof. Dr. D. Seibt, Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement



COLO.NET®



Arbeitsbericht Nr. 6/2001

**Der koordinierte Weg zum Kunden.  
- Konzeption einer strategiekonformen  
Vertriebsorganisation -**

Prof. Dr. Erich Frese  
Dr. Patrick Lehmann  
Organisationsseminar, Universität zu Köln

Erich Frese<sup>1</sup>/Patrick Lehmann<sup>2</sup>

## Der koordinierte Weg zum Kunden

### - Konzeption einer strategiekonformen Vertriebsorganisation -

1. Absatzorganisation: Zwischen Kontingenztheorie und Institutionenökonomie
2. Koordinationseffiziente Organisationsgestaltung: Zielorientierung bei Potenzialsplitting
3. Vertriebskoordination: Spielregeln für Kundenkontakte
4. Wettbewerbsstrategie: Strukturkonsequenzen der strategischen Positionierung
5. Vertriebsorganisation: Zwischen Wertschöpfung und Kundenorientierung
6. IBM-Vertrieb: Über die Matrix zum Kunden

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Erich Frese, Organisationsseminar der Universität zu Köln

<sup>2</sup> Dr. Patrick Lehmann, Organisationsseminar der Universität zu Köln

*"The expansion of the DuPont organization into various lines of activity logical from the manufacturing standpoint has produced a sales condition which compels consideration of a wide variety of products which have no logical sales connection with one another. "*<sup>3</sup>

FREDERICK W. PICKARD  
VICE PRESIDENT IN CHARGE OF SALES  
DUPONT COMPANY 1919

## **1. Absatzorganisation: Zwischen Kontingenztheorie und Institutionenökonomie**

Unternehmungen sind über Markttransaktionen, die in aller Regel einen vertraglich geregelten Kauf bzw. Verkauf von Sachgütern oder Dienstleistungen zum Gegenstand haben, mit einem umfassenderen Makrosystem verbunden. Der langfristige Bestand von Unternehmungen hängt entscheidend von der Qualität marktlicher Transaktionen, insbesondere vom Erfolg auf dem Absatzmarkt, ab. Die Ausrichtung sämtlicher Wertschöpfungsaktivitäten auf die vom Markt gestellten Anforderungen wird damit zur dominierenden Handlungsperspektive für das Management. Dem Gebot einer konsequenten Marktorientierung ist auch die organisatorische Gestaltung verpflichtet. Insofern kann es nicht überraschen, dass eine große Zahl von wissenschaftlichen Beiträgen, welche sich mit der Organisationsstruktur von Unternehmungen beschäftigen, selbst dann von unmittelbarer absatzwirtschaftlicher Relevanz sind, wenn sie sich nicht originär mit Fragen der Absatz- bzw. Vertriebsorganisation auseinandersetzen.

Besonders prägnant kommt dieser Umstand in organisationstheoretischen Studien zum Ausdruck, welche den Einfluss der Umwelt auf die Organisationsstruktur untersuchen. So gelangt eine der frühen Arbeiten, die bemerkenswerte Studie von Dill (1957/58), in deren Mittelpunkt der Zusammenhang zwischen Marktstruktur und Organisationsstruktur steht, zu einer Reihe auch heute noch aufschlussreicher Ergebnisse mit Blick auf die Organisation von Absatzaufgaben. Die Untersuchung von Lawrence und Lorsch (1967), unbestritten eine derjenigen Arbeiten mit weitreichenden Einflüssen auf die Weiterentwicklung der Organisationstheorie, thematisiert ebenfalls Beziehungen zwischen Absatzmarkt - modelliert durch dessen (In-)Stabilität sowie die Zeitspanne zwischen dem Ergreifen einer absatzpolitischen Maßnahme und dem Erkennen marktteilnehmerbezogener Reaktionen hierauf - und den jeweils eingesetzten strukturellen Differenzierungs- und Integrationsmechanismen. Die Aufzählung bedeutender Beiträge, in denen Konsequenzen von Eigenschaften der relevanten Märkte für die organisatorische Gestaltung diskutiert werden, ließe sich nahezu beliebig fortsetzen - etwa mit dem Hinweis auf die klassische Studie von Burns und Stalker (1961) zur Angemessenheit 'mechanistischer' und 'organischer' Strukturen unter verschiedenartigen Umweltbedingungen.

Die genannten organisationstheoretischen Studien werden üblicherweise als "kontingenztheoretisch" oder "situativ" bezeichnet. Sie zeichnen sich durch den Anspruch aus, Unterschiede in der (formalen) Organisationsstrukturen auf Unterschiede im Kontext (in der Situation) zurückzuführen. Bei aller Kritik, mit welcher sich der situative Ansatz konfrontiert sieht (vgl. stellvertretend Frese 1992, S. 190 ff. oder Kieser 1999, S. 183 ff.) kann es aus mehreren Gründen nicht überraschen, dass kontingenztheoretischen Arbeiten gerade mit Blick auf Fragen der Absatzorganisation nach wie vor große Bedeutung zukommt (vgl. bspw. Köhler 1981,

---

<sup>3</sup> Zitiert nach Chandler (1962), S. 92.

Köhler/Uebele/Tebbe 1983, Piercy 1985, Ruekert/Walker/Roering 1985, Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml 1988):

1. Mit Marketing- und Vertriebsaufgaben betraute organisatorische Einheiten müssen als 'boundary spanning units' an der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Absatzmarkt ihre Aktivitäten und Strukturen besonders eng an Merkmalen der externen Umwelt (z. B. Konkurrenz- und Kundenverhalten) ausrichten. Aus diesem Grunde finden umweltbezogene Einflüsse auf die Unternehmungsorganisation gerade im Absatzbereich einen unmittelbaren Niederschlag. Entsprechende Zusammenhänge treten noch deutlicher zu Tage, wenn in Betracht gezogen wird, dass der Vertrieb vielfach Pufferfunktionen im Sinne einer Abkoppelung des 'technologischen Kerns' von umweltinduzierter Ungewissheit (Thompson 1967, S. 20 f.) übernimmt sowie ein maßgeblicher Anteil von Anpassungsaktivitäten an absatzmarktbezogene Entwicklungen in seinen Zuständigkeitsbereich fällt - er also in der Terminologie von Katz und Kahn (1966, S. 42) als 'adaptive subsystem' bezeichnet werden kann.
2. In der kontingenztheoretischen Tradition stehende Arbeiten können auf ein umfangreiches Repertoire teilweise sehr differenzierter Vorschläge zur Erfassung und Typologisierung von Einflussfaktoren und möglichen Ausprägungen organisatorischer Regelungen zurückgreifen, welche je nach Untersuchungsgegenstand lediglich einer mehr oder minder starken Anpassung bedürfen. Vor allem wenn es um eine empirische Erfassung von Regelmäßigkeiten geht, steht situativ angelegten Studien darüber hinaus eine Vielzahl statistischer Verfahren zur Verfügung, welche sich bei der Bearbeitung ähnlicher Fragestellungen bereits bewährt haben.

Der prominente Stellenwert des situativen Ansatzes darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich für nahezu alle organisationstheoretischen Strömungen Beiträge mit absatzwirtschaftlichem Bezug bzw. - allgemeiner ausgedrückt - mit Aussagen zum Verhältnis von Organisation und Absatzmarkt nachweisen lassen. Beispielhaft angeführt seien nur die mathematische Teamtheorie (Koordination von Vertrieb und Produktion; Marschak/Radner 1972), die Verrechnungspreistheorie (Steuerung der Absatzmenge über Verrechnungspreise; Hirshleifer 1964), die Agency-Theorie (Anreizkonzepte für den Außendienst; Basu et al. 1985, Bergen/Dutta/Walker 1992, Albers 1995), die Transaktionskostentheorie (Gestaltung des Distributionsweges; Anderson/Schmittlein 1984, Anderson 1985, Lehmann 1990 oder ähnlich Fischer 1993) sowie die evolutionsorientierte (Hannan/Freeman 1984), die institutionalistische (Fligstein 1985) und die interpretative (Weick/Westley 1996) -Organisationstheorie.

Einem Großteil der genannten, aber auch weiteren Arbeiten ist gemein, dass es ihnen weniger darum geht, umfassende Aussagensysteme zur organisatorischen Verankerung bzw. zur internen Ausgestaltung des Absatzbereiches zu generieren. Vielmehr steht häufig die Intention im Vordergrund, einzelne Überlegungen beispielhaft an absatzwirtschaftlichen Fragestellungen zu verdeutlichen (vgl. stellvertretend die Studie zur Organisation der Marktforschung von Grundei 1999) bzw. die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Denkgebäudes durch die Erschließung zusätzlicher Anwendungsbereiche zu demonstrieren.

Der Marketingdisziplin zurechenbare Untersuchungen zu organisatorischen Fragestellungen sind häufig durch eine Dominanz des Anwendungsbezugs charakterisierbar: Bei der Analyse

konkreter Problemstellungen (bspw. Entwicklung von Modellen der Vertriebssteuerung) oder praktisch nachweisbarer struktureller Lösungen (z. B. Produkt-, Kunden-, Category-Management) wird nicht im Rahmen einer einzigen Konzeption argumentiert, sondern auf Elemente von in unterschiedlichen Disziplinen (z. B. Organisationstheorie sowie Individual- und Sozialpsychologie) angesiedelten theoretischen Ansätzen zurückgegriffen (vgl. stellvertretend für ein solches Vorgehen nur Fließ 1999). Auch wenn sich in jüngerer Vergangenheit Bestrebungen nachweisen lassen, die Beschäftigung mit absatzwirtschaftlichen Fragen auf ein einheitliches theoretisches Fundament zu stellen (vgl. etwa Kaas 1992 oder die in Kaas 1995 enthaltenen Beiträge mit Blick auf die Integration institutionen- und informations-ökonomischer Konzepte), besteht deren Leistung vornehmlich darin, bestimmte Phänomene systematisch aufzuarbeiten sowie eine neue Perspektive in die Diskussion einzubringen und damit den Blick auf bislang vernachlässigte Aspekte zu lenken.

Arbeiten, die sich aus marketingbezogener Perspektive mit Organisationsfragen auseinandersetzen, können danach systematisiert werden, welches Marketingverständnis ihnen zu Grunde liegt. In weiter Auslegung stellt Marketing eine unternehmungswelt gültige Denkhaltung im Sinne einer "konsequente[n] Ausrichtung aller Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Abnehmer beziehungsweise Käufer" (Meffert 1998, S. 4) dar. Vor diesem Hintergrund besteht das zentrale Organisationsproblem darin, ein System von Regelungen zu entwerfen, welches kundenorientiertes Handeln in allen strukturellen Teilbereichen der Unternehmung gewährleistet. Hiervon zu unterscheiden ist eine engere funktionale Begriffsfassung, nach der Marketing alle Tätigkeiten umfasst, die im Zusammenhang mit Vorbereitung und Durchführung absatzmarktbezogener Transaktionen stehen. Marketing - oder synonym: Absatz bzw. Vertrieb - ist nach dieser Interpretation als eine Wertschöpfungsaktivität anzusehen, die gleichberechtigt neben zahlreichen anderen (z. B. F&E, Beschaffung und Produktion) zu erfüllen ist, um kurzfristigen Erfolg und langfristigen Bestand von Unternehmungen zu sichern. Letztgenanntes Begriffsverständnis wird als Grundlage für die weiteren Überlegungen herangezogen.

Wenige betriebliche Teilfunktionen sehen sich mit so zahlreichen und heterogenen Organisationsproblemen konfrontiert wie die Erfüllung absatzwirtschaftlicher Aufgaben. Auf einer globalen Ebene können drei organisatorisch relevante Gestaltungsfelder unterschieden werden (vgl. auch Köhler 1995, Sp. 1637):

1. externe Absatzorganisation;
2. interne Struktur des Absatzbereiches und gesamtzielkonforme Steuerung der Bereichsaktivitäten;
3. Abstimmung von Schnittstellen zu anderen organisatorischen Einheiten innerhalb der Unternehmung.

zu 1.: Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Absatzorganisation stellt die Frage dar, ob eine Unternehmung sämtliche zur Transaktionsanbahnung und -abwicklung erforderlichen Aktivitäten in Eigenregie abwickeln oder ob sie zur Erfüllung der Absatzaufgaben auf externe Partner zurückgreifen soll. In letzterem Falle sind Entscheidungen über die (vertragliche) Einbindung externer Absatzmittler und -helfer in den Distributionsweg zu treffen (Ahlert 1996, S. 188 ff., Specht 1998, S. 175 ff.) sowie das Verhalten aller Distributionswegmitglieder soweit wie möglich in Einklang mit den eigenen absatzpolitischen Zielsetzungen zu brin-

gen (Stern/El-Ansary/Brown 1989, S. 323, Irrgang 1993). Zur Analyse der Outsourcing-Problematik und alternativer Formen der unternehmungsübergreifenden Zusammenarbeit werden in jüngerer Vergangenheit verstärkt Erklärungsmodelle aus dem Bereich der Institutionenökonomie herangezogen (vgl. grundlegend Gümbel 1985 oder Picot 1986). Probleme der externen Absatzorganisation finden im vorliegenden Beitrag nur insofern Berücksichtigung, als für Mehrkanalstrategien typische Abstimmungsprobleme zwischen internem Vertriebsbereich und selbstständigen Absatzmittlern in Abschnitt 6. beispielhaft analysiert werden.

zu 2.: Die interne Struktur des Absatzbereiches ist Gegenstand einer Fülle von Arbeiten, welche im Regelfall produkt(gruppen)- und kundenorientierte Lösungen als Basisalternativen der organisatorischen Gestaltung identifizieren, deren jeweilige Vor- und Nachteile herausarbeiten und ihre Angemessenheit unter verschiedenartigen Rahmenbedingungen diskutieren (vgl. stellvertretend Diller/Gaitanides 1989; Köhler 1993, S. 174 ff., Gegenmantel 1996, Gruner/Garbe/Homburg 1997 und Hahne 1998). Ohne Zweifel stellt die Untersuchung grundlegender Strukturmuster zum gegenwärtigen Zeitpunkt den von Marketingwissenschaftlern am weitesten erschlossenen Bereich auf dem Gebiet der Absatzorganisation dar. Mit wenigen Ausnahmen verzichten die Autoren allerdings darauf, ihre Überlegungen auf der Basis einer geschlossenen Konzeption der organisatorischen Gestaltung zu entwickeln; jedoch liegen einzelne organisationstheoretisch fundierte Analysen für Investitionsgüterhersteller vor (z. B. Plinke 1997 oder Kleinaltenkamp/Rieker 1997). Mit Blick auf die Steuerung der Aufgabenerfüllung im Absatzbereich steht die theoretisch geleitete Auswahl geeigneter Anknüpfungspunkte der Leistungsbeurteilung im Mittelpunkt; in diesem Zusammenhang wird z. B. anknüpfend an die Unterscheidung von Ouchi (1979) die Leistungsfähigkeit verhalten- und ergebnisbezogener Kontrollen diskutiert (Anderson/Oliver 1987, Baldauf/Cravens 1999). Daneben finden sich Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit alternativer Anreizsysteme.

zu 3.: Absatzbezogene Entscheidungen müssen vielfach in enger Abstimmung mit anderen Teilfunktionen getroffen werden. Dieser Erkenntnis wird in verschiedenen Beiträgen insofern Rechnung getragen, als Fragen der bereichsübergreifenden Koordination exemplarisch für ausgewählte Teilfunktionen diskutiert werden. In diesem Zusammenhang sei auf Untersuchungen zur Abstimmung von Schnittstellen zwischen F&E und Marketing (Soudier/Chakrabarti 1978, Benkenstein 1987, Brockhoff 1989), zwischen Produktion und Marketing (Wermeyer 1994) sowie zwischen Rechnungswesen und Marketing (Görgen/Huxold 1987) hingewiesen. Die genannten Arbeiten gehen durchgängig von der Annahme aus, dass die funktionale Unterschiedlichkeit der einzelnen Aufgabenbereiche eine strukturelle Nachbildung erfährt, d.h. es wird in aller Regel eine Funktionalorganisation als institutioneller Rahmen unterstellt. Eine derartige Gleichsetzung von Aufgabeninhalt und Organisationsstruktur greift allerdings zu kurz, wenn in Betracht gezogen wird, dass die organisatorische Verankerung von Teilfunktionen auch und vor allem von der Absicht geleitet ist, eine Entstehung kritischer bereichsübergreifender Schnittstellen so weit wie möglich zu vermeiden, so dass auch alternative Strukturmuster in die Analyse einbezogen werden müssen, wie dies ansatzweise bei Bleicher (1991, S. 270 ff.) geschieht..

Der vorliegende Beitrag stellt den Versuch dar, aus der Perspektive des 'Organization Design' ein Rahmenkonzept für die organisatorische Verankerung von Vertriebsaktivitäten innerhalb der Unternehmung zu entwickeln. Dabei wird auf der Grundlage eines entscheidungsorientiertes Gestaltungskonzeptes argumentiert, dessen Grundzüge im nächsten Abschnitt skizziert

werden. Im Anschluss an eine Identifizierung von Wissenskomponenten, auf welche der Vertrieb bei der Anbahnung und Abwicklung von Markttransaktionen zurückgreifen muss, erfolgt eine Untersuchung grundlegender wettbewerbsstrategischer Optionen, von denen Einflüsse auf die Einbindung von Upstream- und Downstream-Aktivitäten in die organisatorische Rahmenstruktur ebenso wie auf die interne Ausgestaltung des Vertriebsbereiches ausgehen. Abschließend werden die herausgearbeiteten Zusammenhänge beispielhaft unter Rückgriff auf die Vertriebsorganisation der IBM verdeutlicht.

## 2. Koordinationseffiziente Organisationsgestaltung: Zielorientierung bei Potenzialsplitting

Gegenstand der organisatorischen Gestaltung ist die Schaffung umfassender Systeme ineinander greifender organisatorischer Regelungen. Derartige Regelungssysteme lassen sich als Infrastrukturen im Sinne von Ordnungs- und Orientierungsrahmen begreifen, die einen Beitrag zur Ausrichtung von arbeitsteilig durchgeführten Handlungen auf die obersten Unternehmensziele leisten sollen.

Organisationsstrukturen müssen vielfältigen Anforderungen genügen, welche sich auf einer allgemeinen Ebene in die Kategorien "*Integration*" (statische Betrachtung) und "*Änderung*" (dynamische Betrachtung) einordnen lassen. Hinsichtlich beider Kategorien kann das Organisationsproblem analytisch in zwei Dimensionen zerlegt werden, deren gleichzeitige, wenn auch nicht gleichrangige Berücksichtigung eine unabdingbare Voraussetzung für praktisch funktionsfähige Systeme organisatorischer Regelungen darstellt (Frese 2000, S. 7 f.): Aus *aufgabenbezogener Perspektive* ist es notwendig, einen strukturellen Rahmen zu entwickeln, durch den abstrakte Entscheidungseinheiten in die Lage versetzt werden, ihnen zugewiesene Aufgaben unter Berücksichtigung der durch Markt- und Ressourcensituation sowie durch inhaltliche und formale Aufgabencharakteristika auferlegten Bedingungen gesamtzielkonform zu erfüllen. Aus Sicht der *Mitarbeiterdimension* geht es darum, die Bereitschaft des einzelnen Aufgabenträgers zu fördern, auf Grund der Ausstattung mit Entscheidungskompetenzen entstehende Handlungsspielräume gemäß den übergeordneten Unternehmenszielen auszufüllen.

Bei der Bewältigung von Integrationserfordernissen steht die zielorientierte *Ausschöpfung von gegebenen Handlungspotenzialen* durch Koordinations- und Motivationsmaßnahmen im Mittelpunkt (vgl. Frese 2001, Milgrom/Roberts 1992). Die Möglichkeit einer Veränderung dieser Handlungspotenziale als Folge eines systematisch betriebenen Ausbaus der Ressourcenausstattung oder als Resultat von Entwicklungen im marktlichen bzw. technologischen Umfeld wird dabei ausgeblendet. Koordinationsbezogene Gestaltung orientiert sich an den aufgabenlogischen Anforderungen der Wertschöpfungsaktivitäten. Von individuellen Zielsetzungen, Einstellungen und Verhaltensdispositionen der Aufgabenträger wird weitestgehend abstrahiert, so dass Probleme wie mangelnde Leistungsanstrengung oder eine bewusste Verfolgung von im Widerspruch zu den 'offiziellen' Unternehmenszielen stehenden Eigeninteressen bei der Entscheidungsfindung ausgeklammert bleiben. Die Herausforderung an organisatorische Gestaltungsaktivitäten aus Sicht der Koordination liegt darin, *trotz eines durch Arbeitsteilung verursachten Zwangs zum Potenzialsplitting<sup>4</sup> und daraus resultierenden Probleme-*

<sup>4</sup> Als Potenzialsplitting werden die strukturelle Differenzierung des Gesamtsystems auf Grund der Zerlegung einer komplexen Gesamtaufgabe und die Bearbeitung der entstehenden Aufgabensegmente durch unterschiedliche, mehr oder weniger isoliert handelnde Entscheidungseinheiten verstanden.

*men der Schnittstellenbewältigung* eine möglichst umfassende und reibungslose Ausschöpfung von Ressourcen und Märkten sicherzustellen. Die Einbeziehung der Motivationsdimension in die organisatorische Gestaltung erfordert demgegenüber eine Auseinandersetzung mit individuellen Verhaltensmerkmalen der Mitarbeiter und mit Möglichkeiten ihrer gesamtzielkonformen Beeinflussung durch Anreizmaßnahmen bzw. durch die Vermittlung grundlegender Werte und Annahmen. Aus motivationsorientierter Perspektive geht es folglich darum, *trotz möglicher Diskrepanzen zwischen Unternehmungs- und Individualzielen* eine möglichst umfassende und reibungslose Ausschöpfung von Ressourcen und Märkten zu gewährleisten.

Betreibt man organisatorische Gestaltung unter Änderungsgesichtspunkten (vgl. etwa Frost 1998, S. 91 ff., Frese 2001), d. h. mit einer Akzentuierung dynamischer Elemente wie der Modifizierung von Wissensstrukturen oder der Forcierung von Wandel innerhalb der Unternehmung, so erweitern sich die Komplexität des Gestaltungsproblems sowie das Spektrum der zu berücksichtigenden Gestaltungsmaßnahmen erheblich. Zur Verwirklichung eines solchen Anliegens muss durch geeignete organisatorische Regelungen die Voraussetzung dafür geschaffen werden, dass der zielorientierte *Aufbau von Handlungspotenzialen für zukünftige Perioden* gelingt; die Förderung von Lernen sowie die Fähigkeit zum Wandel werden zu Kriterien für die Beurteilung von Organisationsstrukturen. Mit der Lerneffizienz richtet sich der Blick auf Wissensstrukturen und ihre Veränderungen im Zeitablauf: Die Schaffung eines strukturellen Rahmens, welcher die unternehmungsweite Entwicklung neuen sowie den individuen- und bereichsübergreifenden Transfer vorhandenen Wissens sicherstellt, wird zur Herausforderung für das 'Organization Design'. Unternehmungen mit Fähigkeit zum Wandel besitzen die für einen Aufbau zukünftiger Handlungspotenziale unerlässliche Fähigkeit zur Anpassung an Entwicklungen in der relevanten Umwelt. Beispielhaft hierfür können umfassende strategische Neuausrichtungen (Burgelman 1994, Bower/Noda 1996), die Generierung neuer Produktideen und deren Umsetzung in marktfähige Leistungen sowie eine grundsätzliche strukturelle Flexibilität (Volberda 1998, S. 119 f.) angeführt werden. Ebenso wie bei der Integrationsperspektive spielen auch unter Änderungsaspekten Motivationsfragen eine Rolle: Es ist zu klären, wie bei den Mitarbeitern eine grundsätzliche Bereitschaft erzeugt werden kann, sich in Lernprozessen zu engagieren und Maßnahmen zur Anpassung an geänderte Bedingungen aktiv zu ergreifen oder passiv mitzutragen.

Die ganz überwiegende Zahl organisationstheoretischer Gestaltungskonzepte orientiert sich am Kriterium der Integrationseffizienz, beschäftigt sich also mit statischen Koordinations- und Motivationsproblemen; diese Aussage besitzt auch für Beiträge zur Absatzorganisation uneingeschränkte Gültigkeit. Obwohl die Bedeutung des Lernens für den langfristigen Unternehmungserfolg in Wissenschaft und Praxis grundsätzlich anerkannt wird, besitzen theoretisch fundierte und empirisch abgesicherte Vorschläge für die Gestaltung änderungseffizienter Strukturen gegenwärtig allenfalls schemenhafte Konturen. Auch in der näheren Zukunft ist keine grundlegende Verbesserung dieser Situation zu erwarten (zur Begründung vgl. Frese 2001). Vor diesem Hintergrund ist es naheliegend, in den weiteren Überlegungen primär auf die Integrationsperspektive abzustellen. Dabei wird vorwiegend auf der Grundlage aufgabenlogischer Erfordernisse argumentiert; Motivationsfragen finden lediglich am Rande eine eigenständige Berücksichtigung.

Zur Beurteilung der Koordinationseffizienz organisatorischer Regelungen werden im Folgenden die Kriterien der Prozess-, der Markt- und der Ressourceneffizienz eingeführt. Diese

Kriterien akzentuieren unterschiedliche, aus einer horizontalen Zerlegung (Segmentierung) von Aufgaben erwachsende, Problemfelder nach den jeweils betroffenen Handlungsbereichen (Frese 2000, S. 269). Aus der hierarchischen Aufspaltung von Entscheidungsaufgaben resultierende Autonomie- und Abstimmungskosten, die eine Abbildung im Kriterium 'Delegationseffizienz' erfahren, werden keiner näheren Analyse unterzogen.

Über die *Prozesseffizienz* wird erfasst, wie gut und mit welchem Aufwand es gelingt, den gesamten Leistungserstellungsprozess vom einzelnen Beschaffungsvorgang über die Produktion bis hin zur Vertragserfüllung gegenüber dem Kunden abzustimmen. In diesem Zusammenhang ist unter anderem die Beantwortung folgender Fragen erforderlich: Zu welchem Zeitpunkt ist eine Beschaffung von Verbrauchsfaktoren welcher Qualität zweckmäßig sowie wann, in welcher Reihenfolge und unter Rückgriff auf welche Potenzialfaktoren (Anlagen, Personal) sollen unternehmensinterne Leistungserstellungsprozesse abgewickelt werden. Der jeweils realisierte Grad an Prozesseffizienz hängt davon ab, mit welcher Qualität die Abstimmung von innerbetrieblichen Leistungsverflechtungen (der Output einer Einheit stellt den Input für eine andere Einheit dar) und von Ressourceninterdependenzen (mehrere Einheiten nehmen die Leistungen einer knappen Ressource in Anspruch) gelingt. Geringe Prozesseffizienz äußert sich bspw. in der Existenz von Leerkapazitäten und Zwischenlagern sowie in Gestalt von Terminüberschreitungen.

Aus Sicht der *Markteffizienz* ist von Interesse, wie gut und mit welchem Aufwand es gelingt, Potenziale auf den externen Beschaffungs- und Absatzmärkten auszuschöpfen sowie gegebenenfalls auftretende Marktinterdependenzen abzustimmen. Mit anderen Worten: Für die Realisierung einer hohen Markteffizienz ist es entscheidend, sämtliche Kontakte mit Kunden und Lieferanten nach Maßgabe der Unternehmungsziele auszugestalten. Die weiteren Überlegungen stellen ausschließlich auf die Absatzmarkteffizienz ab. Mangelnde Absatzmarkteffizienz kommt insbesondere in entgangenen Absatzchancen und schlechten Konditionen für die abgesetzten Leistungen zum Ausdruck. Absatzmarktinterdependenzen und ungenutzte Marktpotenziale weisen in aller Regel lediglich eine geringe Merkhlichkeit für die Entscheidungsträger in der Unternehmung auf, da es in hohem Maße von Bedarfsstruktur und Nachfrageverhalten des einzelnen Kunden abhängt, ob durch einen abgestimmten Marktauftritt eine verbesserte Untemehmungszielerreichung ermöglicht wird. Aus diesem Grunde ist der Markteffizienz bei der Analyse und Bewertung eines potenziellen Koordinationsbedarf mit Blick auf vertriebsbezogene Aktivitäten besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Die *Ressourceneffizienz* drückt aus, wie gut und mit welchem Aufwand es gelingt, das Leistungspotenzial der vorhandenen Potenzialfaktoren (Anlagen, Personal) im Sinne der Unternehmung zu nutzen. Mangelnde Ressourceneffizienz kann die Entstehung von Leerkapazitäten, aber auch einen Verzicht auf die Nutzung von Größenvorteilen zur Folge haben. Eine Beeinträchtigung der Ressourceneffizienz geht üblicherweise auf die Ausstattung mehrerer organisatorischer Einheiten mit gleichartigen Ressourcen zurück. So ist es vorstellbar, dass Fertigungskapazitäten, die aus technischer Sicht zur Herstellung von zwei Produkten eingesetzt werden können, nicht vollständig ausgelastet sind, wenn ihre anteilmäßige Nutzung durch die Produktbereiche per organisatorischer 'Trennung' verbindlich geregelt ist. In dieser Situation wird ein flexibler Kapazitätsausgleich unterbunden, welcher insbesondere bei gegenläufigen Beschäftigungsschwankungen der Produktbereiche zu einer verbesserten Auslastung der vorgehaltenen Kapazitäten führen könnte. Darüber hinaus kann eine organisatori-

sche oder physische Trennung mit dem Verzicht auf Größendegressionseffekte einhergehen, sofern sie zu einer Verkleinerung der Bearbeitungslose und einem hiermit verbundenen Anstieg der Rüstkosten führt.

Ein zentrales Problem zielkonformer Organisationsgestaltung besteht darin, dass die einzelnen Effizienzkriterien teilweise gegenläufige Anforderungen an die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen stellen (vgl. zur Veranschaulichung auch Frese 1981). So führt z. B. eine Implementierung von Lösungen, welche sich durch ein hohes Maß an Prozesseffizienz auszeichnen, regelmäßig zu problematischen Konsequenzen mit Blick auf Markt- und Ressourceneffizienz. Angesichts derartiger Trade-offs ist es erforderlich, die Effizienzkriterien in eine Rangordnung zu bringen, welche den Charakteristika der konkreten Gestaltungssituation umfassend Rechnung trägt. Es spricht vieles dafür, dass insbesondere die verfolgte Wettbewerbsstrategie die Anforderungen an die Koordination arbeitsteiliger Aktivitäten prägt. Ohne an dieser Stelle ins Detail gehen zu wollen<sup>5</sup>, lässt sich doch festhalten, dass Merkmale der Wettbewerbsstrategie nicht nur Rückschlüsse auf die relative Bedeutung der verschiedenen Effizienzkriterien und den Stellenwert einzelner Aufgaben zulassen - also Aussagen über den Gegenstand der Koordination erlauben -, sondern auch Einfluss auf die spezifische Aufgabengewissheit ausüben und damit die Koordinationsintensität bestimmen.

Da zur Bewältigung von Koordinationsanforderungen eine Fülle von strukturellen Regelungen in Betracht kommt und keine unmittelbare Beziehung zwischen Wettbewerbsstrategie und adäquater Organisationsstruktur herstellbar ist, erweist sich für die Erarbeitung praxisrelevanter Lösungen ein Rückgriff auf Gestaltungsphilosophien als unabdingbar. Gestaltungsphilosophien sind kognitive Konstrukte, in denen Werte, Annahmen und Überzeugungen zu umfassenden Orientierungsmustern verknüpft werden (Frese/Jagodzinski 2000). Subjektive Annahmen über die Wirkungen alternativer Gestaltungsmaßnahmen bilden den Kern einer Gestaltungsphilosophie. Die für die Koordination arbeitsteiliger Systeme zentrale Annahme lässt sich als 'Kooperationsthese' bezeichnen. Sie besagt, dass sich die Kommunikation innerhalb eines Teilsystems reibungsloser vollzieht als zwischen unterschiedlichen Teilsystemen (vgl. Thompson 1967, S. 58, Lawrence/Lorsch 1967, S. 44, Laßmann 1992, S. 198 ff.; zur Begründung der Kooperationsthese siehe Simon/Dearborn 1958, S. 141 f. und Heppner 1997, 212 f.). Die Folgen dieser auch in der Praxis verbreitet unterstellten Regelmäßigkeit im Kommunikations- und Kooperationsverhalten sind für die organisatorische Gestaltung weitreichend. Immer dann, wenn der reibungslosen Abstimmung einer bestimmten Schnittstelle<sup>6</sup> ein herausragender Stellenwert beigemessen wird, sucht man durch ihre Internalisierung' in einem Subsystem den Zwang zur Koordination über Bereichsgrenzen hinweg so weit wie möglich zu vermeiden. Die Abstimmung von Schnittstellen, welche vor dem Hintergrund der verfolgten Wettbewerbsstrategie als weniger kritisch erachtet werden, kann mittels eines reichhaltigen Repertoires organisatorischer Maßnahmen, das sich von Kommunikations- über Vorrangregelungen bis hin zur Schaffung gesonderter Integrationseinheiten erstreckt, erreicht werden (vgl. zum Überblick Frese 2000, S. 401 ff.).

---

<sup>5</sup> Vgl. generell zur methodischen Einordnung des Strategie-Struktur-Zusammenhangs Galunic/Eisenhardt (1994) und zur differenzierten Diskussion der Beziehung zwischen unterschiedlich gearteten Wettbewerbsstrategien und der organisatorischen Gestaltung von Vertriebsaktivitäten die Abschnitte 4. und 5. des vorliegenden Beitrags.

<sup>6</sup> Eine Schnittstelle liegt vor, wenn zwischen zwei organisatorischen Einheiten ein potenzieller Koordinationsbedarf existiert; vgl. Frese (2000), S. 399 f.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Kooperationsthese entfaltet ihre gestalterische Wirkung in Verbindung mit der jeweils verfolgten Strategie. Die Strategie ermöglicht eine Identifizierung von für den kurzfristigen Erfolg und langfristigen Bestand von Unternehmungen kritischen Potenzialen und Interdependenzen. Damit formt sie über die Anwendung der Kooperationsthese die Organisationsstruktur. Zugleich bestimmt die Strategie - und dies ist für die Erfüllung von Vertriebsaufgaben von besonderer Relevanz - zentrale Eigenschaften der zwischen Unternehmung und Kunden stattfindenden Verhandlungen sowie das hierbei benötigte Wissen, wie in den folgenden Abschnitten herausgearbeitet wird.

### 3. Vertriebsorganisation: Spielregeln für Kundenkontakte

Dem 'Vertrieb' als Teil der Absatzfunktion<sup>7</sup> obliegen im Wesentlichen die Herstellung und Abwicklung von Kundenkontakten mit dem Ziel, einen Vertragsabschluss über die Lieferung von Leistungen mit Transaktionspartnern außerhalb der Unternehmung herbeizuführen. Ein solcher Akquisitionsprozess erfordert neben der Suche potenzieller Kunden schwerpunktmäßig die Durchführung von Verhandlungen, in denen die Transaktionsmodalitäten vereinbart werden. Dabei gestalten sich die Verhandlungen in Abhängigkeit von den Merkmalen des betrachteten Produktes und den Verhaltensweisen des jeweiligen Kunden unterschiedlich komplex. Das Spektrum unterschiedlicher Komplexitätsgrade erstreckt sich von der Abwicklung standardisierter "Spot Market"-Transaktionen mit äußerst geringem Klärungsbedarf hinsichtlich der Transaktionsmodalitäten bis hin zur Aushandlung umfangreicher Vertragswerke mit langfristiger Bindungswirkung für Anbieter und Nachfrager, bspw. im Rahmen des Vertriebs von Anlagen.

Zur systematischen Analyse des Koordinationsbedarfs bei der Abwicklung von Vertriebsaktivitäten erweist es sich als zweckmäßig, zwischen drei Problemfeldern zu differenzieren:

1. Sicherstellung einer adäquaten Wissensbasis für die Verhandlungen mit (potenziellen) Kunden;
2. Abstimmung von im Verhandlungsprozess entstehenden Interdependenzen;
3. Gewährleistung einer umfassenden Ausschöpfung des Markt- bzw. Kundenpotenzials.

zu 1.: Bei jedem Verhandlungsprozess kommt dem Informationsstand der Beteiligten unter prozessualen (z. B. Dauer und Konflikträchtigkeit der Verhandlungen) und ergebnisbezogenen (ausgehandelte Transaktionsmodalitäten) Gesichtspunkten entscheidende Bedeutung zu. Wird, wie im vorliegenden Beitrag, die Perspektive des Anbieters zu Grunde gelegt, so hängt der Erfolg absatzmarktbezogener Verhandlungen im Wesentlichen davon ab, ob der Vertrieb über das für die Akquisition relevante Wissen verfügt oder es sich zumindest ohne größere Probleme bei anderen organisatorischen Einheiten beschaffen kann. Einen Überblick über die in Verhandlungssituationen benötigten Wissenskomponenten vermittelt Abb. 1.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Auf eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Marketing, Absatz und Vertrieb sowie auf eine Konkretisierung der unter die Vertriebsaufgabe subsumierten Aktivitäten wird hier verzichtet. Stattdessen sei auf die einschlägige Literatur, insbesondere auf die Beiträge von Gümbel (1974) und Engelhardt (1993) verwiesen.

<sup>8</sup> Allerdings sind zwei klärende Bemerkungen angebracht: Erstens muss der Vertrieb nicht in jeder Verhandlungssituation auf alle Wissenskomponenten zurückgreifen. Zweitens bestimmen sich die Inhalte der einzelnen Wissenskomponenten in hohem Maße nach den Merkmalen des Transaktionsobjektes und des konkreten Transaktionsumfeldes.

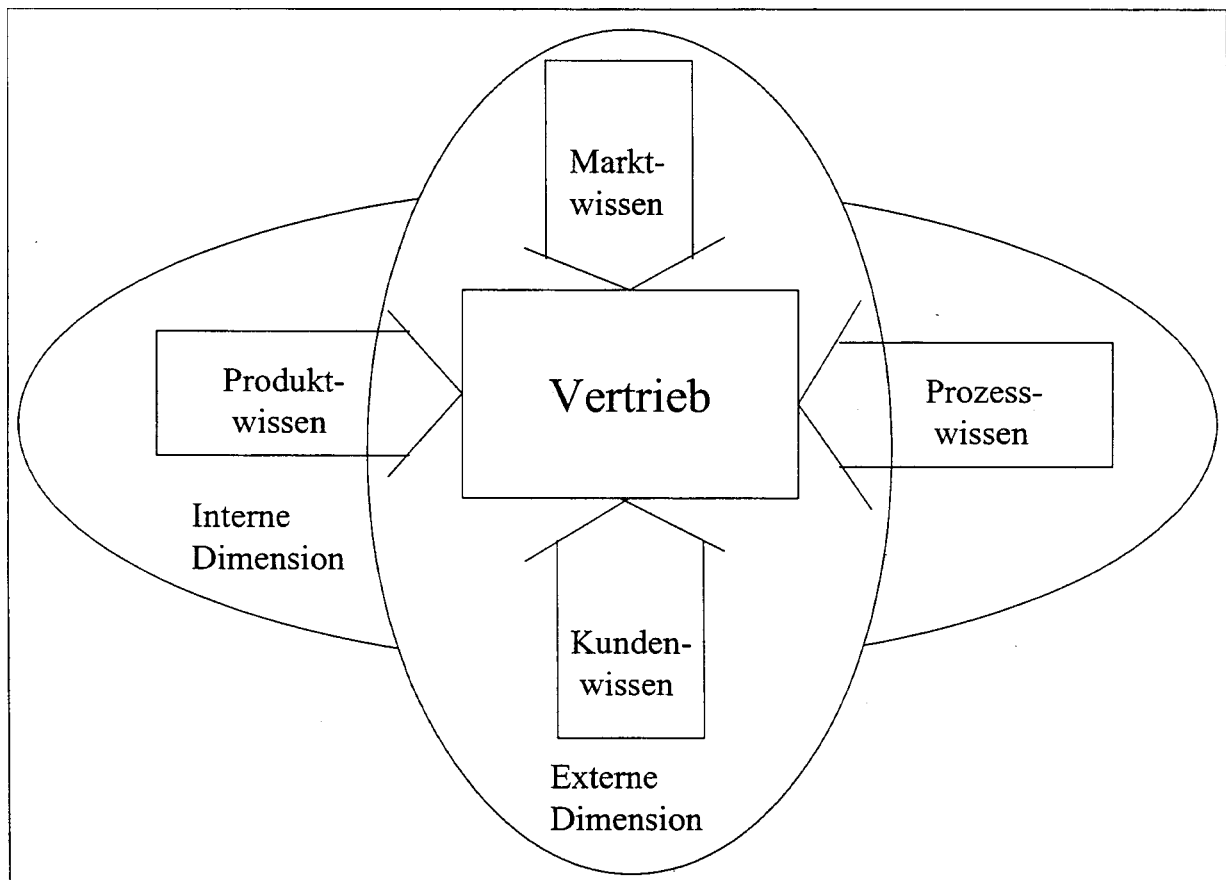


Abb. 1: Vertriebsrelevantes Wissen

Es ist ersichtlich, dass akquisitionsrelevantes Wissen eine externe und eine interne Komponente umfasst. Während externes Wissen sich auf Zustände und Entwicklungen außerhalb der Unternehmung bezieht, bildet internes Wissen alle unternehmensinternen Sachverhalte ab, welche im Verhandlungsprozess mit dem Kunden eine Rolle spielen können. Nachfolgend werden die einzelnen Wissensbestandteile kurz charakterisiert.

Als *Marktwissen* werden alle Wissensbestandteile bezeichnet, die sich auf den Status quo des generellen Marktumfeldes (z. B. Konkurrenzintensität, Verhalten der Wettbewerber oder Kundenstruktur) der Unternehmung beziehen bzw. allgemeine absatzmarktrelevante Trends (z. B. Eintritt neuer Wettbewerber, globale Bedarfsverschiebungen oder technologische Entwicklungen) abbilden. Marktwissen ist für den Vertrieb insofern bedeutsam, als es den Rahmen beschreibt, innerhalb dessen sich die Transaktionsabwicklung mit konkreten Kunden vollzieht. Teilweise wird dieses Wissen im Zuge der 'normalen' absatzmarktbezogenen Aktivitäten unmittelbar durch den Vertrieb generiert, teilweise verfügen andere organisatorische Einheiten, z. B. ein Bereich 'Marktforschung', über entsprechende Kenntnisse. In letztgenanntem Fall ist über geeignete organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass dem Vertrieb bei Bedarf das benötigte Marktwissen zur Verfügung gestellt wird.<sup>9</sup>

*Kundenwissen* umfasst sämtliche 'externen' Kenntnisse, die im Rahmen von Verhandlungsprozessen zur Anbahnung und Abwicklung von Markttransaktionen mit einem einzelnen Kunden von Bedeutung sind. Diesbezügliche Wissensinhalte sind weitgefächert; sie können sich bspw. auf den Bedarf des Kunden für von der eigenen Unternehmung erstellte Leistun-

<sup>9</sup> Zu möglichen strukturellen Lösungen vgl. Grundei (1999), S. 24 ff.

gen nach Art und Umfang, auf Strukturen und Prozesse im 'Buying Center' des Kunden oder auf dessen bisheriges Beschaffungsverhalten beziehen. Kundenwissen kann grundsätzlich in allen organisatorischen Einheiten aufgebaut werden, welche in unmittelbarem Kontakt zum Kunden stehen. Insbesondere bei komplexen Vertragsverhandlungen ist es erforderlich, das vorhandene Kundenwissen allen involvierten Einheiten - neben dem Vertrieb kann es sich z. B. um Entwicklung oder Produktion handeln - verfügbar zu machen.

Unter *Produktwissen* sind alle Wissens Elemente zu subsumieren, die technologische oder funktionale Eigenschaften der abzusetzenden Leistungen zum Gegenstand haben. Die besondere Herausforderung für den Vertrieb besteht darin, das in der Unternehmung vorhandene Produktwissen zu bündeln und es so aufzubereiten, dass einem potenziellen Kunden der ihm aus einem Leistungsbezug erwachsende Nutzen unter Berücksichtigung seiner jeweiligen Bedarfsstruktur vermittelt werden kann. Verschiedene Faktoren üben Einfluss darauf aus, wie schwierig sich eine Vorhaltung umfassenden Produktwissens im Vertriebsbereich gestaltet: Generell nehmen diesbezügliche Probleme zu, je heterogener das Leistungsprogramm der Unternehmung ist, je stärker die Leistungen auf die spezifischen Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind (Kundenindividualisierung) und je größer die Produktkomplexität ist. Unter Umständen erweist es sich schon aus Wirtschaftlichkeitsgründen als unumgänglich, auf eine vollständige Bündelung von Produktwissen im Vertrieb zu verzichten und neben den originär mit Vertriebsaufgaben betrauten Mitarbeitern auch andere organisatorische Einheiten, welche über derartiges Wissen verfügen, in Verhandlungsprozesse mit dem Kunden einzubeziehen (vgl. hierzu auch die Ausführungen zur IBM-Vertriebsorganisation in Abschnitt 6.).

*Prozesswissen* bezeichnet sämtliche Kenntnisse über Strukturen und Abläufe der Leistungserstellung. Die Vertriebsrelevanz entsprechender Wissensbestandteile erschließt sich, wenn man in Betracht zieht, dass bspw. Durchlaufzeiten in der Fertigung oder Engpässe im Entwicklungsbereich von Bedeutung für den Zeitpunkt der Leistungserbringung beim Kunden sind. Darüber hinaus muss dem Vertrieb bekannt sein, welche Ansprechpartner in den Upstream-Bereichen eventuell auftauchende Fragen des Kunden hinsichtlich der Charakteristika des Leistungserstellungsprozesses kompetent beantworten können.

zu 2.: Charakter und Intensität von Interdependenzen im Verhandlungsprozess werden maßgeblich dadurch bestimmt, wie die Unternehmung ihre Außenkontakte organisiert, d. h. welche organisatorischen Einheiten unmittelbar mit dem Kunden in Kontakt treten. Das Spektrum organisatorischer Lösungen für die Bewältigung dieses Gestaltungsproblems ist weitgefächert (vgl. hierzu im Detail Utikal 2001, S. 105 ff.). Idealtypisch kann zwischen drei Modellen unterschieden werden: Zunächst ist es vorstellbar, dass sämtliche an der Wertschöpfung beteiligten Einheiten (Entwicklung, Produktion, Vertrieb) gesonderte Kontakte zu ihren Pendants beim Kunden unterhalten ('unmittelbare Außenbeziehungen'); in dieser Situation muss mit einem verstärkten Auftreten von Marktinterdependenzen gerechnet werden. Daneben ist es möglich, dass der Vertriebsbereich primärer Ansprechpartner für den Kunden ist und er je nach den Erfordernissen des Einzelfalls andere organisatorische Einheiten zu den Verhandlungen hinzuzieht ('unterstützte Außenkontakte'). Für die Interdependenzstruktur hat eine solche Lösung insofern Konsequenzen, als das Auftreten von Marktinterdependenzen zumindest ansatzweise verhindert wird; dieser Vorteil wird allerdings durch zusätzlichen internen Koordinationsbedarf erkauft. Die konsequenteste Form der Bündelung von Außenkontakten stellt eine Zusammenfassung aller absatzmarktbezogenen Kompetenzen im Ver-

triebsbereich ('Orte face to the customer') dar. Bei diesem Modell sind die aus einer vollständigen Vermeidung von Marktinterdependenzen erwachsenden Vorteile gegen mögliche Wissensdefizite im Vertriebsbereich und die aus dem Zwang zur intensiven unternehmungsinternen Abstimmung resultierenden Kosten abzuwägen.

Es ist offensichtlich, dass die Rahmenstruktur der Unternehmung von ausschlaggebender Bedeutung für die adäquate Organisation der Kontakte zum Kunden ist. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags müssen schon aus Platzgründen gewisse Vereinfachungen hinsichtlich der betrachteten Strukturmuster vorgenommen werden. Bei den Überlegungen in Abschnitt 5. wird von einer Mehrprodukt-Unternehmung mit Produktsparten ausgegangen (vgl. Abb. 2).

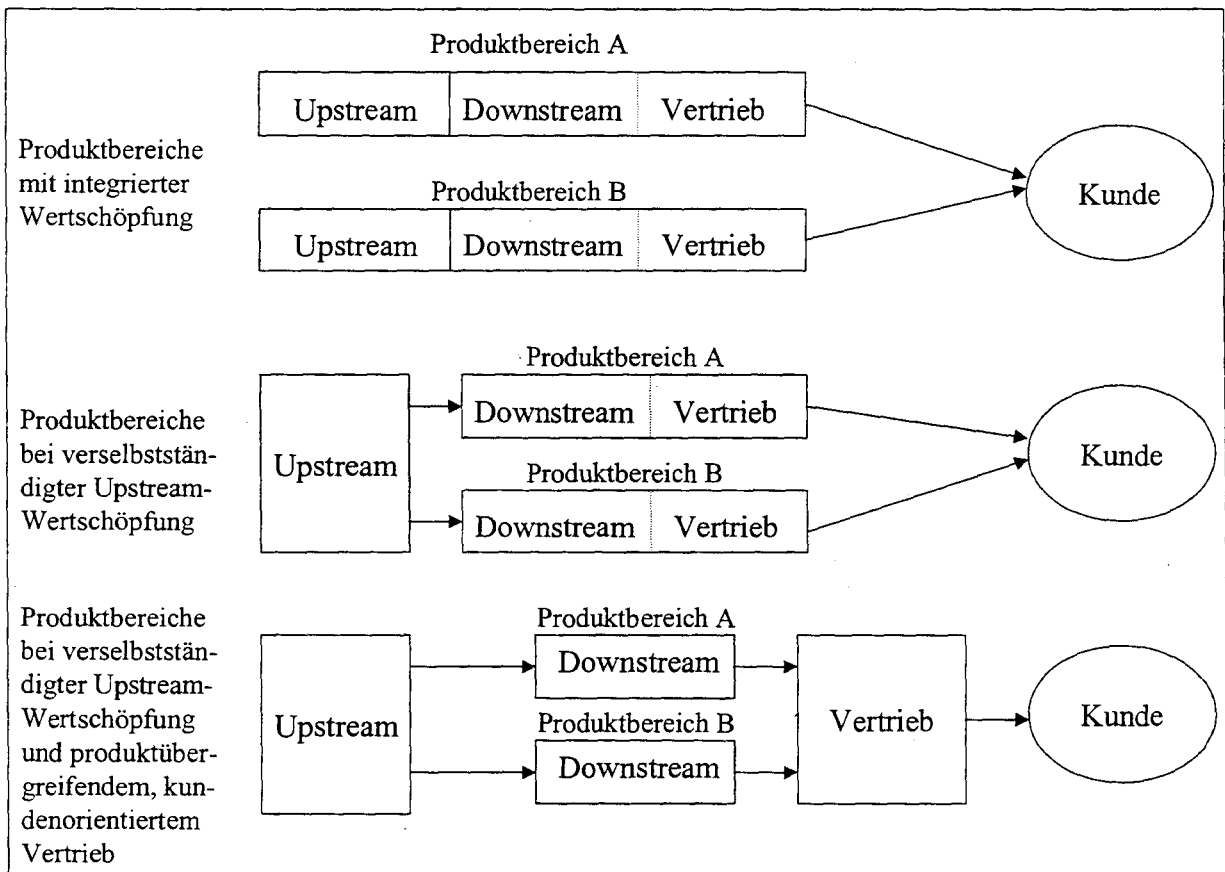


Abb. 2: Formen der Vertriebskoordination und Rahmenstruktur

Wie aus Abb. 2 ersichtlich ist, stellt die Frage, ob die Upstream-Aktivitäten (Beschaffung, F&E, Produktion) sowie die Vertriebsaktivitäten in die Produktsparten integriert sind oder nicht, nach der hier vertretenen Auffassung das zentrale Merkmal zur Differenzierung zwischen verschiedenen Rahmenstrukturen dar (vgl. ähnlich auch Galbraith 1993).

zu 3.: Das Problem, auf welche Weise das Nachfragepotenzial der Unternehmung ausgeschöpft werden soll, findet seinen strukturellen Niederschlag primär in der internen Ausgestaltung des Vertriebsbereiches. Wie in Abschnitt 5. theoretisch begründet und am Beispiel des IBM-Vertriebs (Abschnitt 6.) praktisch verdeutlicht wird, ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, wie den Bedarfsstrukturen unterschiedlicher Kunden(-gruppen) durch eine differenzierte Marktbearbeitung Rechnung getragen werden kann. Ob und in welchem Maße kundenorientierte Strukturen im Vertrieb zum Einsatz kommen sollen, erfordert eine differenzierte Untersuchung des Spannungsverhältnisses zwischen der reibungslosen Abwicklung des gesamten Wertschöpfungsprozesses ('interne' Effizienz) auf der einen sowie der

möglichst umfassenden Ausschöpfung des Marktpotenzials ('externe' Effizienz) auf der anderen Seite.

Bevor den bislang nur knapp umrissenen Fragestellungen im Einzelnen nachgegangen wird, steht im nächsten Abschnitt die Beziehung zwischen der wettbewerbsstrategischen Grundausrichtung und organisatorischen Strukturmustern im Mittelpunkt.

#### 4. Wettbewerbsstrategie: Strukturkonsequenzen der strategischen Positionierung

Strategien stellen längerfristig gültige Grundsatzentscheidungen dar, die den Rahmen für künftige detailliertere Entscheidungen bilden. Sie sind auf den Aufbau und die Sicherung von Erfolgspotenzialen ausgerichtet, welche im Anschluss durch eine strategiekonforme Ausrichtung des operativen Geschäfts nach Maßgabe der obersten Unternehmungsziele ausgeschöpft werden. In Anlehnung an die Harvard-Schule des Strategischen Managements können mit der Unternehmungsstrategie sowie mit Wettbewerbs- und Funktionalstrategien drei strategische Ebenen unterschieden werden (Hofer/Schendel 1978, S. 27 ff.). Während die Unternehmungsstrategie die Tätigkeitsbereiche (Produkt-Markt-Kombinationen) einer Unternehmung abgrenzt und den mit deren Bearbeitung befassten Geschäftsbereichen Ressourcen zuweist, beschäftigen sich Wettbewerbsstrategien mit der Frage, wie in den einzelnen Geschäftsfeldern Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu erlangen sind. Funktionalstrategien befassen sich mit der Gestaltung des Ressourceneinsatzes im Rahmen einer Geschäftsfeldstrategie. Mit der Fokussierung auf den Vertrieb liegt der Schwerpunkt der nachfolgenden strategischen Analyse im Überschneidungsbereich von Wettbewerbs- und Funktionalstrategie.

Grundsätzlich hat die strategische Positionierung der Aktivitäten einer Unternehmung zum Ziel, sich in einer Weise von den Konkurrenten zu unterscheiden, die längerfristige Wettbewerbsvorteile verspricht (Porter 1990, S. 26). Es existieren sehr unterschiedliche Möglichkeiten, durch Rekurs auf das Spektrum der Unternehmungsaktivitäten alternative Formen der strategischen Positionierung zu systematisieren (vgl. hierzu Mintzberg 1988). Hier soll mit Blick auf das Untersuchungsobjekt, den Vertriebsbereich, und ohne Anspruch auf eine vollständige und systematische Erfassung der zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen eine pragmatische Vorgehensweise gewählt werden. Betrachtet werden strategische Entscheidungen über die Basis des Wettbewerbs, die Ausgestaltung des Leistungsangebotes und die Art der Marktbearbeitung.

Strategische Entscheidungen hinsichtlich der Basis des Wettbewerbs erfordern die Beantwortung der Frage, ob eine gesicherte Wettbewerbsposition in erster Linie durch Kosten- oder durch Zeitwettbewerb angestrebt werden soll. Setzt eine Unternehmung auf Kostenwettbewerb, so konzentriert sie ihre ganze Energie auf die Minimierung der mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten, um in der Preispolitik einen größeren Dispositionsspielraum gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Beim Zeitwettbewerb wird die möglichst reibungslose Gestaltung des Leistungsprozesses von seiner Auslösung bis zur Vertragserfüllung gegenüber dem Kunden zum Bezugspunkt aller strategischen Überlegungen. Zeitwettbewerb kann durch das Bestreben gekennzeichnet sein, bei der Erringung von Wettbewerbsvorteilen den Zeitpräferenzen des potenziellen Kunden durch kürzere Lieferzeiten als Resultat einer Reduzierung von Durchlaufzeiten sowie durch Gewährleistung einer hohen Lieferzuverlässigkeit bzw. Termintreue in besonderem Maße Rechnung zu tragen. Der in vielen Branchen festzustellende Trend einer Verkürzung der Produktlebenszyklen erfordert darüber hinaus die Be-

schleunigung der Produktentwicklung und die Überbrückung der kritischen Schnittstelle zwischen Entwicklung und Produktion ohne großen Zeitverzug.

Mit der *Ausgestaltung des Leistungsangebots* legt die Unternehmung fest, mit welchen Leistungselementen der beim Kunden vermutete Bedarf gedeckt werden soll. Im Einzelnen ist über die Leistungsbestandteile, über den Grad an kundenindividueller Ausgestaltung der Leistung und über die Berücksichtigung absatzwirtschaftlicher Verbundeffekte zu entscheiden. Für einen bestimmten Verwendungszweck lassen sich die Leistungsbestandteile über verschiedene Kombinationen von Sach- und Dienstleistungen bzw. deren jeweilige intensitätsmäßige Ausprägungen unterschiedlich gestalten. In Abb. 3 (vertikale Dimension) werden für ein Angebot aus der Maschinenbauindustrie sechs Leistungsbestandteile exemplarisch ausgewiesen (vgl. im Einzelnen Frese/Lehnen/Valcárcel 1999, S. 885 ff.). Durch eine mehr oder weniger kundenindividuelle Ausgestaltung des Leistungsangebots werden die Bedürfnisse des einzelnen Kunden in abgestufter Weise berücksichtigt. In Abb. 3 (horizontale Dimension) wird nach dem Grad der Kundenindividualisierung zwischen Standardleistungen, modularisierten Kundenleistungen und kundenindividuellen Leistungen unterschieden. Absatzwirtschaftliche Verbundeffekte sind von Bedeutung, wenn der Kunde mehrere Leistungen der Unternehmung nachfragt. Ein solcher Verbundeffekt ist z. B. dann gegeben, wenn neben dem Primärprodukt Sekundärleistungen in Form des After-Sales-Service oder von Ersatzteilen (vgl. Frese/Heppner 1995) vertrieben werden. Dieser Fall soll im Folgenden als produktübergreifende Nachfrage bezeichnet werden.

Qualität			
Verfügbarkeit			
Integrationsfähigkeit			
Veränderung Leistungsfokus			
Aufnahme Leistungsfunktion			
Erhalt Leistungsfunktion			
Leistungsmerkmale Kundenindividualisierung	Standard-Leistung	Modularisierte Leistung	Kundenindivid. Leistung

Abb. 3: Ausgestaltung des Leistungsangebotes am Beispiel des Maschinenbaus

Mit Hilfe des Merkmals *'Art der Marktbearbeitung'* sollen zwei Gestaltungsparameter erfasst werden. Die Ausschöpfung des Nachfragepotenzials, der erste Parameter, lässt sich durch die jeweilige Spannbreite der Marktbearbeitung (flächendeckend oder segmentierend) näher kennzeichnen. So kann sich bspw. der Vertrieb von Autoradios auf Automobilhersteller (Erstausstatter) beschränken oder den ganzen Markt (inklusive privater Endkunden) einbeziehen. Die Potenzialausschöpfung ist mit Ansoff (1965, S. 108 ff.) auch durch die verfolgte Wettbewerbsstrategie beschreibbar. Der Umsatz kann durch Erhöhung des Marktanteils auf dem gegenwärtig bearbeiteten Markt (Marktpenetration) oder durch Erschließung neuer Märkte für das betrachtete Produkt (Marktentwicklung) gesteigert werden. Als weiterer Gestaltungsparameter wird im Folgenden der Aufbau und die Sicherung längerfristiger Kundenbindungen in die Analyse einbezogen. Insofern findet auch ein zeitliches Element seinen Niederschlag in der strategischen Positionierung. Jede Transaktion wird bei einer solchen Betrachtung unter dem Aspekt gesehen, dass Folgetransaktionen vereinbart sind oder angestrebt werden (vgl. zur Entwicklung längerfristiger Geschäftsbeziehungen als strategische Option Plinke 1997 oder Utikal 2001, S. 175 ff.).

Die für eine strategiekonforme Gestaltung der Vertriebsorganisation entscheidende Frage lautet: Welche Auswirkungen besitzt die jeweilige strategische Positionierung über die Parameter "Basis des Wettbewerbs", "Ausgestaltung des Leistungsangebotes" und "Art der Marktbearbeitung" für die Koordinationsanforderungen? Neben den oben herausgearbeiteten Anforderungen der Gewährleistung einer angemessenen Wissensbasis im Verhandlungsprozess mit dem Kunden, der Berücksichtigung von Interdependenzen sowie der umfassenden und reibungslosen Ausschöpfung des Nachfragepotenzials ist das Ausmaß an Ungewissheit, mit dem sich Vertriebsentscheidungen konfrontiert sehen, in die Überlegungen einzubeziehen. Je größer die Entscheidungsungewissheit ist, desto eingeschränkter sind die Möglichkeiten, bei der Koordination auf generelle Regelungen<sup>10</sup> zu setzen.

Im Folgenden werden die zwischen dem jeweiligen Muster der strategischen Positionierung und den Koordinationsanforderungen existierenden Zusammenhänge untersucht.

Mit Blick auf die Basis des Wettbewerbs kann man etwas vereinfachend feststellen, dass beim Kostenwettbewerb die effiziente Nutzung von (internen und externen) Potenzialen, beim Zeitwettbewerb die effiziente Abstimmung von Interdependenzen in den Vordergrund rückt<sup>11</sup>. Eine kostenorientierte Wettbewerbsstrategie wird deshalb tendenziell zu Organisationsstrukturen führen, die eine Zuweisung von Entscheidungskompetenzen in Bezug auf zusammengehörende Potenziale (Ressourcen, Märkte) an jeweils eine organisatorische Einheit erlaubt; durch solche Lösungen wird jedoch zugleich die bereichsübergreifende Abstimmung von Interdependenzen erschwert. Bei einer strategischen Fokussierung auf Kostenaspekte besteht mithin eine Tendenz zur Bildung funktions- und markt- (bzw. kunden-)orientierter Strukturen. Umgekehrt begünstigt der Zeitwettbewerb Tendenzen zur organisatorischen Verselbstständigung von Wertschöpfungsketten durch Aufspaltung von Potenzialen. Die in vielen Branchen zu beobachtende Tendenz, durch Bildung weitgehend autonomer Produktbereiche eine pro-

---

<sup>10</sup> Galbraith (1977, S. 36) spricht in diesem Zusammenhang sehr anschaulich von der Möglichkeit des "preplanning".

<sup>11</sup> Von einer Vereinfachung ist insofern zu sprechen, als nicht berücksichtigt wird, dass über die effiziente Abstimmung von Prozessinterdependenzen mit einer daraus resultierenden Reduzierung von Zwischenlagern auch Kosteneffekte realisiert werden können.

zessorientierte Organisationsgestaltung zu betreiben, ist Ausdruck einer Hinwendung zum Zeitwettbewerb.

Hinsichtlich der Struktur des Leistungsangebotes kann als organisatorisch relevantes Merkmal die Produktkomplexität angesehen werden; sie nimmt mit einer Ausdifferenzierung der angebotenen Sach- und Dienstleistungen zu (vgl. zur Operationalisierung der Produktkomplexität Frese/Noetel 1992, S. 62 ff.). Unternehmungen, die Produkte mit einer hohen Komplexität anbieten, müssen in besonderem Maße sicherstellen, dass der Vertrieb auf das im Akquisitionsprozess notwendige Produkt- und Prozesswissen zurückgreifen kann. Ist eine ausgeprägte Produktkomplexität das Ergebnis einer Bündelung artverschiedener Sach- und Dienstleistungen, erhöht sich daneben in der Regel die Intensität der Prozessinterdependenzen.

Eine Steigerung der Kundenindividualisierung weist von allen strategischen Einflussgrößen die weitreichendsten organisatorischen Auswirkungen auf. Zunächst steigen die Koordinationsanforderungen durch eine Zunahme der Ungewissheit. Mit der Planbarkeit der Einbindung eines Kunden und dem Umfang seiner Einbindung sind zwei Einflussfaktoren des jeweils realisierten Ausmaßes an Ungewissheit zu unterscheiden (Frese/Lehnen/Valcárcel 1999, S. 896 ff.): Die Planbarkeit ist eine zeit- und potenzialbezogene Größe. Es geht um die Frage, inwieweit der Zeitpunkt der Kundeneinbindung sowie die für eventuell erforderliche Abstimmungsprozesse vorzuhaltenden Unternehmungsressourcen im Voraus festgelegt werden können. Das Ausmaß der Kundeneinbindung wird durch die vom Anbieter umzusetzenden Kundenanforderungen bestimmt. Wie komplex sich die Zusammenhänge bei dieser für die Koordinationsproblematik im Vertrieb so bedeutsamen strategisch bestimmten Einflussgrößen gestalten, wird mit der Unterscheidung zwischen dem Grad bzw. der Intensität der Einflussnahme durch den Kunden und der Verschiedenartigkeit bzw. Varietät seiner Anforderungen an Leistungsprozesse und -ergebnis (vgl. hierzu in Bezug auf Dienstleistungen Engelhardt 1989, S. 282 f.) deutlich. Die Intensität des Kundeneinflusses betrifft die Frage, wie stark isolierte Kundenanforderungen überhaupt Berücksichtigung finden bzw. wie intensiv sich die Mitwirkung des einzelnen Kunden an der Leistungserstellung vollzieht. Die Varietät macht Aussagen darüber, wie weit die speziellen Kundenwünsche von anderen durch den Anbieter bereits umgesetzten Kundenanforderungen abweichen. Die Koordinationsrelevanz dieser Unterscheidung liegt auf der Hand: Wenn ein Kunde erheblichen Einfluss auf die Leistungen des Herstellers nimmt, sich seine Wünsche aber nicht wesentlich von den Anforderungen anderer Kunden unterscheiden, dann ist die für den Hersteller resultierende Ungewissheit verhältnismäßig gering. Anders dürfte der entgegengesetzte Fall zu beurteilen sein: Beschränkt sich der Kunde auf punktuelle Einflussnahme, weist die Umsetzung seiner Vorstellungen für die Unternehmung aber einen erheblichen Neuartigkeitsgehalt auf, sind die ungewissheitsinduzierten Koordinationsanforderungen relativ stark ausgeprägt.

Kundenindividualisierung erhöht die Koordinationsanforderungen auch hinsichtlich des vom Vertrieb im Verhandlungsprozess bereitzustellenden Wissens. Zunächst erscheint die Annahme plausibel, dass mit zunehmender Individualisierung umfassenderes und zugleich detaillierteres Produkt- und Prozesswissen verfügbar sein muss. Darüber hinaus gewinnt mit steigender Individualisierung der erstellten Leistungen Kundenwissen an Bedeutung. Schließlich führt Kundenindividualisierung in der Regel hinsichtlich aller drei Interdependenzarten zu wachsenden Koordinationsanforderungen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Leistungen aus verschiedenen Unternehmungsbereichen berücksichtigt werden müssen, nimmt

um so höhere Werte an, je stärkeren Einfluss der Kunde auf die Ausgestaltung des Produktes ausübt, insbesondere wenn sich diese Einflussnahme auf eine Erweiterung des Leistungsspektrums bezieht. Ausgeprägte Prozess- und Ressourceninterdependenzen wären in einer solchen Situation die Folge. Geht steigende Kundenindividualisierung mit einer Zunahme der Produktkomplexität einher, ist mit einem verstärkten Auftreten von Marktinterdependenzen zwischen dem Vertrieb und anderen organisatorischen Einheiten, die in den Akquisitionsprozess eingebunden sind, zu rechnen.

Die Koordinationsrelevanz produktübergreifender Nachfrage ist offensichtlich. Einerseits steigen die Anforderungen an das bereitzustellende Produkt- und Kundenwissen; andererseits müssen Marktinterdependenzen berücksichtigt werden, wenn Produkte über getrennte Vertriebsbereiche angeboten werden.

Die strategische Positionierung hinsichtlich der Ausschöpfung des Nachfragepotenzials (Art der Marktbearbeitung) führt bei einer flächendeckenden, verglichen mit einer segmentierenden Strategie, zur Notwendigkeit, den Vertrieb mit mehr Markt- und Kundenwissen auszustatten. Darüber hinaus stellt die räumliche Ausdehnung der Aktivitäten an Akquisition und Abwicklung (z. B. Auslieferung, After-Sales-Service) erhebliche logistische Anforderungen, die zu einem herausgehobenen Stellenwert der regionalen Dimension bei der organisatorischen Gestaltung der Vertriebsaktivitäten führen (vgl. Frese 1994, S. 123 ff.). Wird bei der Ausschöpfung des Nachfragepotenzials eine betonte Strategie der Marktpenetration verfolgt, steigen die Anforderungen an den Detaillierungsgrad markt- und kundenbezogener Wissens-elemente sowie an die methodische Vorbereitung der Vertriebsaktivitäten - nur so lässt sich in der Regel das Ziel einer Gewinnung von Marktanteilen realisieren. Bei einer Wachstumsstrategie, wie sie [bspw. in](#) konsequent betriebener Marktentwicklung zum Ausdruck kommt, entsteht aus der Beschäftigung mit bislang nicht bearbeiteten Märkten oder Marktsegmenten ein entsprechender Bedarf an - oft neuartigen - Informationen. Organisatorisch ist mit den Strategien der Marktpenetration und Marktentwicklung deshalb häufig die Einrichtung unterstützender, die Vertriebsaktivitäten vorbereitender und steuernder, Einheiten verbunden. Hinsichtlich des Aufbaus und der Sicherung einer längerfristigen Kundenbindung, dem zweiten Gestaltungsparameter bei der Ausschöpfung der Nachfrage, ist zunächst festzustellen, dass der Vertrieb umfassendes Kundenwissen benötigt. Bei einer erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie verringert sich allerdings im Zeitablauf auf Grund der größeren Vertrautheit mit den Präferenzen und den Verhaltensweisen des Kunden das Ausmaß an Ungewissheit.

Die vorangegangenen Überlegungen waren darauf ausgerichtet, aus der Ausprägung strategischer Positionierungsvariablen Anforderungen an die Koordination abzuleiten. Vertriebsbezogene Aufgaben wurden hinsichtlich ihrer Wissensbasis bei der Verfolgung unterschiedlicher Strategien analysiert (z. B.: Kundenindividualisierung führt zur Notwendigkeit, spezifische Kenntnisse über das Kundenverhalten einzubringen). Daneben wurden unter Rückgriff auf das Prinzip der Internalisierung kritischer Schnittstellen strategiespezifische Tendenzen zur Poolung von Potenzialen herausgearbeitet (z. B.: Kostenwettbewerb führt zur Poolung von Ressourcen). Schließlich konnten mit Hilfe von Plausibilitätsannahmen über die organisatorische Verteilung von Aufgaben Aussagen zum Charakter der entstehenden Interdependenzen aus der Struktur des Leistungsangebotes abgeleitet werden (z. B.: produktübergreifende Nachfrage fördert die Entstehung von Marktinterdependenzen).

Für den Organisationsgestalter liefern die Ergebnisse wettbewerbsstrategischer Analysen Bausteine für den Entwurf von Koordinationssystemen. Natürlich eröffnet eine solch isolierte Sichtweise aus der Perspektive einzelner Positionierungselemente keinen unmittelbaren Zugang zu einem so komplexen Gestaltungsproblem, wie es die Organisation von Vertriebsaktivitäten darstellt. Eine strategiekonforme Koordinationslösung ist immer das Ergebnis einer Ausbalancierung der Einflüsse von Ressourcen-, Prozess-, Markt- und Delegationseffizienz. So ist bspw. die Verfolgung des Zeitwettbewerbes nicht mit jeder Ausgestaltung des Leistungsangebotes kompatibel. Mit zunehmender Produktkomplexität und Kundenindividualisierung zeigen sich auf Grund nachhaltig wachsender Interdependenzen rasch die Grenzen einer Wahl dieser Wettbewerbsbasis. Auch der Entscheidung zu Gunsten des Kostenwettbewerbs ist die Frage vorgelagert, ob man über möglichst hohe Standardisierung des Leistungsprogramms Kostenvorteile realisieren will, um niedrige Absatzpreise sicherzustellen, oder ob durch Ausdifferenzierung des Angebotes verbunden mit Kundenindividualisierung das akquisitorische Potenzial und ein damit verbundener größerer Preissetzungsspielraum genutzt werden sollen. Strategiekonforme Organisationsstrukturen beruhen immer auf stimmigen Mustern, die in einem Prozess des Abwägens entwickelt werden. Im folgenden Abschnitt wird unter Einführung bestimmter Randbedingungen eine solche Vorgehensweise skizziert.

## **5. Vertriebsorganisation: Zwischen Wertschöpfung und Kundenorientierung**

Der Absatz bzw. - in der hier zu Grunde gelegten Terminologie - der Vertrieb, nach Gutenberg (1962, S. 2) die "Schlußphase des betrieblichen Umsatzprozesses", ist in vielfältiger Weise mit den übrigen Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung verbunden. Koordinationsdefizite, mögen sie ihre Ursache im Upstream-Bereich der F&E-, Beschaffungs- oder Produktionsaktivitäten oder im Downstream-Bereich der Absatzaktivitäten haben, äußern sich letztlich in Diskrepanzen zwischen Kundenerwartung und Leistungsrealisation und sind damit von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg des Akquisitionsprozesses. Die Koordination entlang der Wertschöpfungskette hat deshalb einen hohen, häufig sogar einen unternehmungspolitischen Stellenwert - und der Vertrieb ist der Sachwalter dieser Aufgabe.

Die durch die jeweilige Rahmenstruktur geprägten Koordinationsanforderungen hängen aus Sicht des Vertriebs zum einen davon ab, wie spezifisch der Bedarf an Kunden-, Produkt- und Prozesswissen ist und inwieweit die Rahmenstruktur einen eventuell erforderlichen Wissenstransfer unterstützt. Zum anderen ist zu prüfen, in welchem Maße die Vertriebsdispositionen Prozessinterdependenzen berücksichtigen müssen. In Abb. 4 werden die jeweiligen Koordinationsanforderungen durch Einführung verschiedener Bedingungskonstellationen systematisiert. Die Unterscheidungen fußen auf der begründeten Annahme, dass unterschiedliche Rahmenstrukturen (hier auf die Frage der Integration von Upstream- und Downstream-Aktivitäten in die Produktbereiche reduziert) vor allem über die Ausprägung der Kundenindividualisierung unterschiedliche Koordinationsanforderungen stellen.

		gering	hoch
Integration von Upstream- und Downstream- Aktivitäten	ja	keine besonderen Anforderungen an die Koordination des Vertriebs  ①	hohe Koordinationsanforderungen bei günstiger Rahmenstruktur  ③
	nein	keine besonderen Anforderungen an die Koordination des Vertriebs  ②	hohe Koordinationsanforderungen bei ungünstiger Rahmenstruktur  ④
		Kundenindividualisierung	

Abb. 4: Rahmenstruktur und Anforderungen an die Vertriebskoordination

Der Fall geringer Kundenindividualisierung (Felder 1 und 2 in Abb. 4) ist aus Sicht der Vertriebskoordination deshalb als verhältnismäßig unproblematisch zu beurteilen, weil der Wissenstransfer und die Abstimmung von - selbst bereichsübergreifenden (Feld 2) - Prozessinterdependenzen über standardisierte Regeln gewährleistet werden können. Auf Seiten des Kunden besteht beim Verzicht auf weitreichende Individualisierungsmaßnahmen ein Beratungsbedarf, dem selbst bei hoher Produktkomplexität vom Vertrieb durch Rückgriff auf eigenes Wissen<sup>12</sup> oder auf das Wissen im Downstream-Bereich Rechnung getragen werden kann. Prozessinterdependenzen, deren Berücksichtigung vor allem bei der Vereinbarung von Lieferfristen wichtig ist, lassen sich weitgehend durch eine auf längerfristigen Marktprognosen beruhende Planung abstimmen. Eine nachhaltige Reduzierung prozessbezogener Abstimmungserfordernisse ergibt sich, wenn keine 'engen' Liefertermine vereinbart werden. Diese Situation ist typisch für die Automobilindustrie und in der Lebensmittelbranche für die Vereinbarungen zwischen Hersteller und Handel.

Die Felder 3 und 4 repräsentieren Fälle, in denen aus einer hohen Kundenindividualisierung ausgeprägte Koordinationsanforderungen resultieren. In Feld 3 begünstigt eine Internalisierung der Downstream-Aktivitäten im Produktbereich die Koordination entlang der Wertschöpfungskette; in Feld 4 wird die Abstimmung schwieriger, weil sie sich bereichsübergreifend (zwischen Vertrieb, Produktbereichen und zentralen Upstream-Einheiten) vollzieht. Die durch Feld 4 erfasste Situation stellt die Vertriebskoordination dann vor ein lösbares Problem, wenn als Folge hoher Kundenindividualisierung und Produktkomplexität zwar ein ausgeprägter Beratungsbedarf auf Seiten des Kunden existiert, entsprechende Beratungsleistung

<sup>12</sup> Beispiele hierfür finden sich in der Textilchemie. Bei Produkten mit einem hohen Standardisierungsgrad (z. B. Farbstoffe), die vom Kunden häufig mit einem breiten Anwendungsspektrum eingesetzt werden, entsteht in aller Regel ein differenzierter Beratungsbedarf, welcher von einer dem Vertrieb zugeordneten Einheit "Anwendungstechnik" befriedigt wird.

gen aber größtenteils vom Downstream-Bereich erbracht werden können. Diese Voraussetzung ist vor allem dann gegeben, wenn auf Grund eines Modularisierungskonzepts weitgehend standardisierte Produkt- und Leistungskomponenten nach standardisierten Integrationsprinzipien entsprechend den Wünschen des Kunden kombiniert werden. Bei genügend großem Nachfragevolumen kann sich auch hier die Produktionsplanung - mit der Konsequenz einer Entschärfung von Prozessinterdependenzen - auf längerfristige Absatzprognosen stützen. Beispiele liefern die Computerbranche mit aus standardisierten Komponenten zusammengesetzten Hardware-Systemen oder Angebote zur Altersvorsorge im Rahmen eines Allfinanz-Modells. Eine Entkoppelung wesentlicher Upstream- und Downstream-Aktivitäten von den Produktbereichen sowie untereinander wird in dem Maße problematisch, in dem die Kundenindividualität der zu erbringenden Leistung eine Einbeziehung von Einheiten des Upstream-Bereiches in die Akquisition erfordert, weil die umfassende Vorhaltung von Produkt- und Prozesswissen im Downstream-Bereich aus Kostengründen nicht zu realisieren ist.<sup>13</sup> Beispiele sind der Vertrieb von kundenindividueller Software, von kundenindividuell konstruierten Komponenten in der KFZ-Zulieferindustrie und von kundenindividuell ausgestalteten Industrieversicherungen.

Wendet man den Blick weg von der Koordination 'entlang der Wertschöpfungskette' und hin zur internen Ausgestaltung des Vertriebsbereiches, so ändert sich das Spektrum der Koordinationsanforderungen. Sicherzustellen sind die Präsenz akquisitionsrelevanten Wissens, die möglichst umfassende Ausschöpfung des Marktpotenzials und die Berücksichtigung von Marktinterdependenzen. Kundenorientierte Vertriebsstrukturen, d. h. Einheiten mit kundenbezogener Informations- und Wissensbasis sowie Entscheidungskompetenz, auf die sich die folgende Betrachtung bezieht, sind generell nur bei Markttransaktionen mit Wiederholungscharakter von Bedeutung. Ist die Gestaltung der Vertriebsstrukturen nicht durch die Ziele des Aufbaus und der Sicherung von Geschäftsbeziehungen bestimmt (und sind nicht gewisse Mindestanforderungen an das zu erwartende Absatzvolumen erfüllt), ist allenfalls eine kundenorientierte Gliederung auf der Basis von Projektstrukturen sinnvoll (Beispiel: Anlagenbau). Vor diesem Hintergrund sind kundenorientierte Strukturen um so attraktiver, je höher der Stellenwert einer Einbringung und Kumulierung<sup>14</sup> kundenbezogenen Wissens in einer Einheit, je intensiver Marktinterdependenzen und je ausgeprägter die potenzielle Nachfrage einzelner Kunden nach mehreren Produkten der Unternehmung sind.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Unabhängig von der Koordinationsproblematik ist ein enger Kontakt von Upstream-Einheiten (vor allem der Entwicklungseinheit) zum Vertrieb und zum Kunden wichtig, um Markt- und Kundenorientierung sicherzustellen. Herausragende Bedeutung gewinnt dieses Prinzip in Branchen, in denen die Entwicklung neuer Produkte auf Anstöße vom Kunden zurückzuführen ist (vgl. v. Hippel 1988).

<sup>14</sup> Diese Anforderung geht strenggenommen über eine reine Koordinationsbetrachtung hinaus und betrifft Aspekte der Lerneffizienz (vgl. Frese 2001).

<sup>15</sup> Anzumerken ist, dass kundenorientierte Strukturen auch im Upstream-Bereich relevant werden können, sofern der nachhaltige Einfluss der Kunden auch dort von Bedeutung für die Aufgabenerfüllung ist. Solche Situationen finden sich z. B. in der KFZ-Zulieferindustrie, wo die Entwicklung (Phase der Auftragsanbahnung) und die Produktion/Logistik (Phase der Auftragsabwicklung) verschiedentlich kundenorientierte Strukturen aufweisen (vgl. Frese/Noetel 1992, S. 211 ff.)

		gering	hoch
produktübergreifende Nachfrage	ja	geringe Tendenz zur Verselbstständigung kundenorientierter Strukturen (bei geringer Zahl von Produkten) ①	ausgeprägte Tendenz zur Verselbstständigung permanenter kundenorientierter Strukturen ③
	nein	funktionsorientierter Vertrieb als Teil der Produktbereiche ②	allenfalls Tendenz zu kundenorientierten Vertriebsstrukturen in den Produktbereichen ④
		Kundenindividualisierung	

Abb. 5: Koordinationsanforderungen und interne Organisation des Vertriebs

In Abb. 5 werden Unterscheidungen für Situationen mit verschiedenartiger Ausprägung der genannten Koordinationsanforderungen getroffen. Es wird davon ausgegangen, dass vor allem die Strategiemerkmale "Kundenindividualisierung" und "produktübergreifende Nachfrage" den Koordinationsbedarf innerhalb der Vertriebseinheit bestimmen. Dabei handelt es sich allerdings insofern um eine vereinfachende Betrachtung, als nicht berücksichtigt wird, dass kundenorientierte Strukturen auch mit zunehmender Kundenbindung und Nachfragemacht des Kunden an Bedeutung gewinnen können.

Unter den in Abb. 5 berücksichtigten Einflussfaktoren des Koordinationsbedarfs kommt der Kundenindividualisierung ein herausragender Stellenwert zu (vgl. hierzu für die Investitionsgüterindustrie die Studie von Hüsch 1993, insbesondere die Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf S. 297 ff.). Deshalb wird im Fall 1 (produktübergreifende Nachfrage, aber geringe Kundenindividualisierung) kein nachhaltiger Impuls zur Einführung kundenorientierter Vertriebsstrukturen generiert. Mit derartigen Bedingungen sieht sich z. B. die chemische Industrie konfrontiert, wenn mehrere Sparten Chemiewerkstoffe ("Kunststoffe") an die Automobilindustrie vertreiben. Hier finden sich keine Kundenstrukturen; es erfolgt allenfalls eine Abstimmung über Ausschüsse. Setzen allerdings die Kunden ihre Nachfragemacht gezielt ein und erstreckt sich die Nachfrage auf ein breites Spektrum an Produkten, gewinnen kundenorientierte Strukturen größere Bedeutung. Diese Situation ist typisch für den Lebensmittelmarkt, wo die Hersteller mit einer Einrichtung von Kundenmanagern (Key Account Managern) ihre Aktivitäten gezielt auf die Interessen einflussreicher Handelsunternehmungen ausrichten.

Während die in Abb. 5 durch Feld 2 erfasste Konstellation kundenorientierte Strukturen als wenig relevant erscheinen lässt<sup>16</sup>, kann die Situation in Feld 3 als 'Potenzierung' kundenbezogener Koordinationsanforderungen bezeichnet werden. Hier ist eine kundenorientierte

<sup>16</sup> Es sei denn, Nachfragemacht bzw. Auftragsvolumen legen eine kundenorientierte Struktur nahe. Ein Beispiel ist die Einrichtung von Key Account Managern für Großabnehmer in der Automobilindustrie.

Gliederung des Vertriebs unausweichlich. Schließt die Nachfrage des Kunden auch intensive Kontakte zum Upstream-Bereich ein und entstehen Marktinterdependenzen auf Grund eines durch kundenindividuelle Auftragsanbahnung und -abwicklung begründeten Zwangs zur Einbindung mehrerer Bereiche, kann sich darüber hinaus eine differenzierte Regelung der Koordinationsaufgaben innerhalb der Kundeneinheit als unerlässlich erweisen. Ein Beispiel ist der Vertrieb technologisch anspruchsvoller, kundenindividueller Vermittlungs- und Übertragungssysteme durch Unternehmungen der Elektronikindustrie an Telekommunikations-Unternehmungen (vgl. hierzu die Darstellung der "klassischen" Reorganisation der SEL Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts bei Frese 1981). In der durch Feld 4 erfassten Situation verstärken sich, verglichen mit dem in Feld 2 dargestellten Fall, die Tendenzen zur Einführung kundenorientierter Vertriebsstrukturen in den einzelnen Produktbereichen.

## 6. IBM-Vertrieb: Über die Matrix zum Kunden

*„At IBM we strive to lead in the creation, development and manufacture of the industry's most advanced information technologies, including computer systems, software, networking systems, storage devices and microelectronics. We translate these advanced technologies into value for our customers through our professional solutions and services businesses worldwide.“* (IBM 2000, S. 40)

In diesem abschließenden Teil des Beitrags wird die Vertriebsorganisation der International Business Machines Corporation (IBM) vor dem Hintergrund der aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Strategie und Struktur analysiert.<sup>17</sup> IBM ist schon deshalb als aufschlussreiches Untersuchungsobjekt anzusehen, weil es weltweit wenige Unternehmungen mit einer vergleichbaren Komplexität der Vertriebsanforderungen geben dürfte.<sup>18</sup>

Die gegenwärtige Vertriebsorganisation der IBM (Abb. 6 stellt die Struktur vereinfacht dar) bildet den Kern der Organisations-Konzeption, die Louis V. Gerstner, Chairman of the Board und Chief Executive Officer, nach seiner Ernennung 1993 in einem mehrjährigen Entwicklungsprozess einführte. Gerstner löste damals John Akers ab, der mit seinem Modell unabhängiger Unternehmungseinheiten, die sich – ausgestattet mit beträchtlicher Autonomie – flexibel am Markt bewegen sollten, gescheitert war.<sup>19</sup> Mit Blick auf die verfolgte Wettbewerbsstrategie lassen sich als prägende Elemente der IBM-Vertriebsorganisation produkt-

---

<sup>17</sup> Die folgenden Aussagen zum Produktprogramm und zur Organisationsstruktur der IBM stützen sich auf öffentlich zugängliche Informationen, insbesondere auf den Geschäftsbericht für das Jahr 2000 (Annual Report 2000), sowie auf einen von Herrn Reinhard Faßhauer, Generalbevollmächtigter der IBM Deutschland GmbH, am 4. Juli 2001 vor Studenten der Universität zu Köln gehaltenen Vortrag. Wir danken Herrn Faßhauer für seine Gesprächsbereitschaft; für die Richtigkeit der Faktendarstellungen sind ausschließlich die Autoren verantwortlich.

<sup>18</sup> Der herausragende Stellenwert des Vertriebs für IBM zeigt sich schon darin, dass Tom Watson sen., die prägende unternehmerische Figur in der Gründungsphase, seine Karriere im Vertrieb (bei NCR) begonnen hatte (vgl. Pugh 1995, S. 13, Slater 1999, S. 29 ff.) und dass die meisten Chief Executive Officers bei IBM aus dem Vertrieb stammten (Sobel 1986, S. 87). Nach dem Wertschöpfungskonzept von Galbraith (1987, S. 346 ff.) liegt das strategische Gravitationszentrum bei IBM eindeutig im Vertrieb.

<sup>19</sup> Sehr aufschlussreich sind die Darstellung und Kommentierung der Gerstner-Restrukturierung durch Hans-Olaf Henkel in seinen Lebenserinnerungen (Henkel 2000, S. 188 ff.). Henkel, der noch 1991 (Handelsblatt vom 10.12.1991) ganz im Sinne von Akers die Vorteile kleiner, selbstständiger Einheiten betont hatte, war damals zuständig für die IBM-Region Europe/Middle East/Africa. Vgl. zur Organisationskonzeption von Gerstner - insbesondere zu seiner Einschätzung der Dezentralisierungspolitik von Akers - Slater (1999), S. 79 ff. sowie Garr (2000), S. 55 ff.

übergreifende Nachfrage, hohe Produktkomplexität und flächendeckende Marktausschöpfung identifizieren.

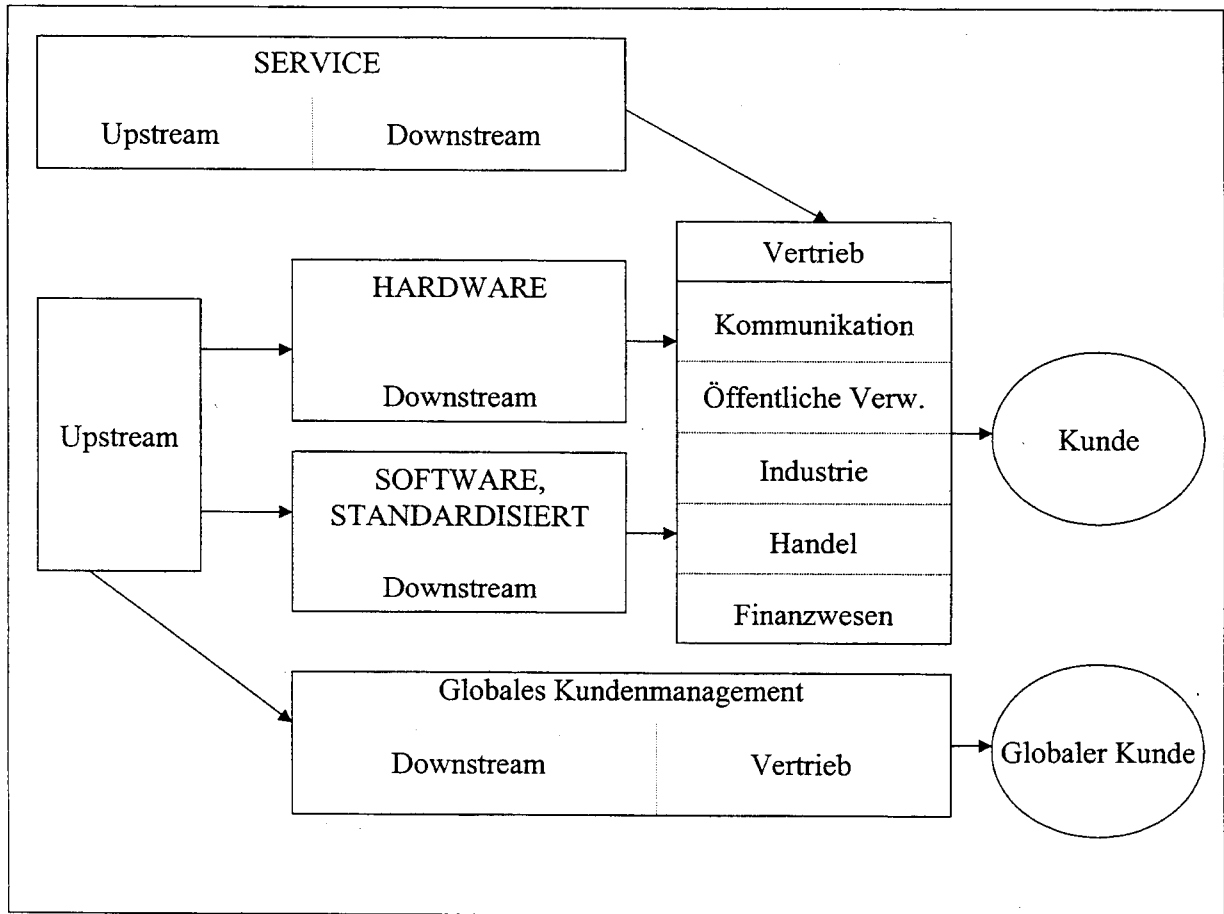


Abb. 6: Vereinfachte Darstellung des IBM-Vertriebs

### Produktübergreifende Nachfrage: One face to the customer

Bei IBM sind viele Kunden Nachfrager für einen großen Teil der oder gar für alle angebotenen Produkte. Der strategische Stellenwert der produktübergreifenden Nachfrage lässt sich mit dem Hinweis auf den Systemcharakter vieler Leistungsangebote auf dem Gebiet der Informationstechnologie und auf absatzwirtschaftliche Verbundeffekte zwischen Pre-Sales- und After-Sales-Leistungen erklären.<sup>20</sup> Ohne eine konsequente kundenorientierte Ausrichtung des Vertriebs nach dem Prinzip des „One face to the customer“ lässt sich ein so strukturiertes Nachfragepotenzial beim Kunden nicht einmal annähernd ausschöpfen. Darüber hinaus erfordert die Kundenindividualität vieler Produkte und Leistungen das geschlossene Auftreten beim Kunden. Zwar ist der größte Teil der Hardware- und Softwareprodukte standardisiert; ihre kundenspezifische Konfiguration zu einem System orientiert sich aber sehr oft an den Anforderungen eines konkreten Kunden. Die Kundenorientierung gilt in ganz ausgeprägter Weise für alle Dienstleistungen, die organisatorisch im Bereich „Global Services“ zusammengefasst sind. Dieser Bereich gliedert sich in vier Teileinheiten: Strategic Outsourcing Services (z.B. Übernahme von operativen Aufgaben der Informationsverarbeitung wie etwa der Betrieb von Rechenzentren), Business Innovation Services (z.B. Entwicklung und Implementierung kundenindividueller Software), Integrated Technology Services (z.B. After-Sales-Service) und Learning Services (z.B. Ausbildungsprogramme).

### Hohe Produktkomplexität: Produktbezogene Vertriebskompetenz im Rollenkonflikt

Die Produkte der IBM sind technisch in hohem Maße anspruchsvoll, so dass die Präsenz von Produkt- und Prozesswissen in Verhandlungen mit dem Kunden zu einem entscheidenden Faktor für den Vertriebs Erfolg wird. Die organisatorische Lösung für die Berücksichtigung dieser Anforderung muss von der ökonomisch begründeten Ansicht ausgehen, dass in den relativ kleinen Kundeneinheiten (in der Regel ein fünfköpfiges Team) kein breites Spektrum differenzierten Produktwissens vorgehalten werden kann. Der in diesem Kontext erforderliche bereichsübergreifende Transfer von Wissen stellt hohe Anforderungen<sup>21</sup>, weil das Wissen weit gestreut ist. Die Diffusion produktrelevanter Wissens wird vor allem durch den hohen Standardisierungsgrad der Hardwareprodukte und der meisten Softwareprodukte gefördert; bei IBM sind, wie im Abschnitt 3. erörtert, die Upstream- und Downstream-Aktivitäten getrennten Bereichen zugeordnet.<sup>22</sup> Die Produktbereiche „Personal and Printing Systems“ (General Purpose Computer Systems) und „Enterprise Systems“ (Server) umfassen nur Downstream-Aktivitäten (Marketing, Vertrieb); sie beziehen die Hardwareprodukte von dem Upstream-Bereich „Technology and Manufacturing“. Eine entsprechende Struktur gilt für die standardisierte Software (vereinfacht: Software für Server-basierte Systeme und E-Business); auch hier umfasst der Produktbereich „Software“ nur Downstream-Aktivitäten. Im Einklang

---

<sup>20</sup> Die folgende Betrachtung beschränkt sich auf „Endkunden“, z. B. auf Unternehmungen, die einen IBM-Server kaufen und einsetzen. Nicht berücksichtigt werden bspw. die Kontakte des IBM-Softwarebereichs mit unabhängigen Softwareunternehmungen oder die Lieferungen von Komponenten (Chips) des IBM-Bereichs „Technology“ an externe Weiterverarbeiter (sog. OEM-Geschäfte).

<sup>21</sup> Das wird in folgender Feststellung von Douglas T. Elix, Senior Vice President, zuständig für den Bereich „IBM Global Services“, deutlich – auch wenn der Zusammenhang positiv gewendet wird: „When we start to put together a solution, being hardwired to colleagues who have great customer relationships at one end and who are actually building the products and technologies at the other end is a trump card we play again and again and again.“ (Annual Report 2000, S. 25).

<sup>22</sup> Auf Leistungen wie Komponenten (z. B. Chips) und Teilsysteme (z. B. Speichersysteme), die den Bereichen „Technology“ und „Storage Systems“ zugeordnet sind, wird nicht eingegangen.

mit der in Abschnitt 4. entwickelten These führt bei IBM die Kundenindividualisierung zur Integration der Wertschöpfungskette in einem Bereich. So sind im Bereich „IBM Global Services“ die Upstream- und Downstream-Wertschöpfung für kundenindividuelle bzw. kundenangepasste Software organisatorisch zusammengefasst.

Mit der Konzeption der Produktbereiche, in besonderem Maße mit dem Modell der auf Downstream-Aktivitäten reduzierten Produktbereiche, trägt die IBM-Organisation der selbst bei einem ausgeprägten Absatzverbund eigenständigen Bedeutung der Produktperspektive Rechnung. Allein die Notwendigkeit, Absatzprognosen zu erstellen, das Konkurrentenverhalten zu beobachten und einzuschätzen sowie zur Sicherung der Lieferzuverlässigkeit die Wertschöpfungsprozesse abzustimmen, legt eine Bildung von Produktbereichen nahe. Im Rahmen einer durch die Kundendimension dominierten Vertriebsorganisation erfüllen Produktbereiche eine weitere Funktion, wenn technologisch anspruchsvolles Wissen weit gestreut ist. Die produktbezogene Bündelung von Produkt- und Prozesswissen dürfte der einzig praktikable Weg sein, um den Kundeneinheiten einen raschen, den Verhandlungsanforderungen im Akquisitionsprozess entsprechenden Wissenszugriff zu ermöglichen. Das Unterstützungspotenzial für die Vertriebsaktivitäten der Kundeneinheiten wird damit weitgehend in den Produktbereichen vorgehalten<sup>23</sup>. Seine effiziente Nutzung steht und fällt mit der Fähigkeit und Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Kooperation.

Das Erfordernis einer intensiven bereichsübergreifenden Abstimmung bildet die zentrale Herausforderung der IBM-Vertriebskonzeption, weil trotz unbestrittener Dominanz der Kundeneinheit auch die Vertriebseinheiten der Produktbereiche in direktem Kontakt zum Kunden stehen. Dies ist nicht allein Ausfluss der beschriebenen Unterstützungsfunktion (Bereitstellung produktbezogenen Wissens) für die Kundeneinheit. Ohne Kenntnis der Kundenbedürfnisse, was bis zu einem gewissen Grade die Einbeziehung von Produktbereichen in den Prozess der Identifizierung und Lösung von Kundenproblemen erfordert, ist eine nachhaltige Unterstützung der Kundeneinheit nicht gewährleistet. Darüber hinaus werden viele Aufträge, die sich lediglich auf ein isoliertes Produkt beziehen, unmittelbar zwischen Produktbereich und Kunde abgewickelt. Gleichwohl liegt die Verantwortung für Transaktionen auf dem Absatzmarkt bei der Kundeneinheit - und daraus ergibt sich ihre Verantwortung für die Kontrolle aller Kundenkontakte mit der möglichen Konsequenz einer Einschränkung des Engagements kompetenter, eigenständiger Produktbereiche. Diese konflikträchtige Matrixstruktur stellt außerordentliche Anforderungen an die Fähigkeit und Bereitschaft zur bereichsübergreifenden Kooperation.<sup>24</sup>

#### Konsequente Marktausschöpfung: Steuerung über Planung, nicht über interne Märkte

Ein Markt, der wie der für Informationstechnologie-Produkte eine globale Ausdehnung aufweist und eine Fülle verschiedenartiger Nachfrager umfasst, lässt sich nicht nur über einen Vertriebskanal erschließen. Zu einem Kunden, der eine E-Commerce-Infrastruktur für seine globale Geschäftstätigkeit benötigt, führt in der Regel ein anderer Weg als zum Käufer eines mobilen PC („Thinkpad“). Allein das Diktat der Vertriebskosten hat eine Differenzierung und damit möglicherweise auch eine Duplizierung von Distributionswegen zur Konsequenz. Bei

<sup>23</sup> Besondere Bedingungen gelten für das noch zu erläuternde „globale Kundenmanagement“.

<sup>24</sup> Nur angemerkt sei, dass diese Gratwanderung komplexe Anreizprobleme heraufbeschwört. So erhalten nach derzeit gültiger IBM-Regelung sowohl die Kundeneinheit als auch die beteiligte Produkteinheit Umsatzprovisionen.

IBM lassen sich vier Vertriebswege mit jeweils spezifischen Formen des Kundenkontakts und unterschiedlicher organisatorischer Einbindung voneinander abgrenzen:

- Globales Kundenmanagement

Am stärksten organisatorisch verselbstständigt ist der Weg zu etwa 150 global tätigen Unternehmungen, deren jährliches Beschaffungsbudget für Informationstechnologie-Produkte eine Schaffung autonomer kundenorientierter Vertriebseinheiten rechtfertigt. Die globalen Kundeneinheiten können auf eigene Marketing- und Vertriebsressourcen zurückgreifen und sind hinsichtlich des Produkt- und Prozesswissens nicht auf die Produktbereiche angewiesen.

- Nationales (regionales) Kundenmanagement

Diese Kundeneinheiten betreuen mit nationalem Schwerpunkt Kunden, deren Beschaffungsbudget die Kosten des Direktvertriebs trägt. Sie sind in die Landesgesellschaften nach Branchen eingegliedert (vgl. Abb. 6); so ist die für Daimler-Chrysler zuständige Kundeneinheit dem Branchenbereich „Industrie“ der IBM-Deutschland GmbH zugeordnet. Die nationalen Kundeneinheiten bestehen aus kleinen Teams, die im Bedarfsfall auf das Vertriebs- und Wissenspotenzial der Produktbereiche zurückgreifen.

- E-Commerce (Telesale)

Die Internet-Technologie erlaubt eine radikale Reduzierung der Vertriebskosten. Allerdings sind das Spektrum der in Frage kommenden Produkte und das Umsatzvolumen derzeit (noch) begrenzt. Im Jahre 2000 wurde weltweit ein Drittel des PC-Geschäfts über [ibm.com](http://ibm.com) abgewickelt (Annual Report 2000, S. 42).

- Kooperation mit externen Vertriebspartnern

Zu den Vertriebspartnern zählen zum einen der stationäre Handel, der IBM-Produkte vertreibt. Während für diese Art der Kooperation mit unternehmungsexternen Partnern das Vertriebskostenargument zentrale Bedeutung besitzt, lässt sich ein weiteres Kooperationsmodell auf Organisationskosten zurückführen. Hierbei handelt es sich um Anbieter, welche vorwiegend den System- und Beratungsbedarf einer im Wesentlichen mittelständischen Kundschaft abdecken. Die Wahl des letzteren Vertriebswegs beruht auf der Einschätzung, dass eine große Unternehmung wie IBM kein Vertriebssystem mit Aussicht auf Erfolg aufbauen kann, das es hinsichtlich Flexibilität und Kosteneffizienz mit diesen mittelständischen Partnern aufnehmen könnte.

Man wird dem Vertriebskonzept der IBM eine hohe Strategiekonformität bescheinigen können. Allerdings stellt seine erfolgreiche Umsetzung Koordinationsanforderungen, die keineswegs trivial sind. Abgesehen von den aus einer mangelnden Abgrenzung der Vertriebskanäle resultierenden Marktinterdependenzen, welche insbesondere mit Blick auf die externen Vertriebspartner zu diffizilen Abstimmungsproblemen führen können, sollen zwei Konsequenzen der Organisationskonzeption näher erörtert werden. Der erste Aspekt betrifft die mit der kundenorientierten Vertriebsorganisation verbundene Tendenz zur Fragmentierung von Vertriebsaktivitäten und analysiert das von der IBM entwickelte Branchenkonzept. Im engen Zu-

<sup>25</sup>

Die Zuständigkeit einer Landesgesellschaft entspricht nicht immer den nationalen Grenzen. Die deutsche Landesgesellschaft ist z. B. auch für das deutschsprachige Europa und einige osteuropäische Länder verantwortlich.

sammenhang mit dem Branchenkonzept steht die Frage, inwieweit marktorientierte Steuerungskonzepte eingesetzt werden können.

Die weltweite Verwirklichung des Prinzips „One face to the customer“ mit der Bildung kleiner Kundeneinheiten führt zur Fragmentierung der Vertriebsaktivitäten. Die Kapazität der Kundeneinheit zur eigenständigen Analyse des Kundenbedarfs, insbesondere auch hinsichtlich seiner zeitlichen Entwicklung, sowie die Fähigkeit, entsprechende Einschätzungen der Marktentwicklung sowie des Konkurrentenverhaltens vorzunehmen, sind begrenzt. Aus Sicht der Gesamtunternehmung stellt sich bei einer konsequenten Verfolgung einer Marktpenetrationsstrategie die Frage, wie sichergestellt werden kann, dass das bestehende Kundenpotenzial ausgeschöpft und der gesamte Markt flächendeckend effizient bearbeitet werden. Es handelt sich dabei im Wesentlichen um Planungsaufgaben, deren organisatorische Bewältigung die Prinzipien der Problemnähe und der Problemkompetenz zu beachten hat. Die Zuordnung einer solchen Aufgabe zu Produktbereichen scheidet aus den dargelegten Gründen aus. In Erwägung gezogen werden könnte eine regionale Verankerung von Vertriebsaufgaben. Das Kriterium der Problemnähe wäre bei dieser Lösung erfüllt, umfassende Problemkompetenz ließe sich in den Regionen aber nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand entwickeln und vorhalten.

Die von IBM im letzten Jahrzehnt entwickelte Branchengliederung erweist sich vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen als das wohl einzig tragfähige Modell. Die globale Branchenorientierung ermöglicht eine Spezialisierung auf branchentypische Entwicklungen und Anforderungen und gewährleistet damit Problemkompetenz in den Vertriebseinheiten. Die Differenzierung nach fünf Branchen (vgl. Abb. 6) reduziert die Problemkomplexität und gewährleistet die notwendige Problemnähe. Bei IBM steuern damit branchenorientierte Analysen und Vorgaben die Kundeneinheiten; darüber hinaus wird durch flankierende Aktionen (sog. Kampagnen-Management) die konsequente Ausschöpfung des Marktpotenzials unterstützt.

Bei der Analyse der IBM-Vertriebsorganisation wie auch der organisatorischen Rahmenstruktur fällt auf, dass das Profit Center-Konzept und Verrechnungspreise - also das Konzept interner Märkte - nicht zur Anwendung kommen. Für den Vertrieb sind Umsatzvorgaben, welche von den Brancheneinheiten entwickelt werden, die ausschließliche Steuerungsgröße. Diese Vorgehensweise ist zum einen deshalb konsequent, weil detaillierte Planungsvorgaben und intensive Verflechtungen zwischen den Bereichen die Autonomie der Vertriebseinheiten in einem Maße einschränken, dass eine Erfolgssteuerung nach dem Profit Center-Konzept ins Leere laufen würde. Zum anderen würde ein Profit Center-Konzept mit der Förderung von Bereichsegoismen im IBM-Matrixsystem, welches in so außerordentlicher Weise auf eine funktionsfähige bereichsübergreifende Kooperation angewiesen ist, die falschen Anreize vermitteln. Bestehen bleibt bei einer Steuerung über Umsatzvorgaben allerdings das Problem eines wirksamen Kostenmanagements, für das sich in mehrdimensionalen IBM-Konzept keine einfachen Lösungen anbieten.

Man könnte mit einiger Berechtigung das IBM-Konzept des globalen Branchenmanagements als eine Strukturinnovation bezeichnen, die zu einem Vergleich mit der historischen Einführung der Spartenorganisation durch die DuPont Company im Jahre 1921 (vgl. Chandler 1962, S. 52 ff.) einlädt. Beide Restrukturierungen stehen unter gänzlich unterschiedlichen Vorzeichen. Die DuPont-Reorganisation führte mit der konsequenten Übertragung von operativen

Aufgaben auf relativ selbstständige Produktbereiche zu einer größeren Marktnähe und zu einer nachhaltigen Entlastung der Unternehmensleitung. Die IBM-Reorganisation will das Ziel einer größeren Kundennähe unter Verzicht auf die Einrichtung autonomer Produktbereiche durch eine hochgradige Zentralisation von Entscheidungen auf der Ebene der Unternehmensleitung erreichen. Der Firmensitz in Amonk wird neben dem strategischen Zentrum zunehmend auch der Ort eines großen Teil des operativen Geschäfts; die Landesgesellschaften bilden lediglich noch die Infrastruktur für die Vertriebsaktivitäten, während die drei Regionalbereiche IBM Americas, IBM Asia Pacific, IBM Europe/Middle East/Africa weitgehend die Funktion des Middle Managements in einem hierarchischen System erfüllen. Das Konzept erscheint schlüssig: Die Verfolgung des Ziels einer anspruchsvollen Marktausschöpfung lässt angesichts intensiver Leistungsverflechtungen und mehrdimensionaler Matrixstrukturen keine andere Wahl. Zentrale Planung wird allerdings gemeinhin mit bürokratischen Verhaltensweisen, mit dem Verlust an Initiative und Kreativität assoziiert. Das ist jedoch keine Zwangsläufigkeit. Wenn eine Unternehmung über Jahrzehnte hinweg den Beweis einer überragenden Kompetenz zur Planung erbracht hat, dann ist es IBM. Aber das Gerstner-Modell verfolgt den Gedanken der Zentralisation - ganz im Gegensatz zu dem weltweit verbreiteten Plädoyer für überschaubare und eigenverantwortliche Einheiten - in einer so radikalen Weise, dass der Ausgang dieses Experiments im höchsten Maße aufschlussreich sein wird.

### Literatur

- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals. 3. Aufl., Stuttgart - Jena.
- Albers, S. (1995): Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 124 - 142.
- Anderson, E. (1985): The Salesperson as Outside Agent or Employee. A Transaction Cost Analysis. In: Management Science, Vol. 4, S. 234 - 254.
- Anderson, E./Schmittlein, D. C. (1984): Integration of the Sales Force. An Empirical Examination. In: Rand Journal of Economics, Vol. 3, S. 385 - 395.
- Anderson, E./Oliver, R. L. (1987): Perspectives of Behavior-based and Outcome-based Sales Control Systems. In: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 5, S. 76 - 88.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York u. a.
- Baldauf, A./Cravens, D. W. (1999): Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations. In: Industrial Marketing Management, Vol. 28, S. 63 - 72.
- Basu, A. K. et al. (1985): Salesforce Compensation Plans. An Agency Theoretic Perspective. In: Marketing Science, Vol. 4, S. 267 - 291.
- Benkenstein, M. (1987): F&E und Marketing. Eine Untersuchung zur Leistungsfähigkeit von Koordinationskonzepten bei Innovationsentscheidungen. Wiesbaden.
- Bergen, M./Dutta, S./Walker, O. C. (1992): Agency Relationships in Marketing. In: Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3, S. 1 - 24.

- Bleicher, K. (1991): Organisation. Strategien – Strukturen – Kulturen. Wiesbaden.
- Bower, J. L./Noda, T. (1996): Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 159 - 192.
- Brockhoff, K. (1989): Schnittstellen-Management. Stuttgart.
- Burgelman, R. A. (1994): Fading Memories. A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 39, S. 24 - 56.
- Bums, T./Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London.
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Mass. - London.
- Dill, W. R. (1957/58): Environment as an Influence on Managerial Autonomy. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, S. 409 - 443.
- Diller, H./Gaitanides, M. (1989): Vertriebsorganisation und handelsorientiertes Marketing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 59. Jg., S. 589 - 608.
- Engelhardt, W. H. (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing. Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien. In: Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. D. Adam et al., Wiesbaden, S. 269 - 288.
- Engelhardt, W. H. (1993): Absatz, Verkauf, Vertrieb, Marketing. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., hrsg. v. W. Wittmann et al., Stuttgart, Sp. 15 - 22.
- Fischer, M. (1993): Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing. Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik. Wiesbaden.
- Fließ, S. (1999): Vertriebsmanagement. In: Markt- und Produktmanagement. Die Instrumente des Technischen Vertriebs, hrsg. v. M. Keinaltenkamp und W. Plinke, Berlin u. a., S. 327 - 440.
- Fligstein, J. N. (1985): The Spread of the Multidivisional Form. In: American Sociological Review, Vol. 50, S. 377 - 391.
- Frese, E. (1981): Die Unternehmungsorganisation im Spannungsfeld zwischen Produkt und Markt. In: Die Unternehmung, 35. Jg., S. 209 - 228.
- Frese, E. (1992): Organisationstheorie. Historische Entwicklung - Ansätze - Perspektiven. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Frese, E. (1994): Organisationsorientierte Typologie von Absatzaufgaben. In: Dieter Famy und die Versicherungswissenschaft. Festschrift für Dieter Famy, hrsg. v. R. Schwebler und den Mitgliedern des Vorstandes des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft, Karlsruhe, S. 119 - 132.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen. Wiesbaden.
- Frese, E. (2001): Wenn Organisationen lernen müssen. Anmerkungen aus der Perspektive des Organization Design. In: Interdisziplinäre Managementforschung und -lehre. Herausforderungen und Chancen, hrsg. v. S. Klein und C. Löbbecke, Wiesbaden, S. 27 - 47.

- Frese, E./Jagodzinski, W. (2000): Marktwirtschaft in der Großunternehmung. Management-philosophien und der Mythos des Wettbewerbs. Internes Manuskript. Köln.
- Frese, E./Lehnen, M./Valcárcel, S. (1999): Leistungsindividualisierungen im Maschinenbau. Eine wettbewerbsstrategische Analyse. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg., S. 883 - 902.
- Frese, E./Noetel, W. (1992): Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung. Strategie, Organisation, Informationstechnologie. Düsseldorf – Stuttgart.
- Frost, J. (1998): Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation. Bern - Stuttgart - Wien.
- Galbraith, J. R. (1977): Organization Design. Reading, Mass. u. a.
- Galbraith, J. R. (1987): Organization Design. In: Handbook of Organizational Behavior, hrsg. v. J. W. Lorsch, Englewood Cliffs, N. J., S. 343 - 357.
- Galbraith, J. R. (1993): The Value-Adding Corporation. Matching Strategy with Structure. In: Organizing for the Future. The new Logic for Managing Complex Organizations, hrsg. v. J. R. Galbraith und E. E. Lawler, San Francisco, S. 15 - 42.
- Galunic, D. C./Eisenhardt, K. M. (1994): Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 16, S. 215 - 255.
- Garr, D. (2000): IBM Redux. Lou Gerstner and the Business Turnaround of the Decade. Chichester u. a.
- Gegenmantel, R. (1996): Key-Account-Management in der Konsumgüterindustrie. Wiesbaden.
- Görge, W./Huxold, S. (1987): Schnittstellenmanagement zur Koordination von Marketing und Rechnungswesen. DBW-Depot 88-1-1. Köln.
- Grundeis, J. (1999): Effizienzbewertung von Organisationsstrukturen. Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse am Beispiel der Marktforschung. Wiesbaden.
- Gruner, K./Garbe, B./Homburg, C. (1997): Produkt- und Key-Account-Management als objektorientierte Formen der Marketing-Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., S. 234 - 251
- Gümbel, R. (1974): Absatz. In: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart, Sp. 1- 22.
- Gümbel, R. (1985): Handel, Markt und Ökonomik. Wiesbaden.
- Gutenberg, E. (1962): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Der Absatz. Berlin - Göttingen - Heidelberg.
- Hahne, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht. Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen. Wiesbaden.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, Vol. 49, S. 149 - 164.
- Henkel, H.-O. (2000): Die Macht der Freiheit. Erinnerungen. München.

- Heppner, K. (1997). Organisation des Wissenstransfers. Grundlagen, Barrieren und Instrumente. Wiesbaden.
- v. Hippel, E. (1988): The Sources of Innovation. New York u. a.
- Hirshleifer, J. (1964): Internal Pricing and Decentralized Decisions. In: Management Controls. New Directions in Basic Research, hrsg. v. G. P. Bonini, R. K. Jaedicke und H. M. Wagner, New York u. a., S. 27 - 37.
- Hofer, C. W./Schendel, D. (1978): Strategy Formulation. Analytical Concepts. St. Paul u. a.
- Husch, H.-J. (1993): Kundenorientierte Angebotsabwicklung in der Investitionsgüter-Industrie. Theoretische und empirische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wettbewerbsstrategie und Organisationsstruktur. Berlin.
- IBM (2000): Annual Report. o. O.
- Irrgang, W. (1993): Vertikales Marketing im Wandel. Aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel. München.
- Kaas, K. P. (1992): Marketing und Neue Institutionenlehre. Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Forschungsprojekt Marketing und ökonomische Theorie. Frankfurt a. M.
- Kaas, K. P. (Hrsg.) (1995): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke. Marketing und Neue Institutionenökonomik. Sonderheft 35 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. Düsseldorf - Frankfurt a. M.
- Katz, D./Kahn, R. L. (1966): The Social Psychology of Organizations. New York - London - Sydney.
- Kieser, A. (1999): Der situative Ansatz. In: Organisationstheorien. 3. Aufl., hrsg. v. A. Kieser, Stuttgart - Berlin - Köln, S. 169 - 198.
- Kleinaltenkamp, M./Rieker, S. A. (1997): Kundenorientierte Organisation. In: Geschäftsbeziehungsmanagement, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, Berlin u. a., S. 161 - 217.
- Köhler, R. (1981): Unternehmenssituation, Organisationsstruktur und Planungsverhalten. Dargestellt am Beispiel des betrieblichen Absatzbereiches. In: Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. H. Bergner, Berlin, S. 243 - 281.
- Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management. Planung, Organisation, Controlling. 3. Aufl., Stuttgart.
- Köhler, R. (1995): Marketing-Organisation. In: Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl., hrsg. v. B. Tietz, R. Köhler und J. Zentes, Stuttgart, Sp. 1636 - 1653.
- Köhler, R./Uebele, H./Tebbe, K. (1983): Objektorientierte Organisationsformen im Absatzbereich von Industrieunternehmen. Ergebnisse empirischer Studien. Teilnehmerbericht im Rahmen des Projektes "Der Einfluß objektorientierter Organisationsformen auf die Gestaltung absatzwirtschaftlicher Entscheidungsprozesse" im DFG-Schwerpunktprogramm "Empirische Entscheidungstheorie". Köln.
- Laßmann, A. (1992): Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben. Wiesbaden.

- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston, Mass.
- Lehmann, P. (1990): *Der Transaktionskostenansatz als Grundlage für die Gestaltung des Distributionsweges*. DBW-Depot 91-1-2. Köln.
- Marschak, J./Radner, R. (1972): *An Economic Theory of Teams*. New Haven, Conn. - London.
- Meffert, H. (1998): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Wiesbaden.
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs., N. J.
- Mintzberg, H. (1988): *Generic Strategies. Toward a Comprehensive Framework*. In: *Advances in Strategic Management*, Vol. 5, S. 1 - 67.
- Ouchi, W. G. (1979): *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*. In: *Management Science*, Vol. 25, S. 833 - 848.
- Picot, A. (1986): *Transaktionskosten im Handel. Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution*. Beilage 13/1986 zu Heft 27 von "Der Betriebs-Berater".
- Piercy, N. (1985): *Marketing Organisation. An Analysis of Information Processing, Power and Politics*. London u. a. 1985.
- Plinke, W. (1997): *Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements*. In: *Geschäftsbeziehungsmanagement*, hrsg. v. M. Kleinaltenkamp und W. Plinke, Berlin u. a., S. 1 - 62.
- Porter, M. E. (1990): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 6. Aufl., Frankfurt a. M.
- Pugh, E. W. (1995): *Building IBM. Shaping an Industry and its Technology*. Cambridge, Mass. - London.
- Ruekert, R. W./Walker, O. C./Roering, K. J. (1985): *The Organization of Marketing Activities. A Contingency Theory of Structure and Performance*. In: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, S. 13 - 25.
- Simon, H. A./Dearborn, D. (1958): *Selective Perception. A Note on the Depal mental Identification of Executives*. In: *Sociometry*, Vol. 21, S. 140 - 144.
- Slater, R. (1999): *Saving Big Blue. Leadership Lessons and Turnaround Tactics of IBM's Lou Gerstner*. New York u. a.
- Sobel, R. (1986). *IBM und die globale Herausforderung*. Zürich - Schwäbisch Hall.
- Souder, W. E./Chakrabarti, A. K. (1978): *The R&D/Marketing-Interface*. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. EM 25, S. 88 - 93.
- Specht, G. (1998): *Distributionsmanagement*. 3. Aufl., Stuttgart -Berlin - Köln.
- Stern, L. W./El-Ansary, A. I./Brown, J. R. (1989): *Management in Marketing Channels*. London u. a.

Thompson, J. D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory.* New York u. a.

Utikal, H. (2001): *Organisation industrieller Geschäftsbeziehungen. Strategie - Struktur - Effizienz.* Wiesbaden.

Volberda, H. W. (1998): *The Flexible Firm. How to Remain Competitive.* Oxford u. a.

Weick, K. E./Westley, F. (1996): *Organizational Learning. Affirming an Oxymoron.* In: *Handbook of Organization Studies*, hrsg. v. S. R. Clegg, C. Hardy und W. R. Nord, London - Thousand Oaks - New Delhi, S. 440 - 458.

Wermeyer, F. (1994): *Marketing und Produktion. Schnittstellenmanagement aus unternehmensstrategischer Sicht.* Wiesbaden.

Zeithaml, V. A./Varadarajan, P. R./Zeithaml, C. P.: *The Contingency Approach. Its Foundation and Relevance to Theory Building in Marketing.* In: *European Journal of Marketing*, Vol. 22, S. 37 - 44.