



Excellence in
Management
Education

Stefanie Berger, Carl Marcus Wallenburg und
Jürgen Weber

Erfolg in der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb

Ergebnisse einer empirischen Studie

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Einführung in die Studie	4
Motivation der Studie – Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb	6
Kooperation und Konflikt zwischen Logistik und Vertrieb	7
Organisation der Schnittstelle	10
Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit	12
Thought Worlds – Die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb	16
Fazit	20
Literaturhinweise	21

Wir möchten uns bei allen Teilnehmern des Forschungsprojektes „Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb“ für ihre Zeit und Unterstützung herzlich bedanken.

Impressum

Stefanie Berger
Carl Marcus Wallenburg
Jürgen Weber

Erfolg in der Zusammenarbeit von
Logistik und Vertrieb – Ergebnisse einer
empirischen Studie, Vallendar 2009

Eine Veröffentlichung der WHU –
Otto Beisheim School of Management

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen beruhen auf freiwilligen Angaben der teilnehmenden Unternehmen. Wir übernehmen weder Verantwortung für die Richtigkeit noch Haftung für eventuelle Schäden oder Verluste, die aus der Nutzung der enthaltenen Informationen entstehen könnten. Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung des Institutsdirektors Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Weber erlaubt. Alle Rechte vorbehalten. Copyright © WHU 2009

Management Summary

Diese Studie zeigt die Ergebnisse eines Forschungsprojektes der WHU – Otto Beisheim School of Management, das die erfolgreiche Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb zum zentralen Thema hat.

Die Studie stellt den Status quo der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb dar. Sie betrachtet Kooperation, Kommunikation und Konflikte zwischen beiden Abteilungen und zeigt auf, wie die Schnittstelle der beiden Bereiche organisiert ist. Außerdem werden Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und die Unterschiede zwischen den beiden Abteilungen, die die Zusammenarbeit beeinflussen, analysiert.

Diese Studie basiert auf den Antworten von 348 deutschen Industrie- und Handelsunternehmen durch Manager, die vorwiegend in Führungspositionen in Logistik/Supply Chain Management und Vertrieb/Customer Service Bereichen sowie im General Management tätig sind.

Die Ergebnisse zeigen, dass...

... sich eine gute Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb lohnt. Sie geht mit höherem Erfolg im Markt und in der Leistung der Distributionslogistik einher. Gleichzeitig haben diese Unternehmen ein geringeres Konfliktniveau zwischen Logistik und Vertrieb.

... eine Vielfalt von organisatorischen Modellen der Aufgabenteilung zwischen beiden Bereichen vorherrscht. Die meisten Fälle sind Varianten eines klassischen Modells, in dem der Vertrieb als Kundenkontakt für Prozesse der Auftragsannahme und -bearbeitung zuständig ist, während die Logistik auf die typischen logistischen Aufgaben beschränkt ist, wie Lagerdisposition und Transportplanung.

... große Unterschiede bestehen im Einsatz von Maßnahmen, die auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit der beiden Bereiche abzielen. Erfolgreiche Unternehmen tun einiges mehr, um die Zusammenarbeit zu unterstützen. Dies umfasst ein breites Maßnahmenpektrum mit vielfältigen Ansatzpunkten, um

die Bereiche zusammenzubringen oder besser zu koordinieren. Besonders erfolgreiche Unternehmen verfügen über eine hohe Unterstützung durch das Top Management, einen weitreichenden Einsatz von Teams zur Planung und Durchführung von Aufgaben und Durchführung von Entscheidungen, und eine größere räumliche Nähe der Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb. Zudem gelingt es ihnen besser, Ziele beider Bereiche aufeinander abzustimmen.

... Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb vorhanden sind, jedoch nicht kontraproduktiv sein müssen, sondern eine sinnvolle Ergänzung darstellen. Allerdings gibt es Anzeichen, dass in erfolgreichen Unternehmen Logistik und Vertrieb in verschiedenen Aspekten einander angenähert sind. In erfolgreichen Unternehmen ist die Logistik besonders kundenorientiert in Bezug auf externe Kunden und der Vertrieb kundenorientiert in Bezug auf interne Kunden. Beide Bereiche haben jeweils ein breites Wissen und Kenntnisse in der Domäne des anderen Bereiches, die Logistik im Marktwissen und der Vertrieb in der Kenntnis der internen Prozesse.

Einführung in die Studie

Vorgehen und Teilnehmer

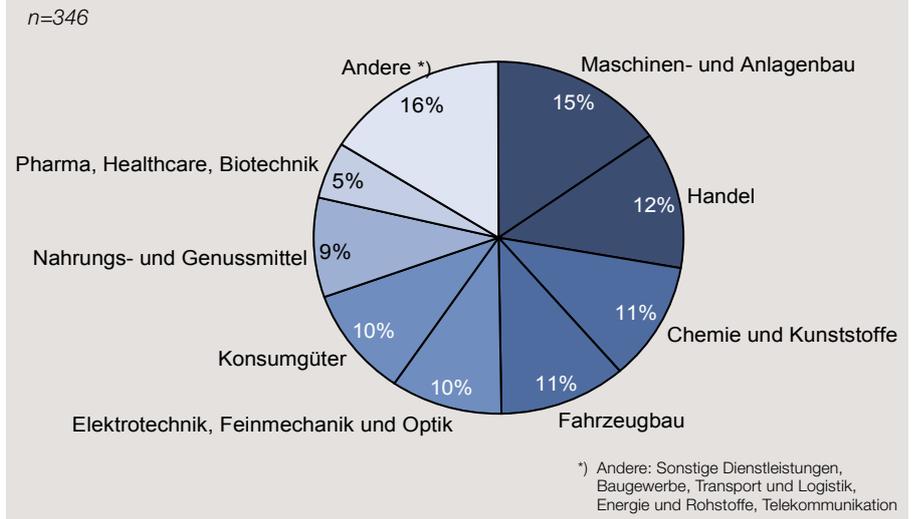
Die Angaben in diesem Bericht basieren auf den Ergebnissen einer Befragung, die im Zeitraum von November 2008 bis Januar 2009 durchgeführt wurde. Es fließen die Antworten von 348 Führungskräften ein, die einen wissenschaftlichen Online-Fragebogen beantwortet haben.¹

Teilnehmende Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen

Angeschrieben wurden Industrie- und Handelsunternehmen in Deutschland. Die antwortenden Unternehmen bilden ein breites Spektrum verschiedener Branchen ab (vgl. Abbildung 1) und damit auch sehr unterschiedliche logistische Anforderungen sowie unterschiedliche Anforderungen an die Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb. Die größten Gruppen bilden Maschinen- und Anlagenbau und Handel mit 15% bzw. 12%, danach folgen

¹ Es kann in den folgenden Abbildungen zu Abweichungen von dieser Zahl kommen (z.B. da nicht alle Teilnehmer jede einzelne Frage beantwortet haben). Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt.

Abbildung 1: Branchenverteilung der befragten Unternehmen



Chemie und Kunststoffe (11%), Fahrzeugbau (11%), Elektrotechnik, Feinmechanik und Optik (10%) und Konsumgüterhersteller (10%).

Auch hinsichtlich der Größe in Bezug auf Umsatz und Mitarbeiteranzahl sind sehr unterschiedliche Unternehmen vertreten. Die meisten Teilnehmer arbeiten in mittelgroßen Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 250 Mio. EUR und mit

weniger als 500 Mitarbeitern (vgl. Abbildung 2).

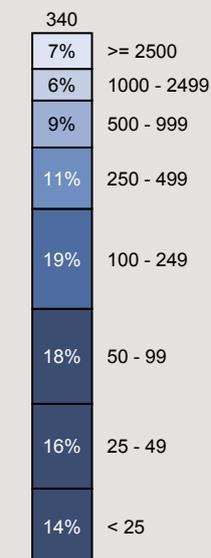
Die Teilnehmer der Studie sind in 77% der Fälle an einem Produktionsstandort tätig. Die restlichen 23% der Teilnehmer arbeiten in reinen Vertriebsgesellschaften ohne Produktion am Standort. In 51% der Fälle ist der jeweilige Vertrieb nur für den Vertrieb von Produkten einer Unternehmenseinheit zuständig. In 49% der Unternehmen ist der Vertrieb auch für den Vertrieb von Produkten anderer Unternehmenseinheiten zuständig. Die Logistik ist zumeist etwas breiter aufgestellt. In 57% der Fälle ist sie zuständig für die Distribution der Produkte verschiedener Unternehmenseinheiten, bei den restlichen 43% der Unternehmen hat die Logistik die Distribution der Produkte nur eines Standortes zur Aufgabe.

Teilnehmer sind zumeist Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung

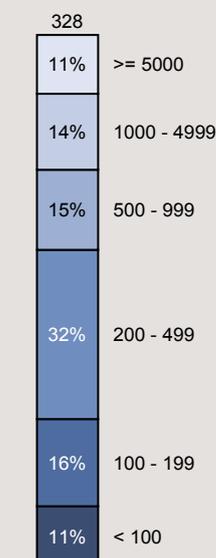
Zielgruppe bei der Befragung waren Personen, die möglichst direkt mit der Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb vertraut sind. Dabei sollten beide Seiten der Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb abgebildet werden. Deshalb wurden sowohl Geschäftsführer und Manager im Bereich Logistik bzw. Supply Chain Management sowie im

Abbildung 2: Unternehmen nach Umsatz und Anzahl Mitarbeiter

Anteil teilnehmende Unternehmen nach Umsatz in Mio. EUR



Anteil teilnehmende Unternehmen nach Anzahl Mitarbeiter



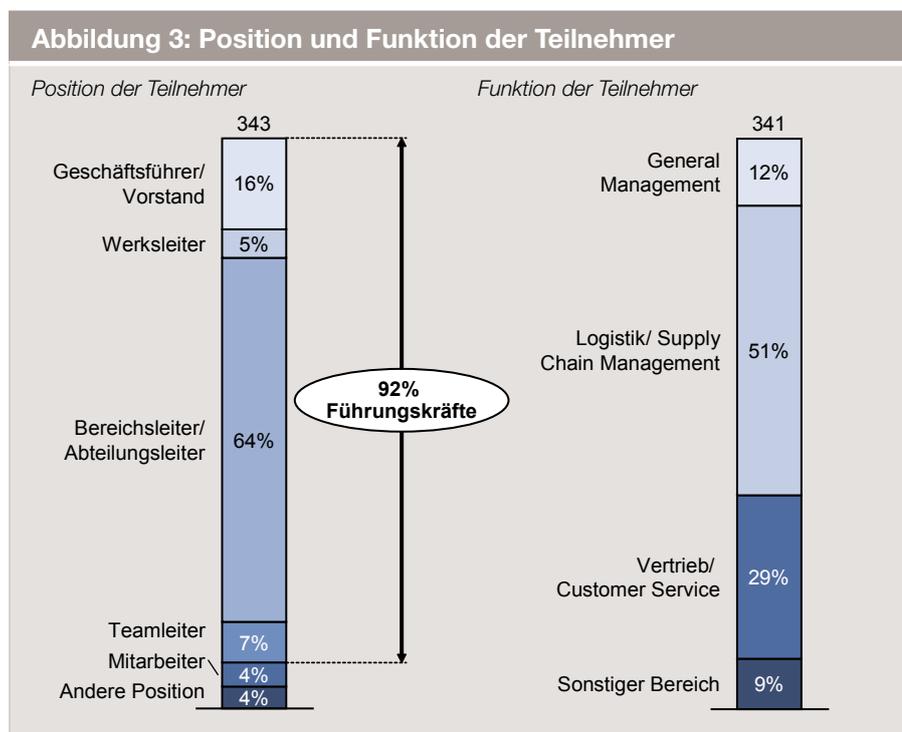
Vertrieb bzw. Customer Service an-
geschrieben.

Über die Hälfte der Antwortenden sind
im Bereich Logistik tätig, etwa ein Drittel
im Vertrieb und 12% im General
Management. Die Antwortenden sind zu
92% Führungskräfte, fast zwei Drittel
sind Bereichsleiter, 21% auf Geschäfts-

führungs- und Werksleitungsebene (vgl.
Abbildung 3).

Die Respondenten verfügen über einen
breiten Erfahrungsschatz. Im Schnitt
haben sie über 16 Jahre Erfahrung in
ihrem Bereich (Logistik oder Vertrieb)
gesammelt. Sie sind durchschnittlich
rund 15 Jahre in ihrem Unternehmen
tätig, davon 7 Jahre in der derzeitigen

Position. Über die Hälfte der Teilnehmer
kennt „beide Seiten der Medaille“. Rund
52% haben Erfahrungen in der jeweils
anderen Abteilung gesammelt.



Motivation der Studie – Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb

Gute Zusammenarbeit als häufige Forderung in Unternehmen

Rufe nach guter Zusammenarbeit, Integration oder Kooperation fallen regelmäßig im Zusammenhang mit wichtigen Schnittstellen im Unternehmen und zwischen Unternehmen; auch und besonders an der Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb.

Differenzierungsmerkmal Zusammenarbeit

Vertrieb und Logistik spielen wichtige Rollen im Management der Kundenbeziehung und im Supply Chain Management. Während der Vertrieb in der Regel der Haupt-Ansprechpartner für den Kunden ist und somit für den ersten und zentralen Eindruck verantwortlich, hinterlässt die Leistung der Logistik den letzten Eindruck beim Kunden im Rahmen eines Auftrags. Beide Bereiche tragen somit die Verantwortung für den Eindruck eines Lieferanten beim Kunden. Als Kundenkontaktpunkte sind sie in der gemeinsamen Verantwortung für den Kundenservice und auch wichtige Informationsquellen für Wissen über den Kunden und dessen Wünsche.

Die interne Zusammenarbeit kann erfolgreiches Differenzierungsmerkmal in Kundenbeziehungen sein, schließlich bleiben interne Querelen auch beim Kunden nicht unbemerkt. Mangelnde interne Abstimmung mit vielen Ansprechpartnern und unterschiedlichen Informationsständen oder Meinungen sorgen für Unmut.

Um dieses Potential zu nutzen und sich positiv von der Konkurrenz abzuheben, besteht die Forderung nach guter Kooperation und gutem Informationsaustausch zwischen Logistik und Vertrieb [1, 2]. Logistik und Vertrieb sollen an einem Strang ziehen und mit „einer Stimme“ – „one voice to the customer“ sprechen.

Auch im Rahmen von Supply Chain Management Ansätzen, also der übergreifenden Integration von Wertschöpfungsketten, spielen Zusammenarbeit und eine integrierte Sichtweise wichtige Rollen, in denen Logistik und Vertrieb eine Schlüsselposition zugesprochen wird. Dabei wird die interne Zusammenarbeit als Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit in Supply Chains gesehen [3]. Logistik und Vertrieb tragen hierzu beide ihren Teil bei. Die Fähigkeit zur Integration und Zusammenarbeit wird vielfältig als Kernkompetenz von Logistikbereichen angesehen und als interne „Boundary Spanning Function“ bezeichnet. Diese Funktion trägt der Vertrieb in der externen Kundenbeziehung.

Erfolgreiche Zusammenarbeit als Voraussetzung für die Umsetzung von Supply Chain Management

Studien von Fawcett/Magnan (2001, 2002) [4, 5] zeigen jedoch, dass sich im Rahmen der Umsetzung von Supply Chain Management die interne Zusammenarbeit als schwierig erweist. „At many companies, it is easier to develop

cooperative relationships with external supply chain members than it is to break down the silos that exist around individual functions.“ [4].

Ziel der Studie

Somit stellt sich für diese Studie die Frage, wie sich der Stand der Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb aktuell darstellt. Mit dem Trend zur prozessorientierten Organisation [1] und einer weitreichend möglichen Unterstützung durch IT-Systeme haben Logistik und Vertrieb viele Möglichkeiten, ihre Zusammenarbeit zu gestalten. Werden die Möglichkeiten schon genutzt oder sind sie noch mehr Vision als Realität?

Diese Studie untersucht, wie und unter welchen Umständen die beiden Bereiche am besten zusammen arbeiten können. Sie betrachtet, wie sich die beiden Bereiche organisatorisch zueinander aufstellen können und zeigt die wichtigsten Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb auf.

Und nicht zuletzt untersucht diese Studie, ob die vielfältigen und schon als sprichwörtlich zu bezeichnenden Unterschiede zwischen den beiden Bereichen (Stichwort Orientierung an Umsätzen und Kosten, interne und externe Orientierung, Prozess- und Kundenorientierung) sich eher als hinderlich erweisen und wo sich Logistik und Vertrieb mit ihren unterschiedlichen Denkweisen ergänzen.

Die Qualität der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb umfasst in dieser Studie zwei wesentliche Perspektiven.

- **Kooperation:** Zusammenarbeit zeigt sich zum einen im Verhalten der Personen. Es besteht ein **Wille zur Zusammenarbeit**, der sich in gemeinsamen Zielen und Werten, kooperativem Verhalten und Teamarbeit sowie einem gegenseitigen Verständnis ausdrückt.
- **Kommunikation:** Zum anderen spielt sich Zusammenarbeit auf einer Interaktionsebene ab. Sie wird in den **Kommunikationsbeziehungen** widergespiegelt. Dies gilt auf formaler wie informeller Ebene und bedingt eine Beidseitigkeit der Kommunikationsbeziehung.

Kooperation und Konflikt zwischen Logistik und Vertrieb

Zentrale Elemente der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb

Zwei wesentliche Elemente spielen bei der Betrachtung von Zusammenarbeit eine Rolle (vgl. Kasten auf Seite 6) [6, 7, 8]. Zum einen Kooperation, d. h. der sich im Verhalten zeigende Wille zur Zusammenarbeit, zum anderen stellt die Kommunikation eine unverzichtbare Komponente der Zusammenarbeit dar. Kooperatives Verhalten braucht Kommunikation, um die Zusammenarbeit wirkungsvoll umzusetzen. Kommunikation kann wiederum nicht für sich alleine stehen, der Wille bzw. die positive Einstellung zur Zusammenarbeit muss diese vorantreiben.

Wie sehr diese beiden Elemente zusammenhängen zeigt Abbildung 4, die den Anteil der Unternehmen je nach Einschätzung von Kommunikations- und Kooperationsniveau darstellt¹. Meist gehen gleiche Niveaus miteinander einher – je 41% beurteilen Kommunikation und Kooperation gleichzeitig als sehr hoch und 28% als jeweils auf mittlerem Niveau liegend.

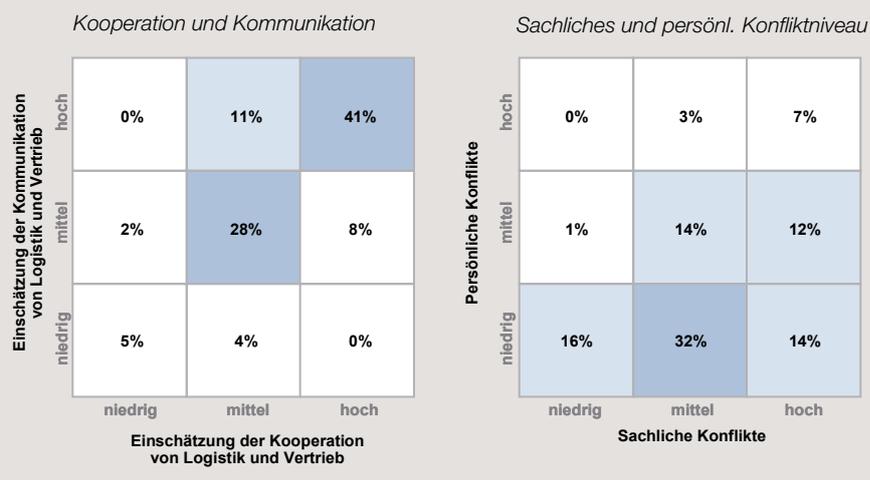
Kommunikation

Kommunikation umfasst die Menge und Qualität der Kommunikation zwischen Logistik und Vertrieb. Der Vertrieb ist auf die Informationen der Logistik angewiesen, um den Kunden zu vermitteln, was logistisch möglich ist. Die Logistik wiederum muss zentrale Kundenanforderungen kennen, um ihre Leistung anpassen zu können und den klassischen Konflikt zu vermeiden, dass die Logistik nicht halten kann, was der Vertrieb verspricht.

Der Informationsaustausch wird sowohl im formellen Informationsaustausch im Rahmen der alltäglichen Zusammenarbeit reflektiert als auch in engem informellen Kontakt. Abgefragt wurde hier zum einen die Quantität, z.B. ob der

Abbildung 4: Qualität der Zusammenarbeit und Konfliktniveau

Anteil der Unternehmen nach Kooperation und Kommunikation, sachlichem und persönlichem Konfliktniveau zwischen Logistik und Vertrieb



Informationsaustausch regelmäßig stattfindet oder ob die Bereiche viel miteinander sprechen und in engem Kontakt stehen. Es zählt aber auch der qualitative Aspekt. Eine Frage war hier, ob der Informationsaustausch konstruktiv ist. Wichtiges Element ist darüber hinaus, dass beide Seiten den Informationsaustausch aktiv gestalten. Gefragt wurde, ob die Bereiche aktiv aufeinander zugehen, um die Informationsbedürfnisse des jeweils anderen Bereichs kennen zu lernen und zu verstehen. Die Unternehmen (Top 20%) mit dem größten Erfolg im Markt und in der Logistikleistung im Vergleich zum Wettbewerb kommunizieren auf allen Ebenen deutlich intensiver als die restlichen Unternehmen (vgl. Abbildung 6, S. 9).

Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die viel kommunizieren (Mittelwert über 5 auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 7 (hoch)) mit einem Mittelwert von 3,1 deutlich weniger Konflikte verzeichnen als Unternehmen, die weniger kommunizieren und deren Konfliktniveau im Mittel bei 3,8 liegt.

weniger komplexen Anforderungen an die Logistik. Auch wenn ein komplexes Umfeld vermuten ließe, dass hier mehr Kommunikation nötig ist, kommunizieren beide Unternehmensgruppen in etwa gleich viel.

Kooperation

Kooperation zeigt sich in kooperativem Verhalten, gemeinsamem Verständnis, einer guten Koordination der Aktivitäten, und letztendlich auch in dem Vertrauen, das die beiden Bereiche zueinander aufbauen. Gerade in Bezug auf gute Koordination und Vertrauen zeigen sich die größten Unterschiede zwischen den erfolgreichsten Unternehmen (Top 20%) und den restlichen Unternehmen (vgl. Abbildung 6)². Generell sehen die Unternehmen die Kooperation von Logistik und Vertrieb positiv. Zu den einzelnen Fragen zur Kooperation gibt es eine sehr hohe Zustimmung³ von durchschnittlich etwa 31% der Unternehmen.

1 Abweichungen von 100% sind rundungsbedingt. Niedrig: Mittelwerte von 1 bis 2,9; Mittel: Mittelwerte von 3 bis 4,9; Hoch: Mittelwerte von 5 bis 7).

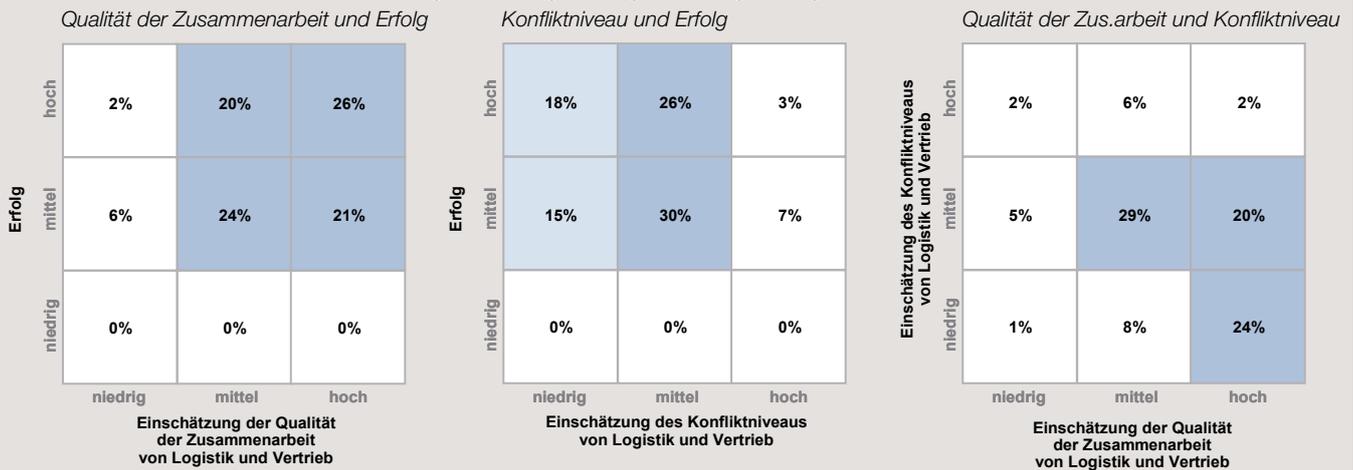
Entgegen unserer Erwartung zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen Unternehmen mit komplexen und

2 Erfolg ist bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung im Vergleich zum Wettbewerb.

3 Werte 6 und 7 auf einer Skala von 1 = stimme gar nicht zu bis 7 = stimme voll zu.

Abbildung 5: Zusammenarbeit, Konfliktniveau und Erfolg

Anteil der Unternehmen nach Qualität der Zusammenarbeit (Kooperation und Kommunikation), Konfliktniveau (Sachliche und persönliche Konflikte) und Erfolg (Markterfolg und Logistikleistung im Vergleich zum Wettbewerb)



Sachliche und persönliche Konflikte

Zwischen den beiden Bereichen kann jedoch nicht immer „eitel Sonnenschein“ herrschen. Die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb kommt kaum ohne Konflikte aus. Sie ist vielmehr noch häufig mit – z.T. als klassisch zu bezeichnenden – Konflikten belastet. Sei es, dass der Vertrieb verspricht, was die Logistik nicht erfüllen kann, wenn die Logistik in eine reine Erfüllungsgehilfenrolle gedrängt ist. Umgekehrt besteht ein häufiger Vorwurf, dass durch Verspätungen oder Falschliefungen der Vertrieb seine Glaubwürdigkeit beim Kunden verliert, wie Studien zeigen [3, 9]. Allerdings sind Zeitdruck und Zielkonflikte in der Zusammenarbeit der beiden Bereiche nicht immer vermeidbar [10].

In der Bewertung des Konfliktniveaus muss klar getrennt werden zwischen sachlichen und persönlichen Konflikten. Die sachlichen Konflikte resultieren aus unterschiedlichen Einschätzungen zu Sachverhalten und Entscheidungen und werden in kontroversen Diskussionen reflektiert. Persönliche Konflikte weisen auf ein angespanntes Klima zwischen den Abteilungen bzw. involvierten Personen hin (vgl. Beispiele in Abbildung 6). Die Trennung dieser beiden Arten von

Konflikten zeigt sich auch in der Befragung. Die fachlichen Konflikte überwiegen klar (Mittelwert insgesamt 4,2) über den persönlichen Konflikten (Mittelwert 2,7). Trotzdem sind beide Bereiche miteinander verknüpft. Unternehmen, in denen persönliche Konflikte auftreten, verzeichnen auch sehr häufig viele sachliche Konflikte (vgl. Abbildung 4). Umgekehrt führen aber sachliche Konflikte nicht notwendigerweise zu persönlichen Konflikten.

Qualität der Zusammenarbeit, Konflikt und Erfolg

Unternehmen mit mittlerer und hoher Qualität in der Zusammenarbeit (also gleichermaßen hoher Kommunikation und Kooperation) weisen einen höheren Erfolg im Markt und in der Logistikleistung auf (vgl. Abbildung 5 erster Teil). Ein hohes allgemeines Konfliktniveau zwischen Logistik und Vertrieb geht nur sehr selten mit hohem Erfolg einher. In den meisten Fällen (55%) herrscht ein mittleres Konfliktniveau bei mittlerem bis hohem Erfolg (vgl. Abbildung 5 zweiter Teil). Dies gibt einen Hinweis darauf, dass Konflikte zum einen unvermeidbar sind und zum anderen durchaus produktiv sein können. Schließlich bieten sie Gelegenheit, Standpunkte konträr zu diskutieren und, je nachdem zu welcher

Lösung sie führen, einseitig optimierende Lösungen zu vermeiden. Konflikte müssen auch nicht unbedingt einer guten Zusammenarbeit widersprechen, wie der dritte Teil von Abbildung 5 zeigt. Entsprechend gibt es in Summe etwa 49% der Unternehmen, die ein mittleres Konfliktniveau haben, aber auch gleichzeitig die Qualität ihrer Zusammenarbeit als mittel bis hoch einschätzen.

Logistiker und Vertriebler haben unterschiedliche Ansichten

Vergleicht man die Aussagen von Logistikern und Vertrieblern zu ihrer Einschätzung von Qualität der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb und dem Konfliktniveau zwischen beiden Abteilungen, fällt auf, dass Logistiker eine etwas negativere Einstellung haben. Sie halten die Qualität der Kommunikation und Kooperation für schlechter (Mittelwerte von 4,7 und 4,6 im Vergleich zu 5,0 und 4,9 bei den Vertrieblern). Außerdem halten sie das Konfliktniveau zwischen beiden Bereichen für höher, insbesondere die sachlichen Konflikte (Mittelwert 4,3 der Logistiker im Vergleich zu 4,0 der Vertriebler).

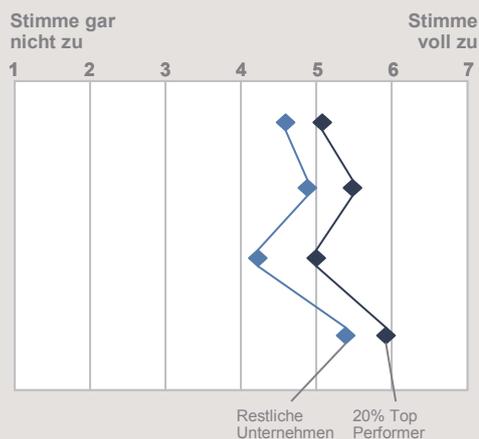
Abbildung 6: Kommunikation, Kooperation und Konflikt

Einschätzung von ausgewählten Aussagen zu Kommunikation, Kooperation und Konflikt
 Vergleich der Top 20% erfolgreichsten Unternehmen bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung mit restlichen Unternehmen

Kommunikation

Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...

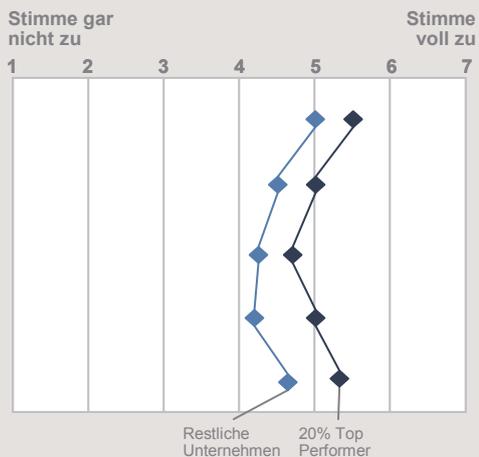
- ... haben einen sehr konstruktiven Informationsaustausch.
- ... haben einen sehr engen Kontakt.
- ... treffen sich regelmäßig, um herauszufinden, welche Informationen und Leistungen der jeweils andere Bereich in Zukunft benötigt.
- ... sprechen regelmäßig miteinander.



Kooperation

Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...

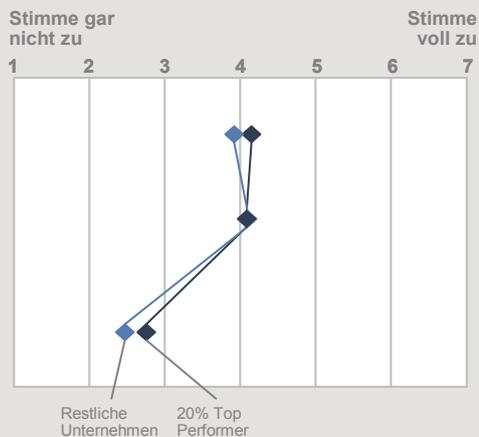
- ... versuchen, Ziele gemeinsam zu erreichen.
- ... haben ein gutes gegenseitiges Verständnis.
- ... teilen Ideen, Informationen und/oder Ressourcen.
- ... koordinieren ihre Aktivitäten sehr gut.
- ... vertrauen einander.



Sachliche und persönliche Konflikte

Die Mitarbeiter von Logistik und Vertrieb...

- ... sind sich oft uneinig über die Bedeutung und Bewertung einzelner Sachverhalte.
- ... haben häufig sehr unterschiedliche Meinungen darüber, wie Entscheidungen zu treffen sind.
- Sachliche Diskussionen zwischen Vertrieb und Logistik über wichtige Entscheidungen gleiten schnell in emotionale, persönlich gefärbte Konflikte ab.



Organisation der Schnittstelle

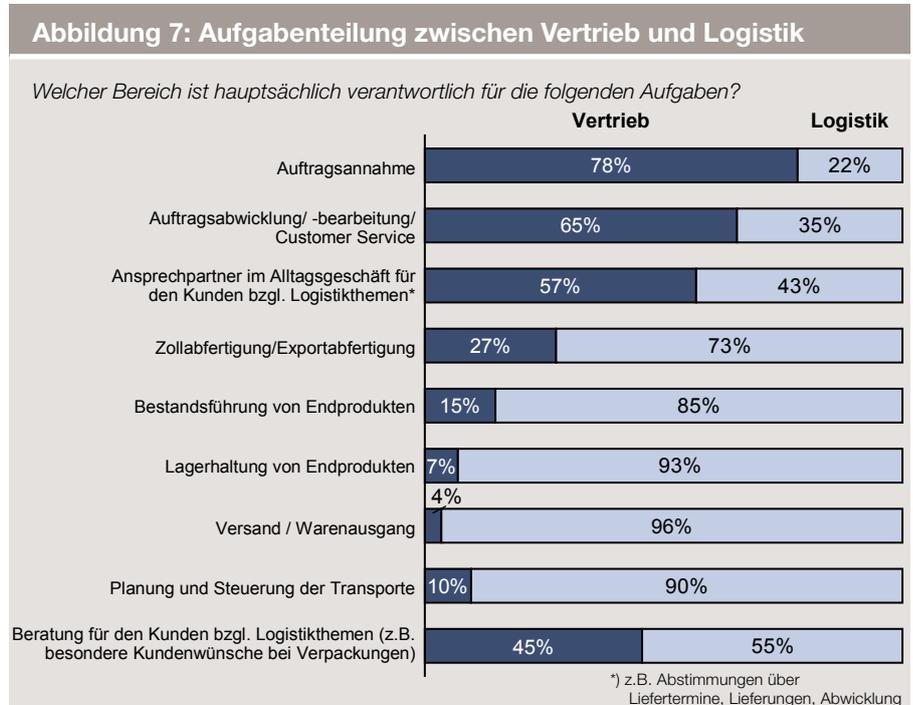
Aufgabenteilung zwischen Vertrieb und Logistik

Um die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb besser einschätzen zu können, ist die Frage, wie die beiden Bereiche organisiert und von einander abgegrenzt sind, wesentlich. Bei der Frage, welcher Bereich hauptsächlich für bestimmte Aufgaben verantwortlich ist, die an der Schnittstelle zwischen beiden Abteilungen liegen, ergeben sich vielfältige Muster der Aufgabenverteilung.

Am häufigsten genannte Organisationsmodelle

Die drei gängigsten Modelle sind in Abbildung 8 aufgezeigt. Der häufigste Fall ist Modell 1 mit 44 auftretenden Nennungen (von 348 antwortenden Unternehmen, 12,6%). Hierbei hat die Logistik die vollständige Hoheit, sowohl über die Abwicklung von Auftragsannahme und -bearbeitung als auch über die logistischen Prozesse von der Bestandsführung bis hin zum Versand.

An zweiter und dritter Stelle stehen zwei Modelle, die eine eher klassische Aufgabenteilung aufzeigen mit 40 respektive



36 Nennungen. Der Vertrieb verantwortet in diesen Modellen die Auftragsannahme und -bearbeitung und ist im Alltagsgeschäft Ansprechpartner für Logistikfragen. Somit verantwortet der

Vertrieb den Kundenkontakt, während die Logistik für die Ausführung der logistischen Aufgaben zuständig ist. Die beiden Modelle unterscheiden sich lediglich in der Verantwortung für die Kundenberatung bzgl. weiterführender Logistikthemen. Bei der klassischen Aufgabenteilung (Modell 2) wird dies der Logistik als Spezialist überlassen, während im Modell 3 der Vertrieb als klarer Kundenkontakt diese Aufgabe übernimmt.

Ein weiteres häufig genanntes Organisationsmodell ähnelt der klassischen Aufgabenteilung (Modell 2), hat aber noch zusätzlich die Verantwortung für Zoll- und Exportabfertigung beim Vertrieb (23 Nennungen). Ein anderes oft genanntes Modell ähnelt ebenfalls Modell zwei, hat aber einen stärkeren Logistikscherpunkt, da diese auch Ansprechpartner für alltägliche Logistikfragen ist und lediglich Auftragsannahme und -bearbeitung in der Hand des Vertriebs liegen (19 Nennungen).

Ein Test, ob es große Unterschiede zwischen den Modellen hinsichtlich Markterfolg oder Logistikleistung gibt, zeigte

Abbildung 8: Häufigste Organisationsmodelle

Häufigste Organisationsmodelle der Aufgabenteilung zwischen Logistik und Vertrieb

	Modell 1 volle Verantwortung bei Logistik (12,6%)	Modell 2 klassische Aufgabenteilung (11,5%)	Modell 3 klassische Aufgabenteilung, Vertrieb als Ansprechpartner (10,3%)
Auftragsannahme	Logistik	Vertrieb	Vertrieb
Auftragsabwicklung/ -bearbeitung/ Customer Service	Logistik	Vertrieb	Vertrieb
Ansprechpartner im Alltagsgeschäft für den Kunden bzgl. Logistikthemen	Logistik	Vertrieb	Vertrieb
Zollabfertigung/Exportabfertigung	Logistik	Logistik	Logistik
Bestandsführung von Endprodukten	Logistik	Logistik	Logistik
Lagerhaltung von Endprodukten	Logistik	Logistik	Logistik
Versand / Warenausgang	Logistik	Logistik	Logistik
Planung und Steuerung der Transporte	Logistik	Logistik	Logistik
Beratung für den Kunden bzgl. spezieller Logistikthemen	Logistik	Logistik	Vertrieb

keine klaren Ergebnisse, vielmehr ist die Wahl der Organisationsform stark kontextabhängig. Unternehmen, die Modell 1 umsetzen, schätzen ihre Logistikprozesse beispielsweise als stärker standardisierbar ein als andere Unternehmen.

Entwicklungsstand der Logistik

Für die Entwicklung der Logistik in Unternehmen werden verschiedene Stufen unterschieden, die von der Logistik in der Rolle als rein funktionellem Spezialisten über eine Koordinationsfunktion bis hin zu einer Flussorientierung innerhalb des Unternehmens und in letzter Ausprägung Supply Chain Management als unternehmensübergreifender Flussorientierung reichen [11]. Vergleicht man die umgesetzten Organisationsmodelle an der Schnittstelle von Logistik und Vertrieb mit diesen Entwicklungsstufen, fällt auf, dass zwar die vollständig integrierte Logistik (Modell 1) das Modell mit den meisten einzelnen Nennungen darstellt, jedoch Modelle, in denen die Logistik hauptsächlich für die klassischen Funktionen zuständig ist, in Summe viel häufiger genannt werden, nämlich in 4 der 5 meistgenannten Modelle.

Insbesondere fällt bei der Aufgabenteilung zwischen Logistik und Vertrieb auf, dass selbst bei Aufgaben, in denen die Logistik als Spezialist gelten kann, vergleichsweise häufig der Vertrieb in seiner Rolle als Kundenkontakt die Aufgabe übernimmt, nämlich als Ansprechpartner im Alltagsgeschäft und auch als Ansprechpartner bei besonderer Beratung in Logistikthemen (vgl. Abbildung 7).

Organisatorische Zuordnung der Logistik

Bezogen auf die hierarchische Zuordnung ist die Logistik zu etwa gleichen Teilen auf verschiedenen Ebenen vertreten (vgl. Abbildung 9). Logistikleiter berichten sowohl an die Vorstandsebene als auch an Werksleiter oder Bereichsleiter. Sofern ein Bereich ange-

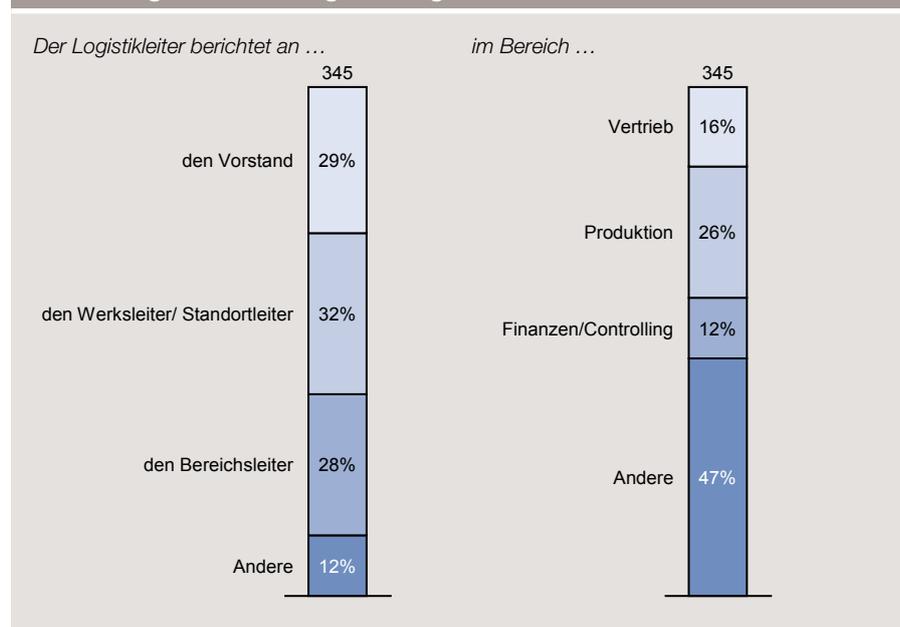
geben wurde, liegt von der funktionalen Zuordnung her die Produktion weit vor den Bereichen Vertrieb und Finanzen/Controlling.

Die häufigsten Kombinationen der Zuordnung sind sonstige Bereichsleiter (49 Nennungen bzw. 14%). Mit klar zugeordneter hierarchischer Stufe und Funktion werden am häufigsten technische Leitungsfunktionen (Werksleiter/Standortleiter im Bereich Produktion mit 47 Nennungen bzw. 13,5%) als organisatorische Reportinglinie des Logistikleiters genannt. Dann folgen sonstige

Werksleiter und sonstige Vorstände mit jeweils 40 und 39 Nennungen.

Die hierarchische Zuordnung der Logistik spiegelt sich auch in der Beurteilung des Status der Logistik wider. Je höher die Logistik organisatorisch verankert ist, desto positiver schätzen die Befragten Bedeutung und Ansehen der Logistik im Vergleich zum Vertrieb ein. Auch der Einfluss der Logistik auf Entscheidungen, die beide Bereiche betreffen, wird dann etwas höher eingeschätzt.

Abbildung 9: Zuordnung der Logistik



Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

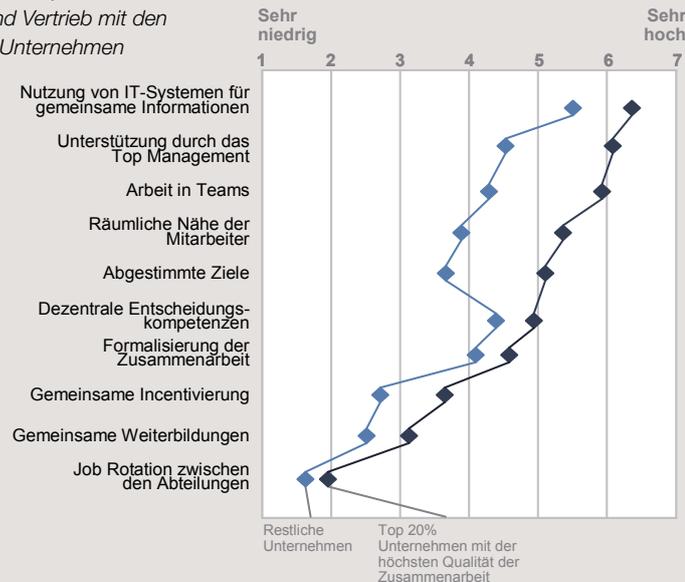
Neben der zum Unternehmen passenden Organisation der Schnittstelle gibt es zahlreiche weitere Ansatzpunkte, die Schnittstelle zwischen Logistik und Vertrieb und damit die Kooperation zu verbessern und zu gestalten. Viele Maßnahmen erscheinen zunächst naheliegend. Nichtsdestotrotz erkennt man, dass diese unterschiedlich stark umgesetzt werden und nicht immer Selbstverständlichkeit sind. Bei den meisten Maßnahmen gibt es weitreichende Unterschiede zwischen Unternehmen, die die Qualität der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb sehr gut beurteilen und solchen, die die Zusammenarbeit weniger gut bewerten (vgl. Abbildung 10). So sind beispielsweise die Unterstützung durch das Top Management oder der Einsatz von Teamarbeit nicht bloße Schlagwörter. Sie machen einen entscheidenden Anteil der Unterschiede zwischen Unternehmen mit geringer und starker Kooperation von Logistik und Vertrieb aus.

Die Maßnahmen setzen an verschiedenen Punkten an

Wesentlicher Unterschied zwischen den einzelnen Maßnahmen ist der Ansatzpunkt bzw. die Wirkungsweise der Maßnahmen. Ein Teil ist eher dafür geeignet, auf der menschlichen Ebene die Personen zusammen zu bringen, den Austausch zu fördern, das Verständnis untereinander zu erhöhen und so die Kommunikation zu verbessern. Ein anderes Maßnahmenpaket beruht eher auf der reinen Koordination. Prozesse werden so gestaltet, dass sie nahtlos ineinander greifen und Ziele so abgestimmt, dass durch sie die Koordination von Logistik und Vertrieb verbessert wird. Bei der Vielfalt an verschiedenen Maßnahmen sind entsprechend sehr große Unterschiede im Grad ihrer Umsetzung zu verzeichnen. So ist der Einsatz von IT-Systemen Standard, während gemeinsame Weiterbildungen beispielsweise noch kaum umgesetzt werden.

Abbildung 10: Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Einsatz von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit
Vergleich der Top 20% Unternehmen mit der höchsten Qualität der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb mit den restlichen Unternehmen



Dem gegenüber stehen Aufwand und Kosten der Umsetzung der Maßnahmen. Es gibt definitiv kein Allheilmittel, um die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb ideal zu gestalten. Vielmehr müssen natürlich Maßnahmen an die Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des jeweiligen Unternehmens angepasst werden.

Es gibt wesentliche Unterschiede im Maßnahmeneinsatz zwischen den Top 20% Unternehmen mit hoher Qualität der Zusammenarbeit und den 80% restlichen Unternehmen

Abbildung 10 zeigt den Nutzungsgrad verschiedener Maßnahmen und vergleicht die Top 20% Unternehmen, bei denen Logistik und Vertrieb besonders gut zusammenarbeiten, mit den restlichen 80% der Unternehmen. Die Unterschiede sind statistisch signifikant (einzige Ausnahme bilden die geringen Unterschiede in der Bewertung von Job Rotation). Die Maßnahmen wurden in der Befragung mit mehreren Teilfragen abgebildet, deren Mittelwert hier gezeigt wird. Wenn bspw. Teamarbeit in gemeinsamen Entscheidungen, Projek-

ten oder Planungszyklen reflektiert wird, wurde aus den Angaben der jeweilige Mittelwert gezogen. Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Logistik und Vertrieb bezieht sich auf beide Teildimensionen von Kooperation, d.h. sowohl auf den Informationsaustausch als auch auf das kooperative Verhalten zwischen den Bereichen (vgl. Kapitel zu Kooperation und Konflikt). Die Einzel-Ergebnisse für die beiden Dimensionen der Kooperation sind jedoch sehr ähnlich und es ergeben sich sehr ähnliche Muster im Maßnahmeneinsatz zwischen stark kooperierenden bzw. kommunizierenden Unternehmen und den jeweils übrigen Unternehmen.

Nutzung von IT-Systemen für gemeinsame Informationen

Auch wenn IT-Systeme Standard sind und der Zugriff auf gemeinsame Informationen selbstverständlich sein sollte, so gibt es hier doch Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Um die Koordination der beiden Bereiche zu unterstützen, sind für die Schnittstelle relevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Generell jedoch ist der Zugriff

vom Vertrieb auf aktuelle Logistikinformationen meist besser möglich (vgl. Abbildung 11). Dieser Punkt erfährt bei gut 77% der Unternehmen starke Zustimmung¹. Umgekehrt ist der Zugriff der Logistik auf Vertriebsinformationen etwas eingeschränkter mit 60% hoher Zustimmung.

Unterstützung durch das Top Management

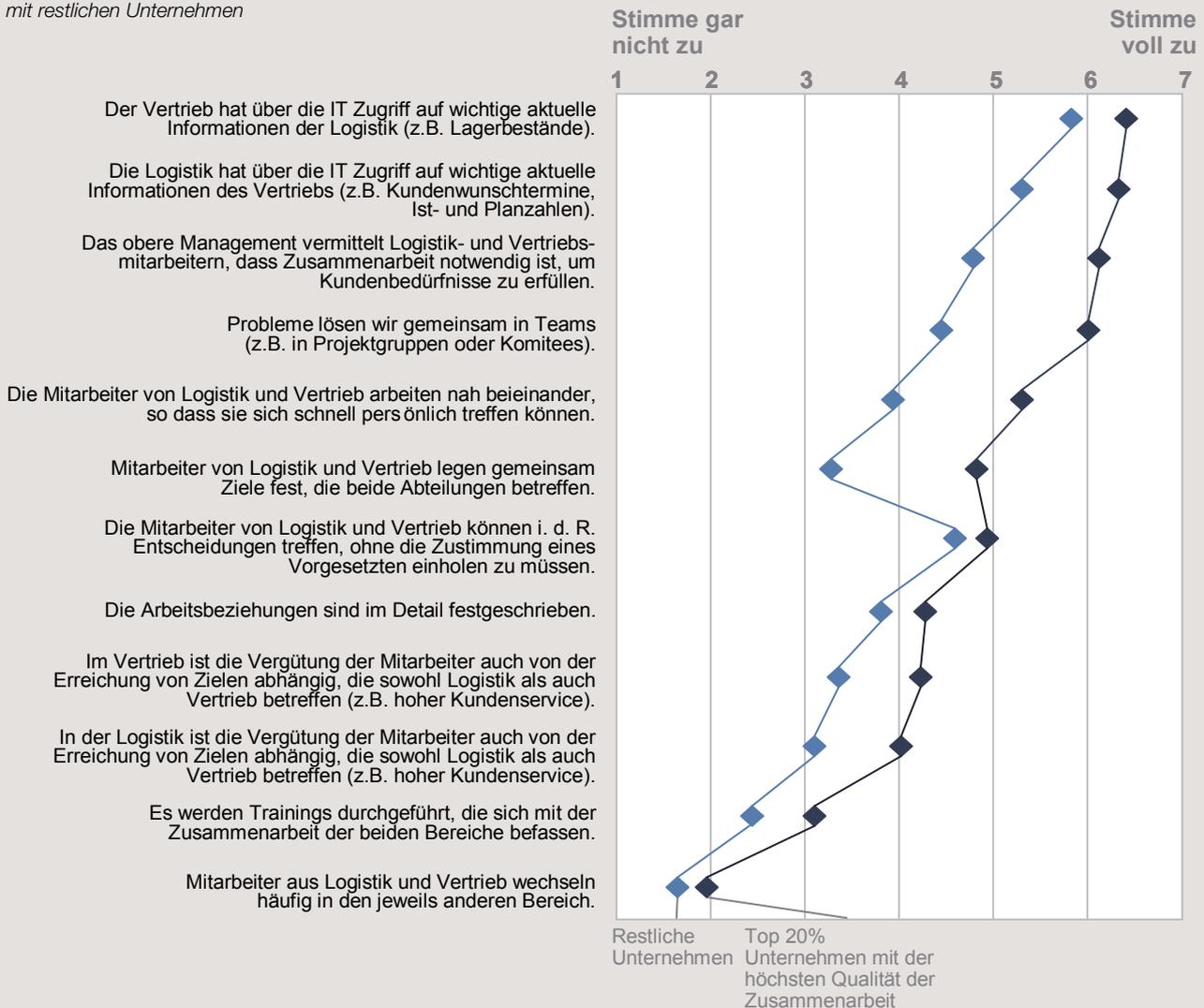
Wie bei vielen Themen in Unternehmen, seien es Projekte, Innovationen oder eben auch bei der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb, ist der Erfolg stark davon abhängig, ob sie Unterstützung durch das Management erfahren. Dies ist eine der Maßnahmen, bei denen sich die größten Unterschiede zwischen Unternehmen mit starker und Unternehmen mit schwächerer Kooperation auf-tun. In den erfolgreich kooperierenden Unternehmen vermittelt das Manage-

ment stärker, wie wichtig es ist, im Hinblick auf die Kundenorientierung zusammen zu arbeiten. Das obere Management betont stärker, dass die Vertriebs- und Logistikaktivitäten gefördert werden und wirkt darauf hin, Probleme zwischen den Abteilungen zu lösen – eine stark wirksame und gleichzeitig kostengünstige Maßnahme! Übrigens wirkt dies auch auf den Erfolg: in Markt und Logistik erfolgreiche Unternehmen verzeichnen eine deutlich höhere Unterstützung durch das Top Management im Vergleich zu den weni-

¹ Hohe Zustimmung: Anteil der Antworten mit 6 oder 7 auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

Abbildung 11: Ausgewählte Fragen zu Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Vergleich der Top 20% Unternehmen mit der höchsten Qualität der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb mit restlichen Unternehmen



ger erfolgreichen Unternehmen. Der Mittelwert der Top Management Unterstützung bei den Top 20% erfolgreichsten Unternehmen beträgt 5,4, bei den restlichen 80% nur 4,9 auf einer Skala von 1 bis 7.

Arbeit in Teams

Arbeit in Teams zwischen den Abteilungen bedeutet hier, inwieweit die Mitarbeiter beider Bereiche Aktivitäten und Entscheidungen in Teams, also z.B. in Projektgruppen oder Komitees umsetzen. Dies betrifft sowohl die Planung und Durchführung von Aktivitäten als auch das Fällen von Entscheidungen und das Lösen von Problemen. Hier liegen Unternehmen klar im Vorteil, die die Abteilungen nicht ihr „eigenes Süppchen kochen“ lassen. Sie beurteilen ihre Zusammenarbeit viel positiver. Umgekehrt setzen die Unternehmen, die ihr Konfliktniveau als sehr hoch einschätzen, viel weniger in Teamarbeit um als die restlichen Unternehmen (vgl. Abbildung 12). Nicht zuletzt sind diese Unternehmen meist auch erfolgreicher. In

Bezug auf Markterfolg und Logistikleistung erreichen erfolgreiche Unternehmen (Top 20%) einen höheren Mittelwert in der Teamarbeit von 4,9 im Vergleich zu einem Mittelwert von 4,4 der Gruppe der restlichen Unternehmen.

Räumliche Nähe der Mitarbeiter

Wie wichtig es ist, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern beider Bereiche zu vereinfachen, zeigen die Unterschiede bei sehr gut kooperierenden Unternehmen zu den restlichen Unternehmen. Sie können viel eher die räumliche Nähe der Mitarbeiter ermöglichen und stimmen eher Aussagen zu, dass die Mitarbeiter nahe beieinander sitzen, und sich schnell treffen können bzw. für Meetings und Diskussionen an einem Ort versammelt werden können. Sicherlich ist dies nicht für alle Unternehmen und Unternehmensstrukturen umsetzbar, insbesondere bei komplexen Unternehmensstrukturen mit separaten Distributionszentren oder Vertriebsgesellschaften. Wenn sie allerdings realisiert werden kann, stellt räumliche

Nähe eine hilfreiche Option zur Verbesserung der Zusammenarbeit dar.

Abgestimmte Ziele

Logistik und Vertrieb müssen nicht nur im Alltagsgeschäft kooperieren, vielmehr können die Grundsteine für eine positive Zusammenarbeit schon in der Planungsphase gelegt werden. Die Unternehmen, bei denen Logistik und Vertrieb sehr gut zusammenarbeiten, legen zumeist auch gemeinsame Ziele fest und definieren ihre übrigen Ziele in einem gemeinsamen Prozess, so dass diese abgestimmt sind. Wie wichtig es ist, bei der Zieldefinition alle Beteiligten „ins Boot“ zu holen, zeigt Abbildung 12. Unternehmen mit einem sehr hohen Konfliktniveau haben viel seltener eine gut funktionierende Zielabstimmung. Letztendlich spiegelt sich dies auch im Markt- und Logistikserfolg wider. Die erfolgreichsten 20% Unternehmen erreichen mit einem Mittelwert der Zielabstimmung von 4,4 deutlich mehr Abstimmung als die restlichen Unternehmen mit einem Mittelwert 3,9 auf einer Skala von 1 bis 7.

Dezentrale

Entscheidungskompetenzen

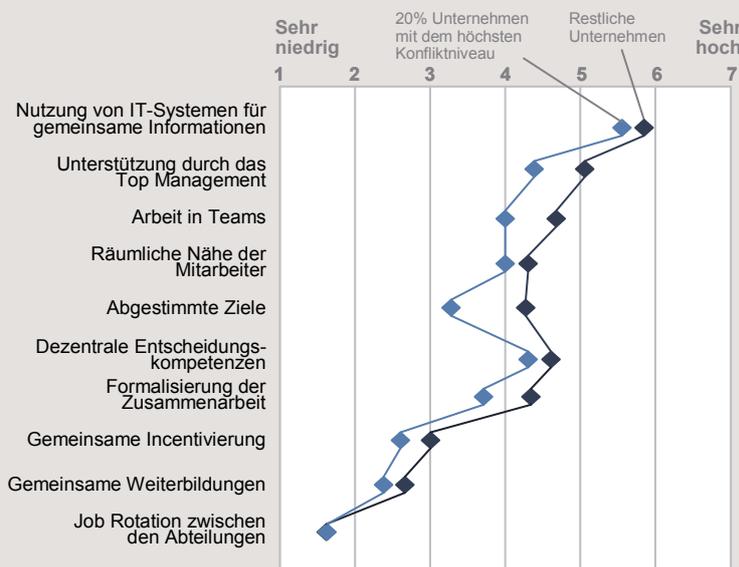
Die Idee hinter der Wirkung von dezentralen Entscheidungskompetenzen ist der Gedanke, dass Mitarbeiter mit vielfältigen Entscheidungsfreiheiten und weniger Abstimmungswegen über ihre Vorgesetzten eher direkt mit den Kollegen aus dem jeweils anderen Bereich produktive Arbeitsbeziehungen aufbauen und kooperieren. Die Ergebnisse zeigen leichte Hinweise darauf, dass Unternehmen mit einer sehr guten Kooperation auch Entscheidungskompetenzen auf die einzelnen Mitarbeiter verlagert haben.

Formalisierung der Zusammenarbeit

Die Formalisierung der Zusammenarbeit umfasst, wie weit die Arbeitsbeziehungen zwischen den Abteilungen festgelegt und dokumentiert sind. Dies kann bspw. die Form von Richtlinien, Regelungen oder Verfahrensanweisungen

Abbildung 12: Verbesserung der Zusammenarbeit und Konflikte

*Einsatz von Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit
Vergleich der 20% Unternehmen mit dem höchsten Konfliktniveau zwischen
Logistik und Vertrieb mit restlichen Unternehmen*



einnehmen oder bedeuten, dass bestimmte Kommunikationswege festgelegt sind. Ein Teil davon wird natürlich auch implizit durch die Nutzung von IT-Systemen und deren Formularen und Workflows umgesetzt. Hier gibt es leichte Hinweise darauf, dass hinsichtlich Kooperation erfolgreiche Unternehmen stärker formalisieren, wie die Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb auszusehen hat. Unternehmen mit hohem Konfliktniveau haben zumeist weniger formalisiert und offenbar weniger Regeln, auf die sie sich im Alltag und Konfliktfall berufen können.

Gemeinsame Incentivierung

Die gemeinsame Incentivierung bezieht sich darauf, inwieweit Anreize durch persönliche Zielvorgaben und monetäre Anreizsysteme geschaffen werden, um die Zusammenarbeit der beiden Bereiche zu fördern. Dabei ist es eher der Fall, dass bei Vertriebsmitarbeitern die Vergütung an Ziele geknüpft wird, die beide Bereiche betreffen (27,9% hohe Zustimmung²). Dies trifft seltener auf die Mitarbeiter der Logistik zu (21,2% hohe Zustimmung). Dass aber explizit Mitarbeiter für eine gute Zusammenarbeit der beiden Bereiche an sich belohnt werden, z.B. mit Boni, kommt kaum vor (nur 8,4% hohe Zustimmung). Auch der Aus-

sage, dass Anreize geschaffen werden, um die Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen zu fördern, wurde kaum zugestimmt. Unternehmen, die gut kooperieren, setzen diese Maßnahme deutlich häufiger ein als die restlichen Unternehmen. Jedoch herrscht generell ein vergleichsweise niedriges Niveau vor. Gründe könnten sein, dass die Bereichsziele dringlicher sind oder es zu schwierig ist, übergreifende Ziele zu messen. Üblicher Ansatzpunkt eines übergreifenden Ziels sind hier Service Level Agreements in Bezug auf Liefertreue. Sie fördern eine gute Abstimmung der beiden Bereiche in Form von Zusagen von Lieferterminen durch den Vertrieb und der fristgerechten Umsetzung durch die Logistik.

Gemeinsame Weiterbildungen

Gemeinsame Weiterbildungen als Maßnahme haben zwei Zwecke. Zum einen bieten sie die Möglichkeit für die Mitarbeiter beider Bereiche, sich kennenzulernen und durch „bekannte Gesichter“ den Austausch in der Folgezeit zu verbessern. Weiterhin können sich die Weiterbildungen mit Schnittstellenthemen befassen und so ein Verständnis für den jeweils anderen Bereich aufbauen. Auch diese Maßnahme wird nur wenig umgesetzt, jedoch mehr von Unternehmen, die eine starke Kooperation von Logistik und Vertrieb haben. Generell unterstützen Kenntnisse über den jeweils anderen Bereich den Markterfolg und die Logistikleistung (vgl. Kapitel zu Thought

Worlds) und sind somit als wichtige Maßnahme zu werten. Die Top 20% Unternehmen, die einen hohen Markterfolg und eine hohe Logistikleistung erbringen, setzen viel mehr gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen ein. Auf einer Skala von 1 bis 7 erreichen sie einen Mittelwert von 3,1 im Vergleich zum Mittelwert von 2,5 der restlichen Unternehmen.

Job Rotation zwischen den Abteilungen

Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter von einem in den anderen Bereich wechseln, sind sie in ihrem neuen Bereich als ‚Insider‘ Vermittlungspersonen für den alten Bereich. Entsprechend wird Job Rotation zur Verbesserung der Zusammenarbeit vorgeschlagen. In der Praxis wird dies jedoch kaum umgesetzt. Zwischen Unternehmen mit starker und schwächerer Kooperation ergeben sich hier kaum Unterschiede. Häufig spielt die spezialisierte Ausbildung der einzelnen Mitarbeiter eine Rolle, sowie ihre Berufserfahrung, die eher in ähnlichen Bereichen gefragt ist und einem Wechsel entgegen steht.

² Hohe Zustimmung: Anteil der Antworten mit 6 oder 7 auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme voll zu)

Thought Worlds - Die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb

Die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb sind vielfältig und in vielen Bereichen schon nahezu als sprichwörtlich zu bezeichnen. Sie stellen die Zusammenarbeit vor viele Herausforderungen: "The distinct character of sales versus distribution makes managing the sales-distribution relationship a considerable challenge." [10] Unterschiede zeigen sich sowohl in Management und Zielsetzung bzw. Steuerung der beiden Bereiche als auch in Ausbildung und Wissensstand.

Auf die Frage nach den größten Unterschieden zwischen Vertrieb und Logistik wurden in Interviews zwei wesentliche Punkte immer wieder genannt. Dies ist zum einen der Unterschied in der Zielsetzung von Logistik und Vertrieb, mit Kostenoptimierung auf der einen Seite und Umsatzoptimierung auf der anderen. Zum zweiten ist es der Fokus der Arbeit. Beim Vertrieb liegt dieser nach außen gerichtet auf den externen Kunden, während die Logistik stärker an Prozessen orientiert ist.

Beides entspricht der üblichen Ausrichtung der beiden Bereiche und kann zu Missverständnissen und Konfliktpotentialen führen. Aber das muss nicht der Fall sein. Vielmehr sind die vielfältigen Sichtweisen im Unternehmen auch eine notwendige Ergänzung. Weber und Kummer [11] stellen in diesem Kontext fest: "Beide Sichten stehen in einem produktiven Spannungsverhältnis zueinander: Erfolgspotentiale auf Märkten nutzen zu können, setzt Fähigkeiten in der Bedienung von Märkten voraus; umgekehrt können besondere Fähigkeiten zu zusätzlichen Erfolgspotentialen in bestehenden oder neuen Märkten führen."

Die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb können als unterschiedliche Thought Worlds bezeichnet werden [12, 13]. Damit ist gemeint, dass die Personen innerhalb eines Bereiches ein gemeinsames Verständnis haben und ähnliche Kompetenzen sowie Ziele,

Zeithorizonte und Objekte, nach denen sie ihren Arbeitsalltag strukturieren. Nun stellt sich die Frage, ob es Unterschiede gibt zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen. Wie stark sind Logistik und Vertrieb in ihren jeweiligen Thought Worlds verankert?

Kosten- und Umsatzorientierung

Dass in der Logistik die Kosten im Vordergrund stehen, während der Vertrieb sich an Umsätzen ausrichtet, ist ein klassisches Bild, das häufig zu Interessenkonflikten führt (vgl. Abbildung 13). Diese Orientierungen ziehen sich von der Planung über Zieldefinition und Strategie bis ins Alltagsgeschäft hinein. Dementsprechend wurden Vertriebs- und Logistikbereiche auch in der Befragung zu dieser Studie eingeschätzt (vgl. Abbildung 13). Dabei gibt es keine wesentlichen Unterschiede zwischen besonders erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen, Kosten und Umsatzorientierung sind eher als sinnvolle Ergänzung zu werten. Lediglich die Logistik ist etwas stärker kostenorientiert in erfolgreichen Unternehmen. Konflikte in diesem Bereich lassen sich abschwächen, indem Service Level Agreements die Balance zwischen Kosten (geringe Lagerbestände) und

Umsätzen (ständige Verfügbarkeit) von Waren regeln. Auch gibt es Modelle, in denen der Vertrieb stärker an Margen incentiviert ist und somit der Kostendimension näher rückt.

Kunden- und Prozessorientierung

Ein häufiger Kritikpunkt zwischen Logistik und Vertrieb ist die zu starke externe Fokussierung auf den Kunden durch die Vertriebler, während die Logistiker sich auf die internen Prozesse konzentrieren. Beide Bereiche werfen sich oftmals gegenseitig vor, jeweils den Standpunkt des eigenen Bereichs außer Acht zu lassen (vgl. Abbildung 15).

Auch hier werden die Unterschiede als entsprechend groß beurteilt (vgl. Abbildung 14). Allerdings wird auch klar gezeigt, dass Prozess- und Kundenorientierung in der Logistik sich nicht ausschließen. Logistik wird als gleichermaßen prozess- und kundenorientiert eingeschätzt.

Dies wird auch von den Detailfragen im zweiten Teil der Abbildung 14 klargestellt. Natürlich ist der Vertrieb kundensorientierter als die Logistik, doch diese steht dem Vertrieb nicht so viel nach. Während bei der allgemeinen Beurteilung keine besonders großen Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen auf-

Abbildung 13: Kosten- und Umsatzorientierung

Kosten- und Umsatzorientierung von Logistik und Vertrieb
 Vergleich der Top 20% erfolgreichsten Unternehmen bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung mit restlichen Unternehmen

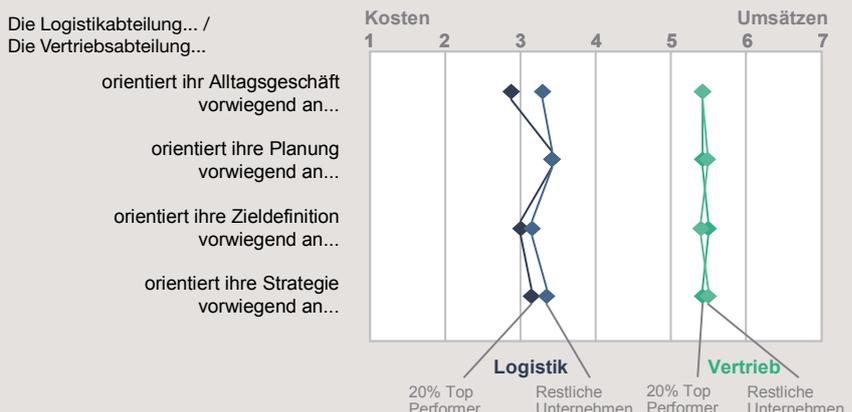


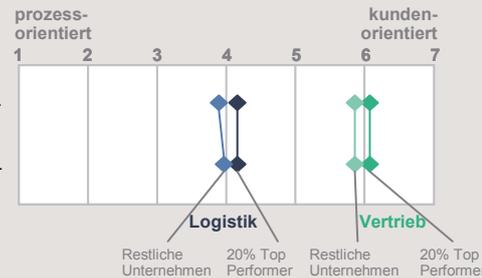
Abbildung 14: Kunden- und Prozessorientierung

*Kunden- und Prozessorientierung von Logistik und Vertrieb
Vergleich der Top 20% erfolgreichsten Unternehmen bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung mit restlichen Unternehmen*

Allgemeine Fragen

Die Logistikabteilung... / Die Vertriebsabteilung...

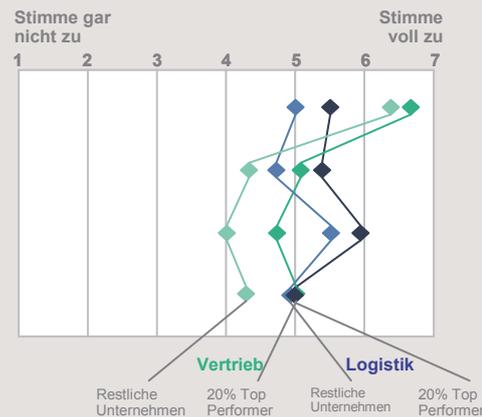
ist im Alltagsgeschäft sehr...
ist insgesamt in ihrer Arbeit sehr...



Detailfragen

Die Logistikabteilung... / Die Vertriebsabteilung...

ist sehr kundenorientiert in Bezug auf externe Kunden.
ist sehr kundenorientiert in Bezug auf interne Kunden.
versucht stark, Arbeitsprozesse zu standardisieren und effizient zu halten.
ist sehr detailorientiert in ihrer Arbeit.



gezeigt werden, sind bei der detaillierten Betrachtung klare Unterschiede zu erkennen. In erfolgreichen Unternehmen ist die Logistik stärker kundenorientiert, sowohl in Bezug auf externe als auch in Bezug auf interne Kunden, außerdem arbeitet sie etwas stärker an der Standardisierung und Effizienz von Arbeitsprozessen.

Der Vertrieb ist in erfolgreichen Unternehmen intern stärker kundenorientiert, eigentlich die Domäne der Logistik. Auch er arbeitet deutlich stärker daran, Arbeitsprozesse zu standardisieren und effizient zu halten und kümmert sich stärker um Detailfragen, was sonst ein häufiger Kritikpunkt ist (vgl. Abbildung 15).

Was die Größe der Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb anbelangt, sind diese bei erfolgreichen Unternehmen etwas kleiner als bei den weniger erfolgreichen Unternehmen. Logistik

und Vertrieb sind sich dann in ihrer Orientierung ähnlicher. Unternehmen, die die Qualität der Zusammenarbeit generell als sehr hoch

einschätzen, haben sehr ähnliche Niveaus an Prozess- und Kundenorientierung von Logistik und Vertrieb. Die Unterschiede sind hier deutlich geringer als bei den restlichen Unternehmen.

Zeitliche Orientierung

Neben den beiden Kerndimensionen der Thought Worlds wurden auch unterschiedliche Orientierungen in Bezug auf Planungsfristen und Reaktionszeiten abgefragt. Hier gab es keine wesentlichen Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb.

Es bleibt festzuhalten, dass Logistik und Vertrieb sich jeweils als sehr kurzfristig handelnd einschätzen. Bei der Frage nach der Reaktionszeit auf Anfragen ergaben sich Mittelwerte von etwa 2,5 auf einer Skala von 1 = sehr kurzfristig bis 7 = sehr langfristig.

Abbildung 15: Aussagen Logistiker über Vertrieb und umgekehrt

Logistics' Perceptions of Marketing and Marketing's Perceptions of Logistics [Ellinger et al. 2006] [14]

Logistics managers think that marketers

- do not seek them out enough
- do not pay attention to details and do not want to be bothered with details after a sales has been made
- believe that logistics is easy
- are overly focused on the sales to the detriment of profitability
- sometimes appear to think that their firms would fall apart without them

Marketing managers think that logisticians

- are more focused on internal metrics than on meeting customer requirements
- have no idea what marketers go through on a daily basis to serve customers
- do not understand how marketing actions are often dictated by the customer
- are often unwilling to respond to their requests
- can help them provide better customer service

Kompetenzen als Thought Worlds

Außer Zielen, Objekten und Zeithorizonten können auch unterschiedliche Kompetenzen dazu führen, dass sich zwischen zwei Bereichen unterschiedliche Auffassungen, Sprachen und Sichtweisen auf Sachverhalte entwickeln. Zwischen Vertrieb und Logistik sind es Marktwissen und Prozesswissen als Kernkompetenz jeweils von Vertrieb und Logistik, ihre Soft Skills und der Bildungshintergrund, über den die Mitarbeiter dieser Bereiche verfügen.

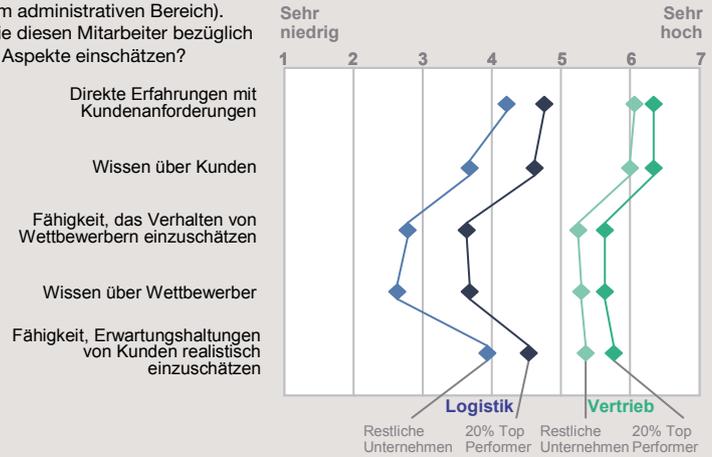
Marktwissen

Das Marktwissen setzt sich zusammen aus Kenntnissen und Erfahrungen mit Kunden und Wettbewerbern. Es wird außerdem reflektiert in der Fähigkeit, Kunden und Wettbewerber besser einschätzen zu können. Erwartungsgemäß werden die Vertriebler hier sehr hoch eingeschätzt und die Logistiker um einiges darunter liegend, mit Ausnahme der Erfahrungen und Einschätzung von Kundenanforderungen, von denen die Logistiker stärker berührt sind (vgl. Abbildung 16). Hier treten sehr starke Unterschiede zwischen Unternehmen auf, die in Markterfolg und Logistikleistung erfolgreicher sind im Vergleich zu den

Abbildung 16: Marktwissen

*Marktwissen von Logistik und Vertrieb
Vergleich der Top 20% erfolgreichsten Unternehmen bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung mit restlichen Unternehmen*

Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bezüglich der folgenden Aspekte einschätzen?



restlichen Unternehmen. Nicht nur, dass der Vertrieb über etwas mehr Erfahrung und Kenntnisse verfügt. Vielmehr macht die Logistik den Unterschied. Sie hat in erfolgreichen Unternehmen ein deutlich höheres Wissen über Kunden und Wettbewerber und kann diese besser einschätzen. Auch die Unterschiede zwischen Logistik und Vertrieb innerhalb

der einzelnen Unternehmen sind dann kleiner bzw. die Kenntnisstände sind sich näher im Vergleich zu weniger erfolgreichen Unternehmen.

Prozesswissen

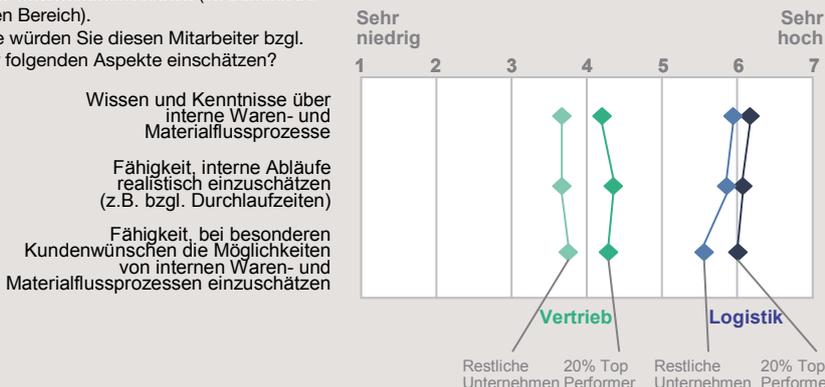
Kenntnisse und Erfahrungen mit internen Abläufen sind wiederum der Stammbereich der Logistiker. Sie haben große Erfahrungen darin, interne Waren- und Materialflussprozesse und ihre Leistungsfähigkeit im Hinblick auf Kundenwünsche einzuschätzen (vgl. Abbildung 17). Letzteres ist besonders bei den erfolgreichen Unternehmen stark ausgeprägt. Wie schon beim Marktwissen oben beschrieben ist es auch hier der Bereich, der *nicht* in seinem Stammbereich agiert, der den großen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen ausmacht. In erfolgreichen Unternehmen pflegen die Vertriebler einen viel stärkeren Blick nach innen und verfügen über deutlich höhere Kenntnisse in Bezug auf interne Prozesse im Vergleich zu den schwächeren Unternehmen.

Unternehmen, die ein hohes Konfliktniveau verzeichnen, beurteilen ihre Unter-

Abbildung 17: Prozesswissen

*Prozesswissen von Logistik und Vertrieb
Vergleich der Top 20% erfolgreichsten Unternehmen bezogen auf Markterfolg und Logistikleistung mit restlichen Unternehmen*

Bitte denken Sie an einen typischen Mitarbeiter in der Logistik bzw. im Vertrieb Ihrer Unternehmenseinheit (im administrativen Bereich). Wie würden Sie diesen Mitarbeiter bzgl. der folgenden Aspekte einschätzen?



schiede zwischen Logistik und Vertrieb in Markt- und Prozesswissen als deutlich größer im Vergleich zu den konfliktärmeren Unternehmen.

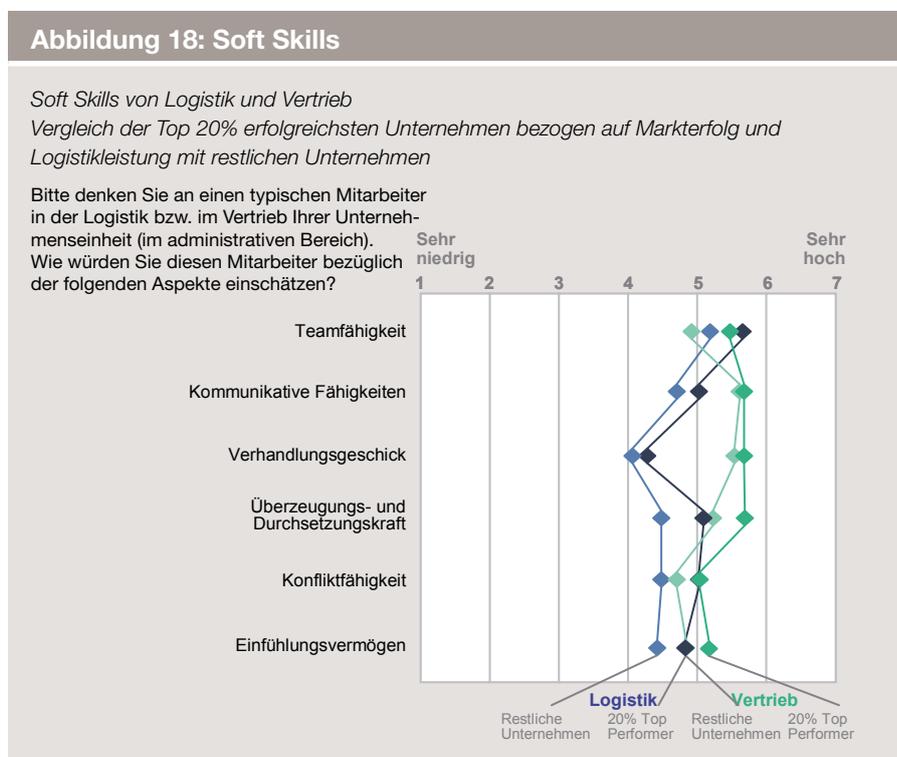
Soft Skills

Soft Skills berühren beide Bereiche gleichermaßen. Zwar gibt es gewisse Erwartungen, dass bspw. der Vertrieb über ein hohes Verhandlungsgeschick verfügt, doch gilt hier generell je mehr, desto besser.

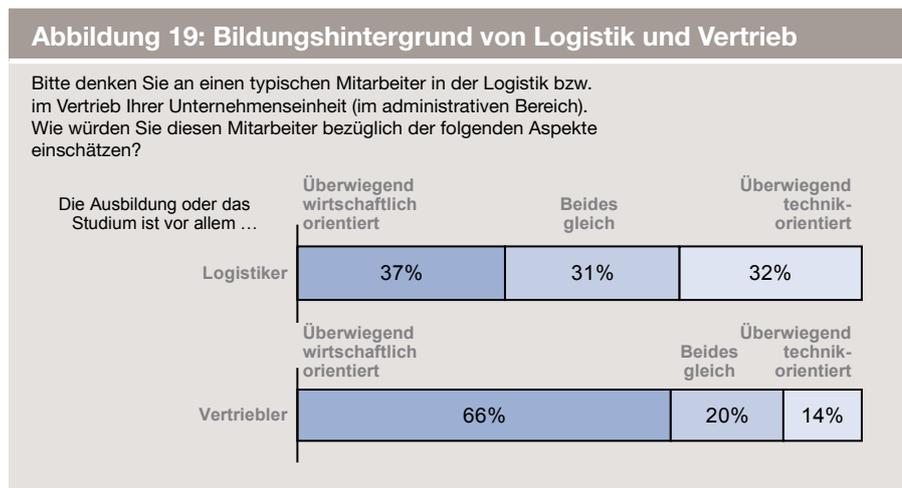
Bezüglich Teamfähigkeit sind Logistik und Vertrieb in erfolgreichen Unternehmen nahezu gleichauf. Beide Bereiche sind kommunikativer und verfügen über eine stärkere Überzeugungs- und Durchsetzungskraft. Beim Verhandlungsgeschick ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede. Konfliktfähigkeit und Einfühlungsvermögen sind bei erfolgreichen Unternehmen stärker ausgeprägt (vgl. Abbildung 18).

Bildungshintergrund

Ein weiterer Unterschied in den Thought Worlds kann sich bei den Bildungshintergründen zwischen Logistik und Vertrieb auftun, wenn beispielweise technisch und wirtschaftlich geprägte Mitarbeiter aufeinander treffen. Dabei treten beide Kombinationen auf. Es gibt sowohl Beispiele, in denen die Logistiker überwiegend technisch geprägt sind und der Vertrieb eher wirtschaftlich. Gleichermäßen gibt es Branchen, in



denen ein technischer Vertrieb vorherrscht und die Logistik einen kaufmännischen Hintergrund hat. In den antwortenden Unternehmen ist der wirtschaftliche Hintergrund bei den Vertrieblern stärker ausgeprägt (rund zwei Drittel), während in der Logistik alle Kategorien in etwa zu gleichen Teilen auftreten (vgl. Abbildung 19).



Fazit

Unternehmen, in denen Logistik und Vertrieb ihre Zusammenarbeit als besonders gut bewerten, sind in ihren Märkten und ihrer Logistikleistung im Vergleich zum Wettbewerb erfolgreicher. Ihre gute Zusammenarbeit kommt nicht von ungefähr – diese Unternehmen tun auch einiges dafür.

Zwei wesentliche Bereiche spielen für die Zusammenarbeit eine Rolle, die jeweils nicht für sich alleine stehen können; zum einen Kommunikation und damit der Informationsaustausch zwischen Logistik und Vertrieb und zum anderen das kooperative Verhalten beider Bereiche. Beide gilt es aktiv zu fördern.

Erfolgreiche Unternehmen setzen Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb stärker um

Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Logistik und Vertrieb setzen an beiden Elementen der Zusammenarbeit an und unterstützen die Möglichkeiten zum Informationsaustausch bzw. fördern abgestimmte Ziele.

Wie stark die Förderung der Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen gestaltet ist und umgesetzt wird, macht einen wesentlichen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen aus.

Maßnahmen, wie die Unterstützung durch das Management, der Einsatz von funktionsübergreifenden Teams für Entscheidungen und Aktivitäten, die räumliche Nähe der Mitarbeiter und die Abstimmung von Zielen beider Bereiche sind Beispiele dafür, wie Unternehmen die Zusammenarbeit fördern können.

Konflikte sind bis zu einem gewissen Grad unvermeidbar

Konflikte treten in den meisten Unternehmen auf, auch in denen, deren Logistik und Vertrieb gut kooperieren. Konflikte sind schlichtweg unvermeidbar und beispielsweise eine Folge unterschiedlicher Ziele und Thought Worlds. Auch wenn Logistik und Vertrieb aufgrund ihrer Unterschiede unterschiedliche Meinungen vertreten, können sie sich hiermit erfolgreich ergänzen.

Jedoch müssen Grenzen gezogen werden, bevor sachliche Konflikte zu persönlichen Konflikten auswachsen. Wenn immer die gleichen Themen zum Brennpunkt werden, verlangt dies Regelung.

Jeder Bereich sollte Spezialist in seinem Gebiet sein – und den jeweils anderen Bereich gut kennen

Vertrieb und Logistik sind natürlich Spezialisten ihrer eigenen Bereiche. Es lohnt sich aber außerdem, Vertrieb und Logistik so aufzustellen, dass beide Bereiche hohe Kenntnisse in den Domänen des jeweils anderen Bereiches haben, wenn also der Vertrieb ein hohes Prozesswissen und die Logistik ein hohes Marktwissen aufweisen. In erfolgreichen Unternehmen ist Vertrieb nicht nur extern sondern auch in Bezug auf interne Kunden stark kundenorientiert, und umgekehrt hat die Logistik den Blick nicht nur auf die internen, sondern auch auf die externen Kunden gerichtet. Unternehmen, in denen dadurch ein Verständnis für die Entscheidungsgrundlagen des jeweils anderen Bereiches geschaffen wird, sind deutlich erfolgreicher.

Literaturhinweise

- [1] Cespedes, F. V. (1995): *Concurrent Marketing*. Boston, Harvard Business School Press.
- [2] Mentzer, J. T., Williams, L. R. (2001): The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy. *Journal of Marketing Channels* 8(3/4): 29-47.
- [3] Stank, T.P., Daugherty, P.J., Ellinger, A.E. (1999): Marketing/Logistics Integration and Firm Performance. *International Journal of Logistics Management* 10(1): 11-24.
- [4] Fawcett, S. E., Magnan, G. M. (2002): The rhetoric and reality of supply chain integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32(5): 339-361.
- [5] Fawcett, S.E., Magnan, G.M. (2001): Achieving World-Class Supply Chain Alignment: Benefits, Barriers, and Bridges. *Center for Advanced Purchasing Studies*.
- [6] Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1996): Logistics and interdepartmental integration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics* 26(8): 6-14.
- [7] Kahn, K. B., Mentzer, J. T. (1998): Marketing's Integration with Other Departments. *Journal of Business Research* 42(1): 53-62.
- [8] Knollmann, R. (2007): *Kooperation von Controllerbereich und Strategieabteilung - Messung, Wirkungen, Determinanten*. Wiesbaden, Gabler.
- [9] Ellinger, A. E. (2000): Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management* 29(1): 85-96.
- [10] Kahn, K.B., Reizenstein, R.C., Rentz, J.O. (2004): Sales - distribution interfunctional climate and relationship effectiveness. *Journal of Business Research* 57(10): 1085-1091.
- [11] Weber, J., Kummer, S. (1998): *Logistikmanagement*. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- [12] Dougherty, D. (1992): Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science* 3(2): 179-202.
- [13] Homburg, C., Jensen, O. (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing* 71(3): 124-142.
- [14] Ellinger, A. E., Keller, S. B., Hansen, J. D. (2006): Bridging the Divide Between Logistics and Marketing: Facilitating Collaborative Behavior. *Journal of Business Logistics* 27(2): 1-27.

Die Autoren

Dipl.-Kffr. (FH) Stefanie Berger

Frau Berger ist seit 2006 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kühne-Zentrum für Logistikmanagement der WHU – Otto Beisheim School of Management. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der internen Kooperation verschiedener Abteilungen in Produktionsunternehmen sowie bei Entwicklungstrends globaler Supply Chains. Zuvor absolvierte Frau Berger ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der FH Aachen und der Coventry University. Ab 2000 war sie bei der Schott AG in der internen Unternehmensberatung tätig und zuletzt Projektleiterin bei der Einführung eines Customer Relationship Management Systems.



Professor Dr. Carl Marcus Wallenburg

Prof. Wallenburg ist seit diesem Jahr Inhaber des Kühne-Stiftungslehrstuhls für Internationale Logistiknetze an der Fakultät für Wirtschaft & Management der Technischen Universität Berlin. Dort forscht er in Kooperation mit anderen Universitäten und führenden internationalen Unternehmen zu Managementfragestellungen in internationalen Supply Chains und bei Logistikdienstleistungsunternehmen. Ferner setzt er sich intensiv mit verschiedenen Themen der unternehmensinternen und -externen Kooperation auseinander.

Neben seiner Tätigkeit an der TU Berlin ist er Lehrbeauftragter an der Kühne School of Logistics and Management in Hamburg. Für seine Promotion an der WHU – Otto Beisheim School of Management erhielt Prof. Wallenburg im Jahr 2004 den Deutschen Wissenschaftspreis Logistik.



Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber

Prof. Weber ist Leiter des Instituts für Management und Controlling (IMC) und Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmenssteuerung an der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar. Er leitet außerdem das Kühne-Zentrum für Logistikmanagement an der WHU. Er gehört mehreren wissenschaftlichen Kommissionen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an und ist geschäftsführender Mitherausgeber der Zeitschrift für Controlling und Management (ZfCM). Außeruniversitär ist die Mitgliedschaft im Kuratorium des Internationalen Controllervereins (ICV) und im wissenschaftlichen Beirat der Bundesvereinigung Logistik (BVL) zu nennen. Daneben übt er als Mitbegründer die Funktionen als Mitgesellschafter und als Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der CTcon GmbH aus.



