

2. Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Begriffsverständnis und Definitionen

2.1.1 Vertriebsmanagement als übergeordnete Problemstellung

Das Fundament des Vertriebsmanagements eines Unternehmens ist dessen Vertriebssystem, das die institutionelle und strukturelle Grundlage aller vertriebsbezogenen Maßnahmen darstellt (vgl. Homburg 2012). Die Thematik Vertriebsmanagement beinhaltet grundsätzlich zwei zentrale Fragestellungen: die Gestaltung des Vertriebssystems des Unternehmens und das Management der eingesetzten Vertriebskanäle (vgl. Coelho/Easingwood 2004; Couglan et al. 2008).

Die Gestaltung des Vertriebssystems beschäftigt sich dabei mit der effektiven und effizienten Organisation des Vertriebssystems und den Gründen für den Einsatz bestimmter Vertriebskanäle wie einem eigenen Außendienst, Einzelhändlern oder einem Online-Vertriebskanal (vgl. Rangan et al. 1992). Dementsprechend können die beiden Literaturfelder Determinanten der Vertriebskanalwahl und Auswahl und Gestaltung der Vertriebskanäle unterschieden werden.

Das Management der Vertriebskanäle widmet sich der Fragestellung, wie die Akteure in den eingesetzten Vertriebskanälen und die Vertriebskanäle untereinander bestmöglich gesteuert werden können. In Anlehnung an Frazier (1999) kann das Management der Vertriebskanäle als eine Vielzahl an Vereinbarungen, Verträgen, Steuerungsmechanismen und vertragslosen Interaktionen, die ein Herstellerunternehmen einsetzt, um die Tätigkeiten und Strategien der am Vertrieb beteiligten Akteure in seinem Sinne zu beeinflussen, umschrieben werden. An diese Definition anlehend lässt sich das Management der Vertriebskanäle in ein formales und relationales Vertriebskanalmanagement unterteilen. Beide Forschungsfelder weisen dabei starke Überschneidungen auf. Abbildung 2-1 ordnet die Literaturfelder des Vertriebsmanagements ein. Der Fokus der Arbeit liegt dabei auf der Auswahl und Gestaltung der Vertriebskanäle. Jedoch lässt sich diese Fragestellung auf Grund der zahlreichen Interrelationen mit dem Vertriebskanalmanagement nicht völlig isoliert betrachten.

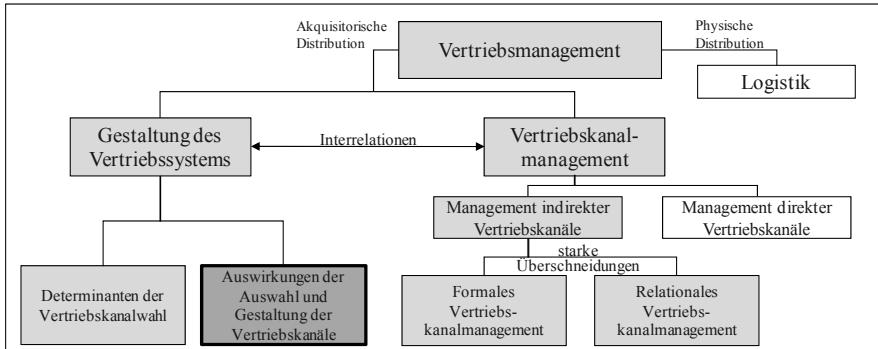


Abbildung 2-1: Fragestellungen des Vertriebsmanagements

2.1.2 Vertriebskanal

In beiden Fragestellungen des Vertriebsmanagements spielen Vertriebskanäle eine zentrale Rolle. Sie bilden die Schnittstelle zwischen dem Hersteller einer Ware oder Dienstleistung und den jeweiligen Endverbrauchern (vgl. Levy/Weitz 2009). Jeder Vertriebskanal besteht dabei aus verschiedenen unternehmensinternen oder -externen Personen, Abteilungen oder Institutionen, die die Vertriebsaktivitäten für die Produkte des Unternehmens am Markt direkt durchführen oder unterstützen (vgl. Homburg 2012). Dementsprechend definieren Coughlan et al. einen Vertriebskanal als „a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption“ (Coughlan et al. 2008, S. 2). Während sich in der neueren englischsprachigen Literatur die Begriffe „marketing channel“ und „sales channel“ (Rosenbloom 2011; Coughlan et al. 2008) durchgesetzt haben, werden in der deutschsprachigen Literatur die Begriffe „Vertriebskanal“ (Homburg/Schäfer/Schneider 2012, S. 53; Schörgel 2012, S. 37), „Vertriebsweg“ (Homburg 2012, S. 857), „Absatzkanal“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 544; Schörgel 2012, S. 1) und „Distributionskanal“ (Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 849) meist analog verwendet.

Vertriebskanäle werden in der Regel nach Kontaktform und Kontaktmedium unterschieden. Während beispielsweise sowohl der unternehmenseigene Außendienst als auch ein akquisitorisches Call-Center in persönlichem Kontakt mit den Kunden stehen, unterscheiden sie sich dennoch auf Grund des Kontaktmediums. Beim Vertrieb über Filialen kann der Kunde in einem bereitgestellten Verkaufsumfeld bei Bedarf sowohl

persönlich einen Verkäufer kontaktieren als auch das physische Produkt begutachten. Bei Käufen über den Versandhandel, Direktmarketingkanäle oder Online-Shops werden die Produktinformationen ausschließlich über unpersönliche Medien wie Kataloge, E-Mails oder Internet-Portale bereitgestellt. Jeder dieser Kanäle besitzt dabei verschiedene Eigenschaften und bietet den Kunden entsprechend unterschiedliche Vertriebsleistungen und einen individuellen Anwendungskomfort (vgl. Bucklin/Ramaswamy/Majumdar 1996; Jindal et al. 2007; Rosenbloom 2007). Tabelle 2-1 stellt die möglichen Vertriebskanäle dar.

Darüber hinaus werden Vertriebskanäle auch nach der Art der Vertriebsform in direkte und indirekte Vertriebskanäle unterteilt (vgl. Shervani/Frazier/Challagalla 2007; Kabadayi/Eyuboglu/Thomas 2007). Bei direkten Vertriebskanälen werden die Vertriebsleistungen vom Herstellerunternehmen selbst erbracht und die Produkte ohne das Einschalten einer zusätzlichen Vertriebsstufe bestehend aus externen Vertriebseinheiten direkt an die Kunden verkauft (vgl. Sa Vinhas/Anderson). Deshalb spricht man in diesem Kontext auch von einem nullstufigen Vertrieb (vgl. Homburg 2012). In indirekten Vertriebskanälen übernehmen externe Vertriebseinheiten den Verkauf der Produkte und schlagen dafür eine Handelsspanne auf ihren Einkaufspreis auf, um die anfallenden Kosten zu kompensieren und einen Gewinn zu erzielen (Coelho/Easingwood 2005; John/Weitz 1988; McGuire/Staelin 1983).

Kontaktform	Direkte Vertriebskanäle	Indirekte Vertriebskanäle
Medial	E-Commerce-Shops, Portale und Marktplätze, M-Commerce, Telesales, Versandhandel	Online-Vertriebspartner, ausgelagertes Telesales
Stationär	Filialen, Vertriebsniederlassungen	Großhandel, Fachhandel, Einzelhandel
Persönlich	Außendienst, Key- Account-Team	Externe Handelsvertreter, Makler, Kommissionäre, Leihaußendienst, Systemintegratoren, Vertriebskooperationen

Tabelle 2-1: Vertriebskanäle nach Kontaktform

Häufig sind in indirekten Vertriebskanälen mehrere Stufen externer Vertriebseinheiten am Verkaufsprozess beteiligt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Hersteller Einzelhändler nicht direkt, sondern über Großhändler beliefert (vgl. Homburg 2012). Die Anzahl der Stufen in einem Vertriebskanal wird häufig auch als Länge des Vertriebskanals bezeichnet (vgl. Winkelmann 2010). Der Anteil an direkten und indirekten Ver-

triebskanälen am Gesamtumsatz des Unternehmens wird hingegen als Ausmaß der vertikalen Integration im Vertrieb bezeichnet (vgl. Shervani/Frazier/Challagalla 2007). Abbildung 2-2 verdeutlicht diese Logik.

Neben direkten und indirekten Vertriebssystemen existieren auch verschiedene Hybridformen, die keiner Grundform eindeutig zugeordnet werden können, da sie Elemente direkter und indirekter Vertriebskanäle beinhalten. Die Vertriebseinheiten befinden sich hierbei in einer rechtlich unabhängigen, wirtschaftlich jedoch abhängigen Situation. Zu den gängigsten Hybridformen gehören Franchising und Vertragshändler-Systeme (vgl. Dahlstrom/Nygaard 1999; Dutta/Bergen/John 1994; Frazier/Summers 1986; Srinivasan 2006).

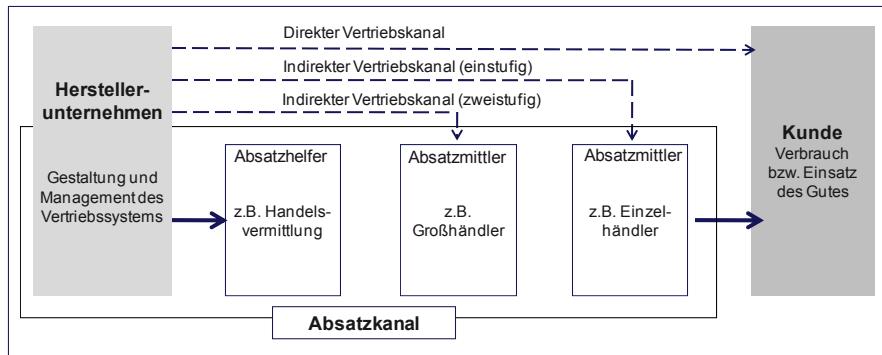


Abbildung 2-2: Direkte und indirekte Vertriebskanäle

Neben der Frage, ob ein Unternehmen direkte, indirekte oder hybride Vertriebskanäle einsetzen soll, stellt sich darüber hinaus die Frage nach der Höhe der Distributionsintensität. Darunter versteht man die Anzahl parallel eingesetzter Vertriebseinheiten innerhalb eines bestimmten Kanals und einer bestimmten Vertriebsregion (Frazier 1999; Bucklin/Siddarth/Silva-Risso 2008). Bei einer sehr hohen Vertriebsintensität spricht man von intensivem Vertrieb, wohingegen im Falle eines exklusiven Vertriebs ein Hersteller nur mit einem Absatzmittler in einem Vertriebsgebiet auftritt (vgl. Coughlan et al. 2006). Für eine geringe Ausprägung der Distributionsintensität wird der Begriff des selektiven Vertriebs verwendet (vgl. Frazier/Lassar 1996).

2.1.3 Vertriebsleistungen

Ein Vertriebskanal ist mehr als nur eine „Pipeline“ für die Produkte des Herstellers. Er hat auch die Funktion, dem Produkt, das über ihn vermarktet wird, in Form von bestimmten Vertriebsleistungen einen zusätzlichen Nutzen zuzuführen (Coughlan et al. 2008). Für jede Vertriebsleistung bzw. jeden Mangel an Vertriebsleistungen existiert am Markt ein entsprechend höherer oder niedrigerer Preis (vgl. Stern/Sturdivant 1987, S. 35).

Aus Kundensicht werden vor allem die folgenden Vertriebsleistungen unterschieden (vgl. Coughlan et al. 2008; Rangan 1987; Rangan/Menezes/Maier 1992; Rosenbloom/Warshaw 1989).

- *Produktinformationen*: Kunden unterscheiden sich hinsichtlich ihres Informationsbedarfs für bestimmte Produkte. Generell ist der Informationsbedarf bei innovativen und technisch komplexen Produkten höher (vgl. Lilien 1979). In diesem Falle präferieren Kunden in der Regel direkte Vertriebskanäle (vgl. Rangan/Menezes/Maier 1992).
- *Anpassungen der Produkte*: Einige Produkte benötigen nach deren Produktion technische Anpassungen an die Kundenbedürfnisse (vgl. Aspinall 1962). Auch bei einem hohen Bedarf an nachträglichen Produktanpassungen bevorzugen die Kunden meist direkte Vertriebskanäle (vgl. Rangan/Menezes/Maier 1992).
- *Mindestlosgröße*: Die Mindestlosgrößen, die ein Kunde erwerben kann, unterscheiden sich zwischen den Vertriebskanälen oft substantiell (z.B. Großhandel gegenüber Einzelhandel). Im Fall hoher Mindestlosgrößen entstehen den Kunden hohe Kapitalkosten und sie müssen Vertriebsleistungen wie Lagerhaltung selbst übernehmen (vgl. Coughlan et al. 2008).
- *Sortimentstiefe und -breite*: Einige Kunden benötigen eine breite Produktpalette für ihren Bedarf oder wünschen eine große Auswahl an alternativen Produkten (vgl. Corey/Cespedes/Rangan 1989). Ein großes Sortiment kann diesen Kunden eine Zeitersparnis und reduzierte Verwaltungskosten bringen. Kunden greifen gewöhnlich eher auf indirekte Vertriebskanäle zurück, wenn sie ein großes Sortiment benötigen.
- *Verfügbarkeitszeit der Produkte*: In manchen Industrien und für manche Kundentypen ist eine sehr schnelle Verfügbarkeit der Produkte erforderlich. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das Produkt essentiell für den Produktionsbetrieb

der Kunden ist, der Bedarf jedoch nur schwer prognostizierbar ist. Indirekte Vertriebskanäle und Online-Kanäle haben hierfür in der Regel geringere Lieferzeiten (vgl. Rangan/Menezes/Maier 1992).

- *Physische Distanz:* Verschiedene Vertriebskanäle unterscheiden sich hinsichtlich der Distanz zwischen dem Kunden und dem Verkaufsort. Eine geringere Distanz reduziert Transport- und Suchkosten (vgl. Coughlan et al. 2008). Online-Kanäle haben den Vorteil, jederzeit zugänglich zu sein. In der Regel haben indirekte Kanäle eine höhere Marktdeckung als direkte Kanäle.
- *After-Sales Services:* Kunden benötigen in Ergänzung zum eigentlichen Produkt zusätzliche Dienstleistungen wie Transport, Installation, Reparaturen, Wartung oder Garantien. Hinsichtlich dieser Vertriebsleistungen unterscheiden sich die Vertriebskanäle meist am stärksten (vgl. Coughlan et al. 2008; Rangan/Menezes/Maier 1992).

2.1.4 Multi-Channel-Vertriebssystem

Jeder Vertriebskanal bietet den Kunden eine unterschiedliche Kombination aus Vertriebsleistungen und verursacht für die Hersteller unterschiedliche Kosten (vgl. Bucklin/Ramaswamy/Majumdar 1996; Jindal et al. 2007). So bieten beispielsweise Filialgeschäfte die Möglichkeit, die Produkte vor dem Kauf zu testen, die Produkte sofort mitzunehmen und persönliche Beratung in Anspruch zu nehmen, wo hingegen Internetkanäle rund um die Uhr erreichbar sind und umfassende und aktuelle Produktinformationen zu geringen Personalkosten zur Verfügung stellen können (vgl. Grewal/Iyer/Levy 2004). Da sich die Anforderungen der Kunden an bestimmte Vertriebsleistungen auch je nach Situation, demographischen Eigenschaften, bisheriger Vertriebskanalnutzung und unterschiedlichen Kaufgewohnheiten beträchtlich unterscheiden können, variiert der Nutzen der verschiedenen Kanäle sogar für ähnliche Kundensegmente (vgl. Ansari/Mela/Neslin 2008; Balasubramanian/Raghunathan/Mahajan 2005; Montoya-Weiss/Voss/Grewal 2003). Um den Erwartungen möglichst vieler Kundensegmente gerecht zu werden, setzt die überwiegende Mehrheit der Herstellerunternehmen mittlerweile Multi-Channel-Vertriebssysteme ein (vgl. Jindal et al. 2007; Kabadayi/Eyuboglu/Thomas 2007; Rosenbloom 2011). Entsprechend konstatierten Frazier und Shervani bereits 1992, dass “the key questions appears to be not whether a multiple channel approach should be utilized, but rather how many and what types of channels should be established by the firm” (Frazier/Shervani 1992, S. 218).

Von Multi-Channel-Vertriebssystemen spricht man, wenn die Unternehmen zwei oder mehrere verschiedene Vertriebskanäle in einem Markt einsetzen, um ihre Produkte zu vertreiben (vgl. Coelho/Easingwood 2004; Coughlan et al. 2008; Frazier 1999). Dabei ist es zunächst unerheblich, ob es sich um direkte oder indirekte Vertriebskanäle handelt. In der englischsprachigen Literatur werden neben „*multi-channel sales*“ analog die Begriffe „*multichannel distribution*“ (vgl. z.B. Corey/Cespedes/Rangan 1989), „*multiple channels*“ (vgl. z.B. Coughlan et al. 2008, Frazier 1999), „*pluralistic channel system*“ (vgl. z.B. Cespedes/Corey 1990) und „*plural distribution*“ (vgl. z.B. Dutta/Heide/John 1995; Berman 1996, Coughlan et al. 2008) verwendet.

Um dem Aspekt, ob ein Unternehmen zum Vertrieb seiner Produkte gleichzeitig direkte und indirekte Vertriebskanäle einsetzt, Rechnung zu tragen, haben sich zudem die Begriffe „*dual distribution*“ (vgl. z.B. Srinivasan 2006), „*hybrid distribution*“ (vgl. z.B. Webb/Hogan 2002; Park/Keh 2003), „*concurrent channels*“ (vgl. Sa Vinhas/Anderson 2005) und „*plural governance*“ (vgl. Heide 2003) etabliert. Abbildung 2-3 fasst die Gestaltungsdimensionen eines Vertriebssystems zusammen, die sich einerseits auf die Auswahl verschiedener Vertriebskanäle in einem Multi-Channel-Vertrieb beziehen sowie die Gestaltung der einzelnen Vertriebskanäle umfassen.

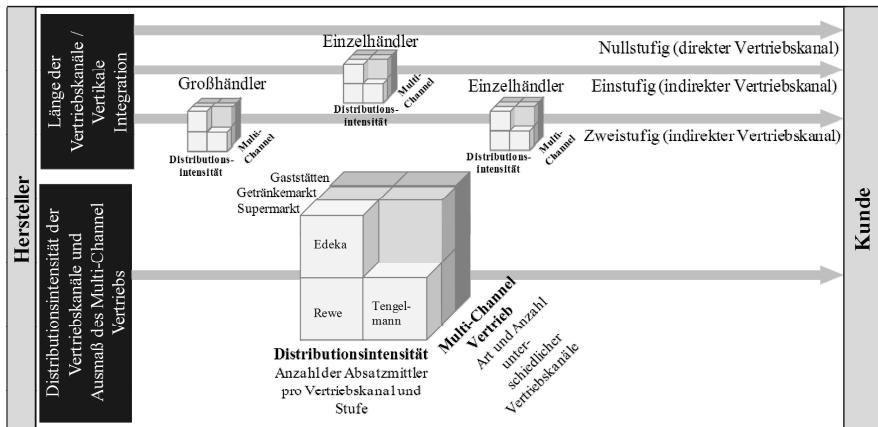


Abbildung 2-3: Gestaltungsdimensionen eines Vertriebssystems

2.2 Theoretische Perspektiven zur Gestaltung des Vertriebssystems

Die Gestaltung der Austauschbeziehungen im Vertrieb zwischen Herstellern, unternehmensinternen und -externen Vertriebseinheiten und Kunden wurde durch eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien erklärt. Ähnlich wie die Literaturfelder der Gestaltung und des Managements des Vertriebssystems nicht ganz klar voneinander abgegrenzt werden können, sind auch die zu Grunde gelegten Theorien nicht frei von Überschneidungen und begrifflichen Unschärfen.

Die wichtigsten theoretischen Ansätze zur Gestaltung des Vertriebssystems sind Theorien der Institutionenökonomik (Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie), system- und kontingenzttheoretische Ansätze, die Resource-Dependence-Theorie und populationsökologische Ansätze (vgl. Kieser 1995, Picot 1991). Die zwei zentralen Theorien sind die Transaktionskosten- und Agency-Theorie, weshalb sie im Folgenden ausführlicher erläutert werden, wohingegen auf die System- und Kontingenzttheorien, Ressourcenabhängigkeitstheorie und den populationsökologischen Ansatz nur kurz eingegangen wird.

Abbildung 2-4 nimmt eine um die Theorien des Vertriebskanalmanagements erweiterte Einordnung der wichtigsten theoretischen Erklärungsansätze vor.

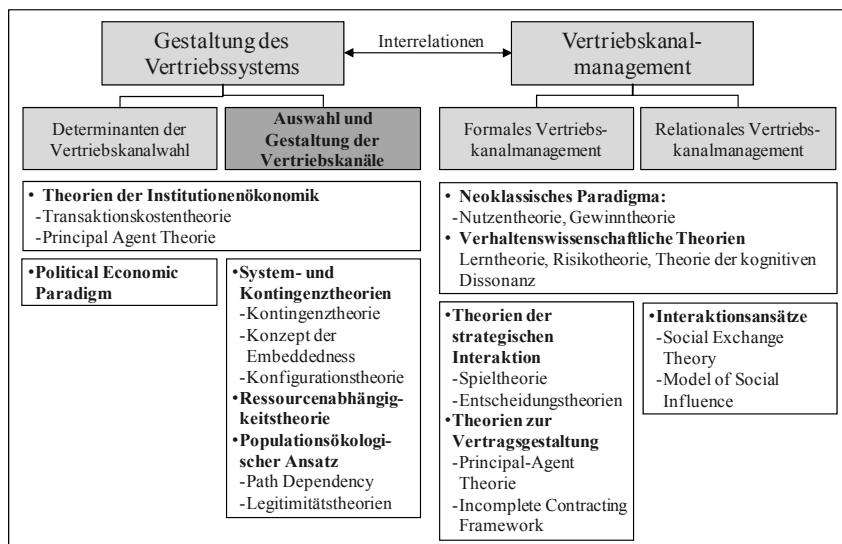


Abbildung 2-4: Zentrale Theorien der Gestaltung des Vertriebssystems

2.2.1 Die Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie lässt sich der neuen Institutionenökonomie zuordnen (vgl. Schreyögg 2008). Basierend auf der Arbeit von Ronald Coase (1937) und in zahlreichen Arbeiten insbesondere von Williamson (vgl. u. a. Williamson 1979, 1981, 1985) aufgegriffen sowie anwendbar und operationalisierbar gemacht, „transaction cost theory has become the predominant theoretical framework for explaining organizational boundary decisions“ (Geyskens/Steenkamp/Kumar 2006, S. 519). Dies gilt in besonderem Maße für Vertriebskanalbeziehungen (vgl. Stapleton/Hanna 2002, S. 7; Rindfleisch/Heide 1997).

Transaktionskosten sind all jene Kosten, die bei der Durchführung einer Transaktion, d. h. der Übertragung einer Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle im Rahmen der Suche, Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle, Anpassung, Durchsetzung und Absicherung von Transaktionen entstehen (vgl. Hennart 1993; Picot 1982; Williamson 1985). Die zentralen Verhaltensannahmen der beteiligten Austauschpartner sind Opportunismus, eingeschränkte Rationalität („bounded rationality“) und Risikoneutralität (vgl. Williamson 1975, 1985).

Die Transaktionskostentheorie soll nun unter den gegebenen Verhaltensannahmen und bei einer Transaktion potenziell anfallenden Kosten erklären, warum bestimmte Transaktionen in bestimmten Organisationsformen mehr oder weniger effizient abgewickelt und organisiert werden. Sie dient damit Unternehmen als Entscheidungshilfe bei der Auswahl transaktionskostenminimierender Organisationsformen (vgl. Heide 1994; Klein/Roth 1993; Williamson 1979). Die Strukturwahl umfasst drei verschiedene Organisations- bzw. Koordinationsformen für die relevanten Transaktionen: Markt, Hierarchie und die Hybridform.

Die Höhe der Kosten einer Transaktion in den jeweiligen Organisationsformen wird dabei durch die Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit der Transaktion bestimmt (vgl. Williamson 1979; Schreyögg 2008). Eine Transaktion wird als spezifisch bezeichnet, wenn sie außerhalb der Käufer-Verkäufer-Beziehung einen bedeutend geringeren Wert aufweist oder sogar als wertlos erachtet wird (vgl. Williamson 1981; Walker/Weber 1984). Mit steigendem Spezifitätsgrad steigt der Wertverlust der Investition, wenn diese nicht in der vorgesehenen Transaktion verwendet wird (vgl. Williamson 1985). Die Unsicherheit einer Transaktion setzt sich aus der externen Unsicherheit als „unanticipated changes in circumstances surrounding an exchange“ (Noordewier/John/

Nevin 1990, S. 82) und der internen Unsicherheit als der Schwierigkeit, die Tätigkeiten und Fähigkeiten der Transaktionspartner zu messen, zusammen (vgl. Rindfleisch/Heide 1997; Klein 1989). Gewisse Verhaltensannahmen der Transaktionspartner spielen hier eine wichtige Rolle. Die Häufigkeit der wechselseitigen Transaktionen zwischen den Austauschpartnern nimmt in der Literatur nur eine untergeordnete Rolle ein (vgl. David/Han 2004). Zwar können bei häufigen Transaktionen Lern- und Spezialisierungseffekte eintreten, die die Kosten der Internalisierung überschreiten, jedoch sind diese nur wertvoll, wenn die Transaktion auch spezifisch und unsicher ist (vgl. David/Han 2004; Williamson 1979, 1985). Sind die drei Einflussgrößen Spezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit ausgeprägt, ist es in der Regel effizienter, die Transaktion zu internalisieren (Hierarchie) anstatt sie über den Markt abwickeln zu lassen. Wählen Unternehmen ihre Organisationsform entsprechend der theoretischen Annahmen, weisen sie niedrigere Transaktionskosten und eine höhere Performance auf (vgl. Noordevier/John/Nevin 1990).

Im Kontext der Gestaltung des Vertriebssystems wurde die Transaktionskostentheorie eingesetzt, um die Entscheidung für einen direkten Vertrieb (Make) oder indirekten Vertrieb (Buy) anhand von Effizienzkriterien zu erklären (vgl. Klein/Frazier/Roth 1990). Kritik an der transaktionskostentheoretischen Analyse kam auf, als die Forschung begann, sich mit dualen Vertriebsstrukturen zu beschäftigen, da der gleichzeitige Einsatz direkter und indirekter Vertriebskanäle aus einem rein effizienzorientierten Standpunkt nicht theoretisch erklärbar ist (vgl. Kabadayi/Eyuboglu/Thomas 2007). Die Studien schlossen deshalb explizit derartige Vertriebsstrukturen aus der Analyse aus (vgl. Anderson/Schmittlein 1984; Klein/Frazier/Roth 1990). Ein Lösungsansatz, um diesem Problem Abhilfe zu schaffen, war die Einführung des hybriden Vertriebs. Die Erklärung für die Existenz einer hybriden Struktur ist, dass der Hersteller durch die gleichzeitige Nutzung direkter und indirekter Vertriebskanäle besser vor opportunistischem Verhalten der Vertriebspartner geschützt ist, eine höhere Kundennähe erreichen kann, mehrere Handlungsalternativen bereithält und bei einem möglichen Ausstieg aus dem indirekten Vertrieb geringere Adaptionskosten befürchten muss (vgl. Dutta 1995; John/Weitz 1988).

Ein wichtiger Aspekt, den die transaktionstheoretische Forschung zur Gestaltung des Vertriebssystems allerdings weitgehend vernachlässigt hat, ist, dass die Wahl der Vertriebsstruktur auch die Höhe der Transaktionskosten der Kunden beeinflusst. Denn auch Kunden präferieren Vertriebskanäle, die ihre eigenen Transaktionskosten mini-



<http://www.springer.com/978-3-658-05772-5>

Die Gestaltung des Vertriebssystems
Erfolgsfaktoren und finanzielle Auswirkungen
Vollmayr, J.
2014, XVI, 206 S. 16 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-05772-5