

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how

Nr.: M 044

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Schneider, J.

Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel

Mannheim 2000

ISBN 3-89333-216-2

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kffr. Janna Schneider ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am oben genannten Lehrstuhl sowie freiberufliche Unternehmensberaterin und Managementtrainerin.

Die Autoren bedanken sich beim Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA), insbesondere Herrn Friedrich, für die freundliche Unterstützung bei der Durchführung dieser Studie.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhalt

1. Hintergrund der Untersuchung	3
2. Zielsetzung und Beschreibung der Datengrundlage	5
3. Die Geschäftsbeziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern.....	9
3.1 Aufgabenteilung zwischen Absatzmittler und Hersteller	9
3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit	11
3.3 Beurteilung der Absatzmittler durch die Hersteller.....	15
3.4 Konfliktfelder zwischen Absatzmittler und Hersteller	19
3.5 Gesamtzufriedenheit der Hersteller im indirekten Vertrieb	20
4. Lohnt sich Partnerschaft mit dem Handel?.....	23
5. Zusammenfassung und Managementempfehlungen	26

1. Hintergrund der Untersuchung

In den 80er und 90er Jahren hat sich der Produktivitätsdruck in den Unternehmen verstärkt. In vielen Bereichen wurden Rationalisierungsmaßnahmen und Effizienzsteigerungen durchgeführt. Schlagworte wie Lean Production und Lean Management waren in der Managementliteratur allgegenwärtig. Eine genauere Betrachtung dieser Rationalisierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen führt jedoch zum Ergebnis, daß diese Maßnahmen insbesondere in der Produktion durchgeführt wurden, während die Produktivität im Vertriebsbereich in vielen Unternehmen bislang kaum durchleuchtet wurde (Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996¹).

Eine Möglichkeit, Effizienzsteigerungen im Vertriebsbereich herbeizuführen, ist in der Nutzung indirekter Vertriebswege zu sehen. Indirekte Vertriebswege eröffnen sich durch Auslagerung des Vertriebs an wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Absatzmittler wie z. B. Händler. Im Gegensatz dazu erfolgt der direkte Vertrieb über herstellereigene Organisationen oder Mitarbeiter.

Unserer Beobachtung nach setzen gerade deutsche Industriegüterunternehmen viel auf Direktvertrieb. Als Gründe hierfür geben Vertriebsmanager in zahlreichen Gesprächen mit uns vor allem die größere Nähe zum Kunden durch lokale Präsenz, den hohen Individualisierungsgrad der Produkte sowie ein hohes Kompetenzniveau an. Am häufigsten fiel jedoch die Aussage: „Unser Vertriebssystem ist historisch gewachsen.“ Tatsächlich läßt sich in vielen Unternehmen beobachten, daß an einer Entscheidung für einen Direktvertrieb festgehalten wird, auch wenn sich die Parameter, anhand derer die Entscheidung einst getroffen wurde, verändert haben. Dieses impliziert eine dringende Überprüfung der Frage, ob der indirekte Vertriebsweg unter wirtschaftlichen und strategischen Gesichtspunkten nicht eine Alternative darstellt.

¹ Homburg, Ch., Daum, D., Lehnhäuser, A. (1996), Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen, Arbeitspapier des IMU, ISBN 3-89333-187-5

Viele Gründe sprechen für eine zunehmende Bedeutung des indirekten Vertriebs. Wir wollen an dieser Stelle zwei zentrale Argumente nennen:

- *Produktivitätssteigerung*: Dieser bereits eingangs genannte Aspekt zeigt sich zum Beispiel in der Möglichkeit, Kleinbestellungen durch die von den Absatzmittlern vorgenommene Auftragsbündelung zu reduzieren. Kostenintensive Prozesse wie zum Beispiel die Lagerhaltung können an Absatzmittler ausgelagert werden. Ferner können Personalkosten und Kapitalbindung (z. B. durch Verkaufsniederlassungen) im Vertriebsbereich reduziert werden.
- *Flächendeckung*: Die zunehmende Internationalisierung zwingt viele Unternehmen, auch im Ausland präsent zu sein. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen verfügen in vielen Fällen nicht über die personellen und finanziellen Möglichkeiten, in jedem Land, in dem sie präsent sein wollen, direkt zu vertreiben. Hier bietet sich ein Vertrieb über Händler und damit verbunden die Sicherstellung der lokalen Präsenz an.

In zahlreichen Gesprächen mit Vertriebsmanagern von Industriegüterunternehmen haben wir den Eindruck gewonnen, daß das Verhältnis zu Absatzmittlern zwiespältig gesehen wird. Trotz der unbestrittenen Vorteile des indirekten Vertriebs tun sich Hersteller schwer, stärker auf Absatzmittler zu vertrauen. Insbesondere die Befürchtung, an einer zentralen Stelle in der Wertschöpfungskette von unternehmensexternen Organisationen abhängig zu sein, scheint einer intensiven Geschäftsbeziehung im Weg zu stehen.

Dieses haben wir zum Anlaß genommen, in einer empirischen Untersuchung die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde im Sommer 1999 eine schriftliche Befragung durchgeführt.

2. Zielsetzung und Beschreibung der Datengrundlage

Bevor wir die zentralen Ergebnisse unserer Studie vorstellen, sollen die Zielsetzung verdeutlicht sowie die Datengrundlage beschrieben werden. Im Mittelpunkt der Untersuchung standen folgende zentrale Fragestellungen:

- Wie sieht die Aufgabenteilung zwischen Industriegüterherstellern und dem Handel aus?
- In welchen Bereichen kooperieren Industriegüterhersteller und Handel?
- Wie beurteilen die Hersteller den Handel?
- In welchen Bereichen bestehen die meisten Konflikte zwischen Industriegüterhersteller und Handel?
- Wie beurteilen Industriegüterhersteller den Handel hinsichtlich seiner Kompetenz und Effektivität?

Die Datengrundlage bildeten 400 Unternehmen aus verschiedenen Fachgemeinschaften des VDMA (Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V.). Sie wurden nach dem Kriterium ausgewählt, ob zumindest ein Teil des Vertriebs über wirtschaftlich und rechtlich unabhängige Absatzmittler abgewickelt wird.

Diese Unternehmen wurden gemeinsam von den entsprechenden Fachgemeinschaften und dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) mit der Bitte angeschrieben, den beiliegenden Fragebogen ausgefüllt zurückzuschicken. In einer Nachfaßaktion wurden die Unternehmen noch einmal telefonisch gebeten, den Fragebogen auszufüllen und zurückzusenden.

Insgesamt wurden 212 Fragebögen zurückgesendet. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von 53%.

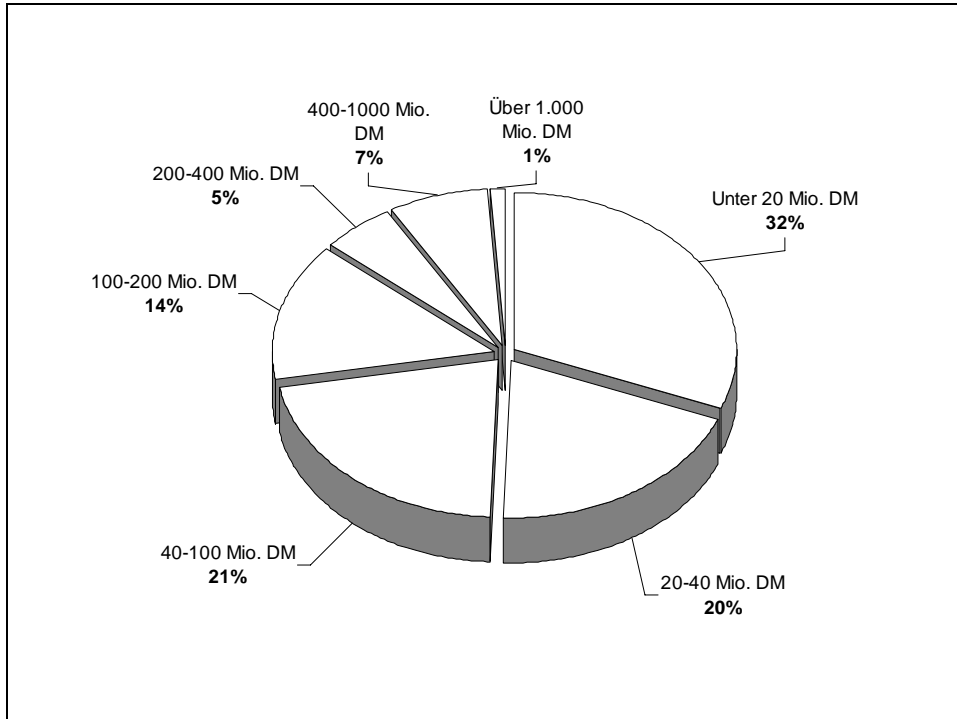


Abbildung 2-1: Die Umsatzverteilung in der Stichprobe

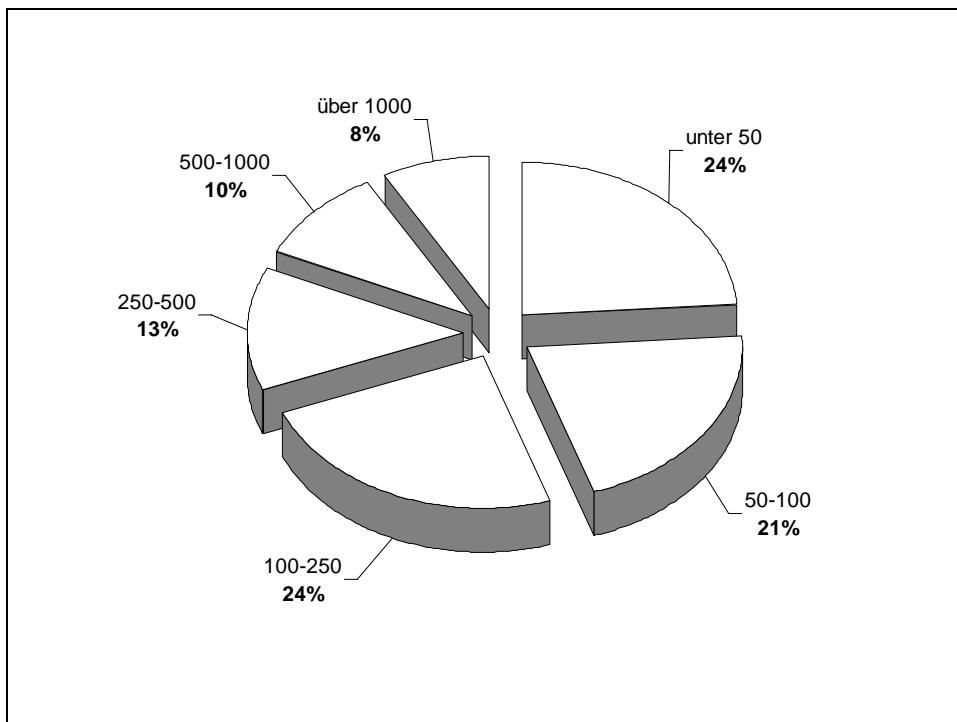


Abbildung 2-2: Die Mitarbeiterverteilung in der Stichprobe

Ein Blick auf Umsatzverteilung und Mitarbeiterverteilung zeigt, daß der Großteil der teilnehmenden Unternehmen dem Mittelstand angehört (Abbildungen 2-1 und 2-2). Circa 80% der Unternehmen fallen in diese Kategorie. Dieses entspricht der Struktur der Branche.

Zielgruppe der Befragung waren in erster Linie die Vertriebsleiter und Geschäftsführer der Unternehmen. 46% der Befragten gehörten der Gruppe der Vertriebsleiter an, 41% bekleideten die Stelle eines Mitglieds des Vorstands bzw. der Geschäftsleitung oder waren Geschäftsbereichsleiter (Abbildung 2-3). Dieses Ergebnis kann als Zeichen für eine hohe Qualität der Antworten gewertet werden, da bei diesen Personengruppen eine hohe Kompetenz bei der Einschätzung der Hersteller-Händler-Beziehungen vermutet werden kann.

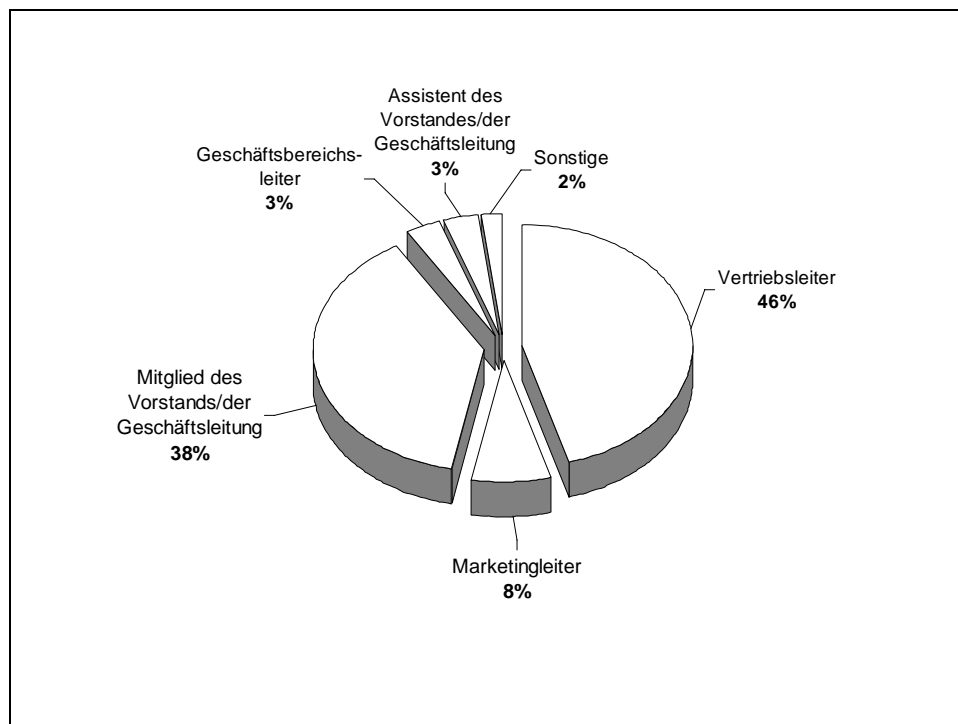


Abbildung 2-3: Die Positionenverteilung in der Stichprobe

Zur weiteren Beschreibung der Datengrundlage haben wir die Verteilung des Umsatzes auf die verschiedenen möglichen Vertriebswege untersucht. Hierunter fallen

- Innendienst,
- Außendienst,
- Absatzmittler und

■ Internet.

Abbildung 2-4 zeigt die Verteilung des Vertriebs (bezogen auf den Umsatz) auf diese Vertriebswege. Deutlich wird, daß der Innendienst einen eher geringen Beitrag zum aktiven Vertrieb leistet. Im Schnitt werden nur 19% des Vertriebs über den Innendienst abgewickelt. Auch über den Außendienst laufen im Schnitt nur circa 25% des Vertriebs. Entsprechend den Zielen der Untersuchung ist der Vertrieb über Absatzmittler eindeutig der wichtigste Vertriebsweg der befragten Unternehmen. Circa 50% des Vertriebs über Absatzmittler ist „Exklusivvertrieb“, d. h. die Absatzmittler führen in den betreffenden Produktkategorien keine Produkte des Wettbewerbs. Das Internet spielt als Vertriebsweg in den befragten Unternehmen bislang nur eine marginale Rolle.

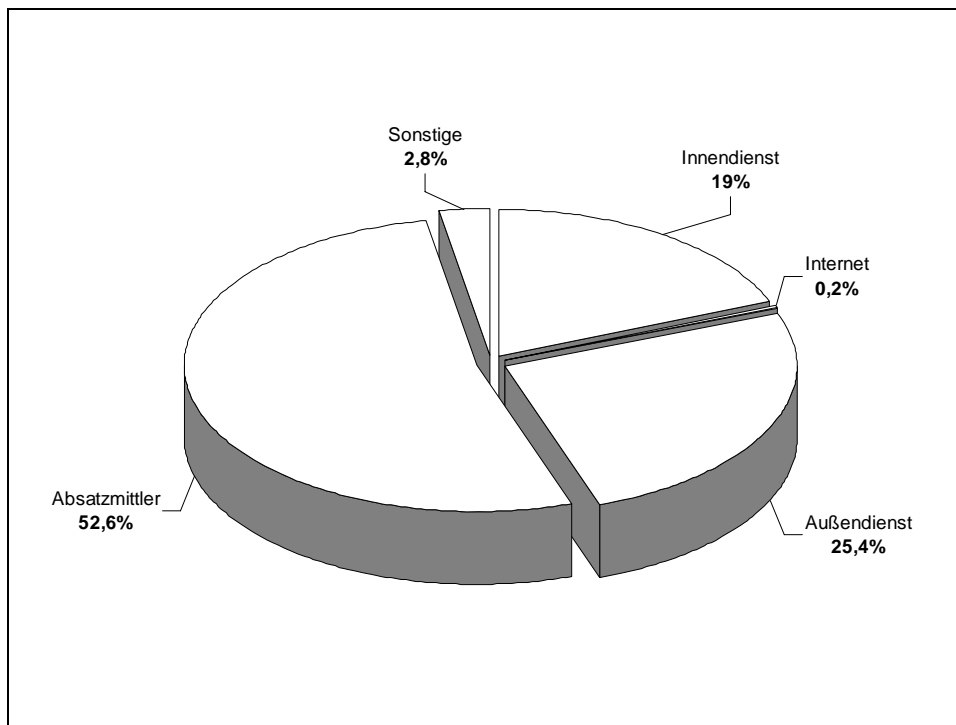


Abbildung 2-4: Umsatzanteile unterschiedlicher Vertriebswege in der Stichprobe

3. Die Geschäftsbeziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern

Die Geschäftsbeziehung zwischen Absatzmittlern und Herstellern kann hinsichtlich verschiedener Aspekte durchleuchtet werden. Uns interessierte im Rahmen der vorliegenden Studie vor allem

- die Aufgabenverteilung (Abschnitt 3.1),
- die grundsätzliche Gestaltung der Zusammenarbeit (Abschnitt 3.2),
- die Beurteilung der Absatzmittler durch die Hersteller (Abschnitt 3.3),
- die bestehenden Konfliktfelder (Abschnitt 3.4) sowie
- die Gesamtzufriedenheit der Hersteller mit der Geschäftsbeziehung (Abschnitt 3.5).

3.1 Aufgabenteilung zwischen Absatzmittler und Hersteller

Die Frage nach der Aufgabenteilung zwischen Absatzmittler und Hersteller liefert ein überraschendes Bild: Ein starkes Argument für den Vertrieb über Händler ist die Möglichkeit, Vertriebsaufgaben wie den Verkaufsabschluß beim Kunden, die Kundenbetreuung nach dem Kauf, den Kundendienst, die Lagerhaltung oder die Informationssammlung am Markt an Absatzmittler zu delegieren. Dieses kann der Effizienz- und Effektivitätssteigerung dienen. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch, daß Hersteller mit indirektem Vertrieb in diese und andere Aufgaben nach wie vor stark eingebunden sind.

Bei der Beratung der Kunden und ihrer Betreuung nach dem Kauf geben weit über 50% der Hersteller an, zumindest teilweise vom Absatzmittler hinzugezogen zu werden. Beim Service sind sogar über zwei Drittel der Hersteller aktiv eingebunden.

Zu den Aufgaben, die primär von Herstellern übernommen werden, zählen nach deren Angaben vor allem die administrativen Aufgaben wie die Auftragsbearbeitung und die Logistik. Über 50% der befragten Hersteller gaben an, allein für diese Aufgaben zuständig zu sein. Überraschend ist das Ergebnis, daß die Lagerhaltung vor allem von

den Herstellern übernommen wird (60%), obwohl diese Aufgabe traditionell eher den Absatzmittlern zugeordnet wird. Gerade die Lagerhaltung ist mit erheblichen Kosten verbunden. Auch in die Informationssammlung über den Markt sind die Hersteller stark involviert (44,5%).

Absatzmittler sind im wesentlichen für den Verkaufsabschluß beim Kunden zuständig. Fast 50% der befragten Hersteller gaben an, daß diese Aufgabe primär von ihren Absatzmittlern übernommen wird.

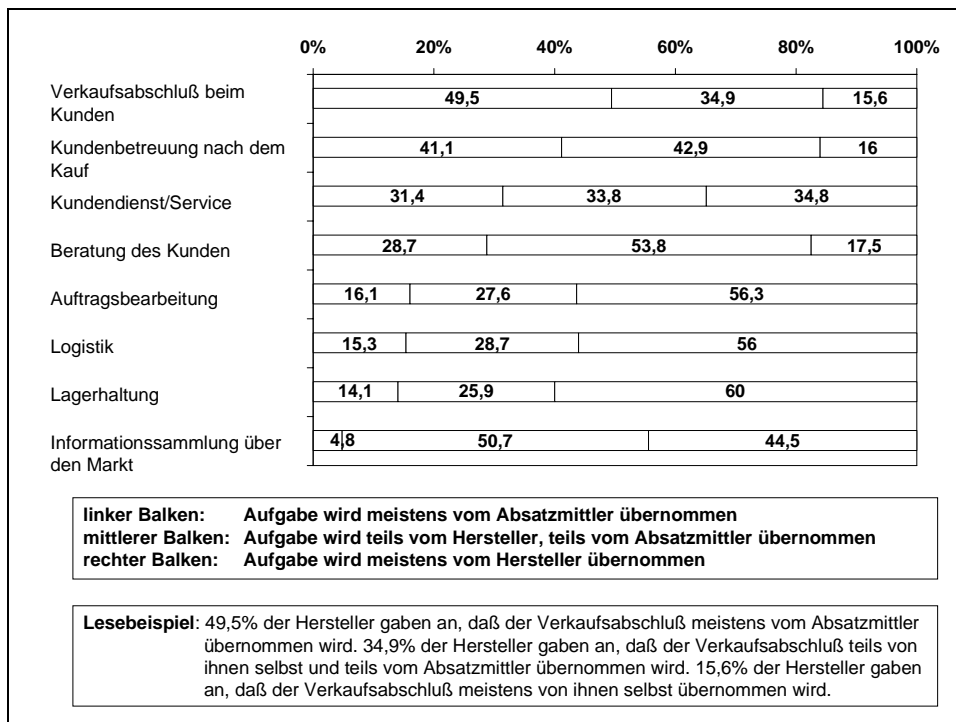


Abbildung 3-1: Die Aufgabenteilung zwischen Hersteller und Absatzmittler

Insgesamt scheint es, daß Hersteller vor allem in Nach-Kauf-Aktivitäten stark eingebunden werden. Hier liegt die Vermutung nahe, daß Absatzmittler vor allem an der Marge interessiert sind, im weiteren Prozeß jedoch verstärkt Aufgaben auf die Hersteller abwälzen. Eine derartige Form der Zusammenarbeit wirft natürlich die Frage nach der Legitimation der Absatzmittler auf.

3.2 Gestaltung der Zusammenarbeit

In Wissenschaft und Praxis ist der Sinn und Nutzen langfristiger Geschäftsbeziehungen mit Kunden bzw. Absatzmittlern heute nahezu unbestritten. Zahlreiche empirische Studien zeigen, daß langfristige Geschäftsbeziehungen zu Vertrauen und Commitment führen und so den Geschäftserfolg erhöhen können. Langfristige Geschäftsbeziehungen sind dabei besonders effektiv, wenn die Geschäftspartner zu einer engeren Form der Zusammenarbeit finden.

Vor diesem Hintergrund haben wir in der vorliegenden Studie die Frage gestellt, ob Kooperationen zwischen Herstellern und Absatzmittlern in bestimmten Bereichen bestehen. Hierzu zählen zum Beispiel das gemeinsame Bemühen um die Belange der Endkunden, die Vereinbarung gemeinsamer Ziele, die gemeinsame Absatzplanung, offene Gespräche über Kosten und Preisbildung sowie gemeinsame Marketing- und Vertriebspläne. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3-2 dargestellt.

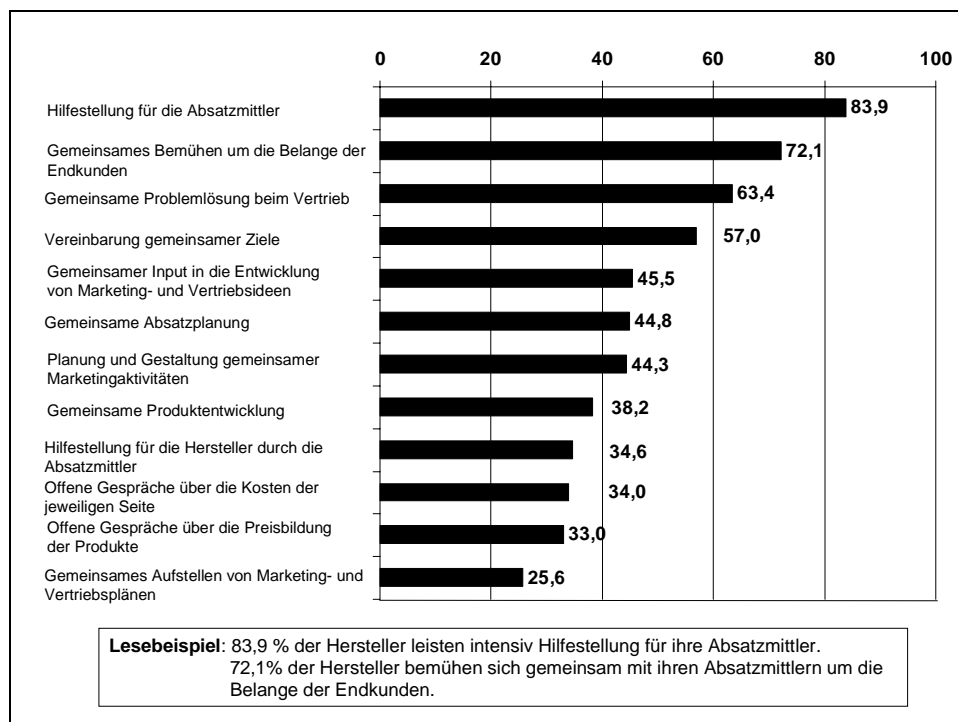


Abbildung 3-2: Kooperationen zwischen Herstellern und Absatzmittlern

Die Angaben der Hersteller zeigen, daß Kooperationen zwischen Herstellern und Absatzmittlern vor allem dann bestehen, wenn sie Absatzmittlern oder Endkunden

dienen. So gaben 83,9% der Hersteller an, ihren Absatzmittlern bei der Kunden- und Marktbearbeitung Hilfestellung zu leisten. Über 70% der befragten Hersteller bemühen sich gemeinsam mit ihren Absatzmittlern um die Belange der Endkunden. 63,4% der Hersteller suchen gemeinsam mit ihren Absatzmittlern nach Problemlösungen und immerhin noch 44,8% führen eine gemeinsame Absatzplanung durch.

Kooperationen sind jedoch kaum vorhanden, wenn es um die Belange der Hersteller geht. Nur knapp 35% der Hersteller gaben zum Beispiel an, daß ihre Absatzmittler auch ihnen Hilfestellung anbieten. Nur jeweils rund ein Drittel der befragten Hersteller führt mit den Absatzmittlern offene Gespräche über Kosten der jeweiligen Seite oder über die Preisbildung. Nur ein Viertel der Hersteller stellt gemeinsam mit den Absatzmittlern Marketing- und Vertriebspläne auf.

Dieses Ergebnis ergibt ein eindeutiges Bild: Echte Kooperationen, in denen es um Informationsaustausch und gegenseitiges Engagement geht, sind bislang eher die Ausnahme. Insbesondere der Austausch von vertraulichen Detailinformationen wie zum Beispiel über Kosten, Preisbildung, Planung oder Produktentwicklung erscheint problematisch.

In einer Zusammenarbeit werden sich immer wieder Situationen ergeben, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, die beide Seiten betreffen. Von einer echten Partnerschaft kann erst dann gesprochen werden, wenn nicht nur in bestimmten Bereichen kooperiert wird, sondern auch gemeinschaftliche Entscheidungen getroffen werden. Derartige Entscheidungen können zum Beispiel die Ausgestaltung des Produktangebotes oder des Serviceangebotes, den Ablauf des Vertriebsprozesses oder sogar Personalentscheidungen des Herstellerunternehmens betreffen. Aus diesem Grund wurden die Hersteller gefragt, inwieweit und bezüglich welcher Aspekte Absatzmittler an den Herstellerentscheidungen partizipieren dürfen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3-3 dargestellt.

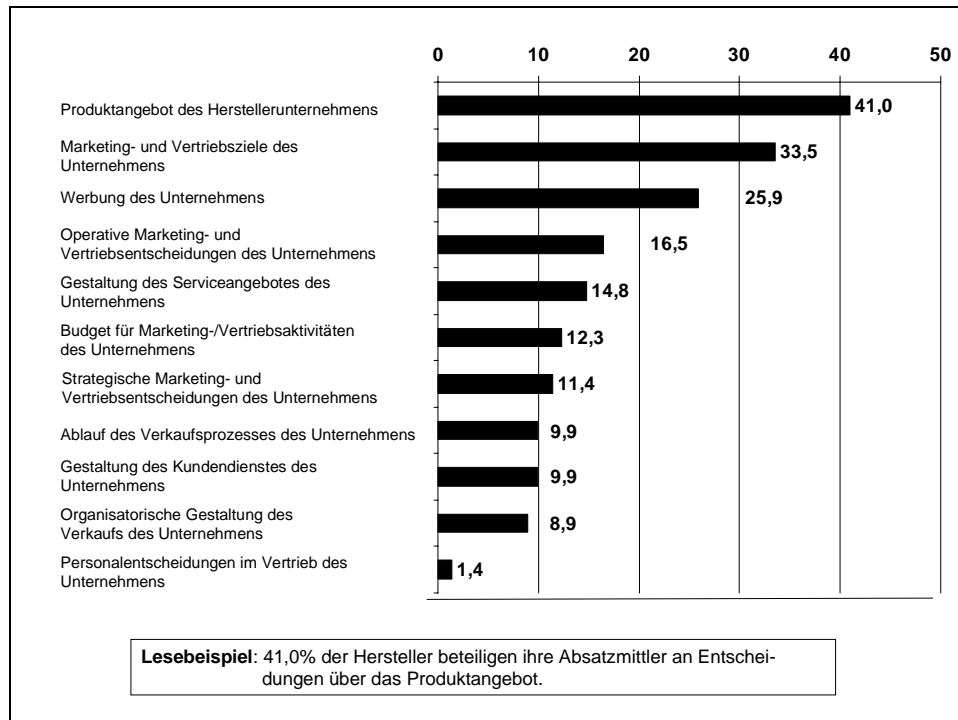


Abbildung 3-3: Beteiligung der Absatzmittler an Entscheidungen der Hersteller

Die Ergebnisse zeigen, daß die Beteiligung der Absatzmittler an Entscheidungen der Hersteller noch weniger realisiert ist als die Kooperation zwischen Absatzmittler und Hersteller. Herausragend ist allein die Beteiligung der Absatzmittler an Entscheidungen bzgl. des Produktangebotes. 41% der befragten Hersteller gaben an, daß ihre Absatzmittler an derartigen Entscheidungen partizipieren dürfen. Dieses „Mitspracherecht“ ist auch nicht weiter verwunderlich, da im indirekten Vertrieb letztlich die Absatzmittler die Produkte verkaufen müssen.

Bei allen Aspekten, die eher die interne Gestaltung des Herstellerunternehmens betreffen wie zum Beispiel Budgetentscheidungen, strategische Marketing- und Vertriebsentscheidungen oder Personalentscheidungen werden Absatzmittler kaum von den Herstellern in die Entscheidungsfindung einbezogen. Nur rund 10% der Hersteller lassen ihre Absatzmittler an solchen Entscheidungen partizipieren. Herausragend sind die Personalentscheidungen der Hersteller im Vertrieb. Hier gestehen nur 1,4% der Hersteller ihren Absatzmittlern ein Mitspracherecht zu.

Das eher zurückhaltende Bild, daß die Hersteller bislang von ihrer Zusammenarbeit mit Absatzmittlern gezeichnet haben, führt zu folgender Frage: Was tun Hersteller, um die

Absatzmittler zumindest teilweise „unter Kontrolle zu haben“? Eine Möglichkeit hierfür sind Richtlinien, an die sich die Absatzmittler bei bestimmten Prozessen wie Reklamationen, Service oder Vermarktung halten müssen. Die vorliegende Studie untersuchte deshalb auch, inwieweit und in welchen Bereichen Absatzmittler an Richtlinien gebunden werden (Abbildung 3-4).

Tatsächlich machen viele Hersteller ihren Absatzmittlern Vorschriften in Form von Richtlinien. Über 70% der befragten Hersteller reglementieren die Vorgehensweise ihrer Absatzmittler bei Reklamationen. Fast 60% der Hersteller dringen auf die Einhaltung der von ihnen aufgestellten Servicestandards. Immerhin noch ein Viertel schreibt den Absatzmittlern sogar den Ablaufprozeß beim Verkauf der Produkte vor.

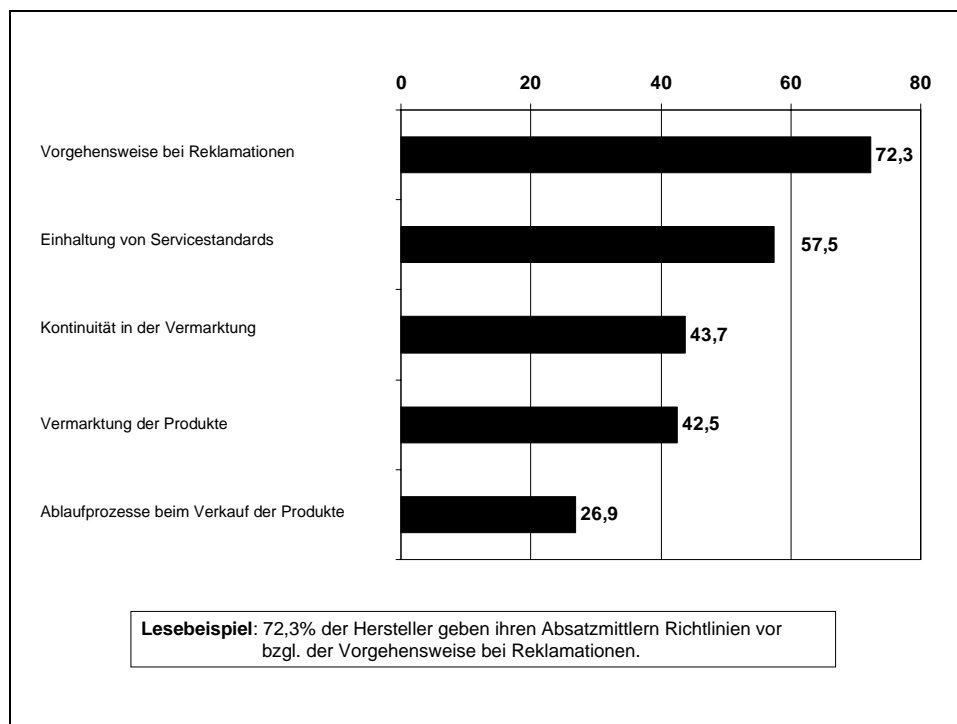


Abbildung 3-4: Vorgabe von Richtlinien an Absatzmittler durch Hersteller

3.3 Beurteilung der Absatzmittler durch die Hersteller

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurde bereits deutlich, daß die Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Absatzmittler kaum als kooperativ und partnerschaftlich bezeichnet werden kann. Wir haben in der vorliegenden Studie auch Fragen nach der Beurteilung der Absatzmittler durch die Hersteller gestellt. Folgende Aspekte erscheinen uns dabei von besonderer Relevanz:

- die Fähigkeiten bzw. die Kompetenz der Absatzmittler,
- die Leistung der Absatzmittler und
- der Opportunismus der Absatzmittler.

Die Fähigkeiten der Absatzmittler werden von den Herstellern insgesamt eher schlecht beurteilt (Abbildung 3-5). Noch nicht einmal zwei Drittel der befragten Hersteller glauben, daß ihre Absatzmittler den Markt, den diese bearbeiten, genau kennen. Weniger als 60% der Hersteller bescheinigen ihren Absatzmittlern, daß sie die Produkte den Endkunden erklären können bzw. fachliche Gespräche mit den Endkunden führen können.

Noch schlechter werden die Fachkompetenz und die Servicedurchführung beurteilt: Weniger als die Hälfte der Hersteller glauben, daß ihre Absatzmittler fachlich kompetent sind und den Service durchführen können. Trauriges Schlußlicht in dieser Bewertung bilden die Kenntnis der Absatzmittler bzgl. der neuesten relevanten Entwicklungen sowie die Fähigkeit, auf Sonderwünsche der Endkunden fachlich eingehen zu können. Nur etwas mehr als ein Drittel der befragten Hersteller sieht seine Absatzmittler hierzu in der Lage.

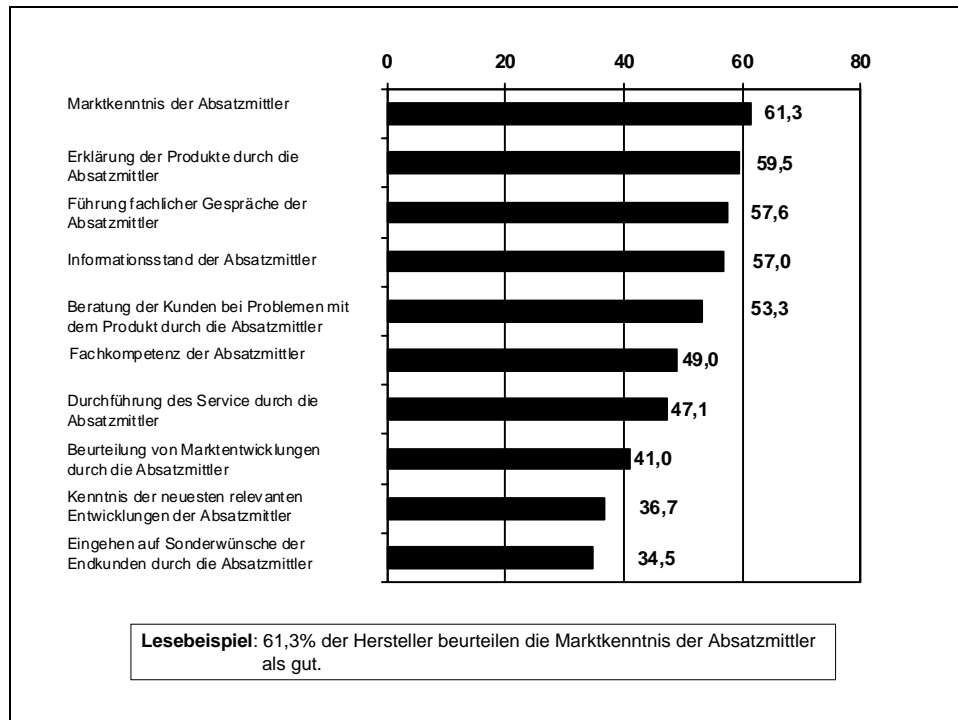


Abbildung 3-5: Beurteilung der Fähigkeiten der Absatzmittler durch die Hersteller

Was sind die Gründe für diese schlechte Beurteilung? Ein naheliegender Grund kann darin gesehen werden, daß Absatzmittler sich traditionell auf die Verkaufsfunktion konzentriert haben. Das gerade im befragten Bereich des Maschinenbaus notwendige technische Wissen ist in vielen Handelsunternehmen so gut wie gar nicht entwickelt bzw. lediglich antrainiert. Absatzmittler sind daher nicht in der Lage, dieses Wissen auf andere als die Standardfragen zu übertragen. Dieses erklärt zum Beispiel die schlechte Bewertung der Fachkompetenz und der Fähigkeit, auf Sonderwünsche der Kunden fachlich einzugehen. Darüber hinaus scheint es, daß Absatzmittler sich insbesondere auf das Tagesgeschäft konzentriert haben, Weiterentwicklungen in Markt und Technologie werden bei dieser kurzfristigen Betrachtungsweise vernachlässigt.

Auch bei der Beurteilung der Leistungen der Absatzmittler durch die Hersteller ergeben sich schlechte Bewertungen. Über zwei Drittel der Befragten geben Noten von im besten Fall befriedigend bis zu ungenügend (Abbildung 3-6).

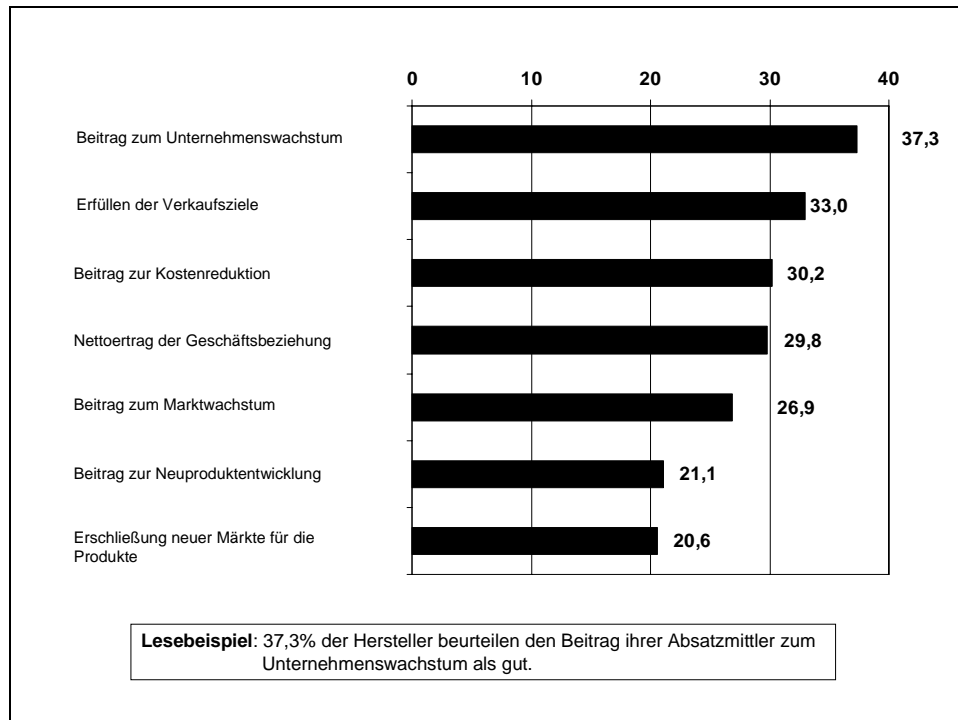


Abbildung 3-6: Die Leistung der Absatzmittler für den Hersteller bezüglich bestimmter Aspekte

Am besten wird noch der Beitrag zum Unternehmenswachstum beurteilt. Doch auch hier geben nur 37,3% der befragten Hersteller eine gute bzw. sehr gute Bewertung bzgl. des Einsatzes ihrer Absatzmittler ab.

Als besonders schlecht ragen die Beiträge der Absatzmittler zur Neuproduktentwicklung und Erschließung neuer Märkte heraus. Nur rund ein Fünftel der Hersteller gibt hier gute bzw. sehr gute Noten.

Bei näherer Betrachtung stellt man fest, daß insbesondere die Leistungen, die mit einer langfristigen Investition verbunden sind, aus Sicht der Hersteller von den Absatzmittlern nicht gut erfüllt werden. Hierzu zählen das Engagement bei der Neuproduktentwicklung sowie Aktivitäten zur Erschließung neuer Märkte. Dieses Ergebnis deckt sich mit der weiter oben geäußerten Vermutung, daß sich die Absatzmittler im wesentlichen auf das Tagesgeschäft konzentriert haben. Der reine Verkauf sichert den Absatzmittlern die teilweise hohen Margen, während strategische Entscheidungen und Vorgehensweisen (zum Beispiel die Entwicklung des Neugeschäfts) mit hohen Investitionen verbunden sind.

Ein zentrales Ergebnis von Abschnitt 3.2 war die Zurückhaltung der Hersteller bei Kooperationen mit Absatzmittlern und bei der Beteiligung der Absatzmittler an Entscheidungen der Hersteller. Es klang bereits an, daß insbesondere der damit verbundene Transfer von Informationen an die Absatzmittler von den Herstellern als problematisch erachtet wird. Wir haben deshalb die Hersteller nach ihrer Einschätzung bzgl. des opportunistischen Verhaltens der Absatzmittler befragt. Opportunistisches Verhalten zeigt sich im wesentlichen darin, daß für Absatzmittler ausschließlich der eigene Vorteil im Vordergrund steht (Abbildung 3-7).

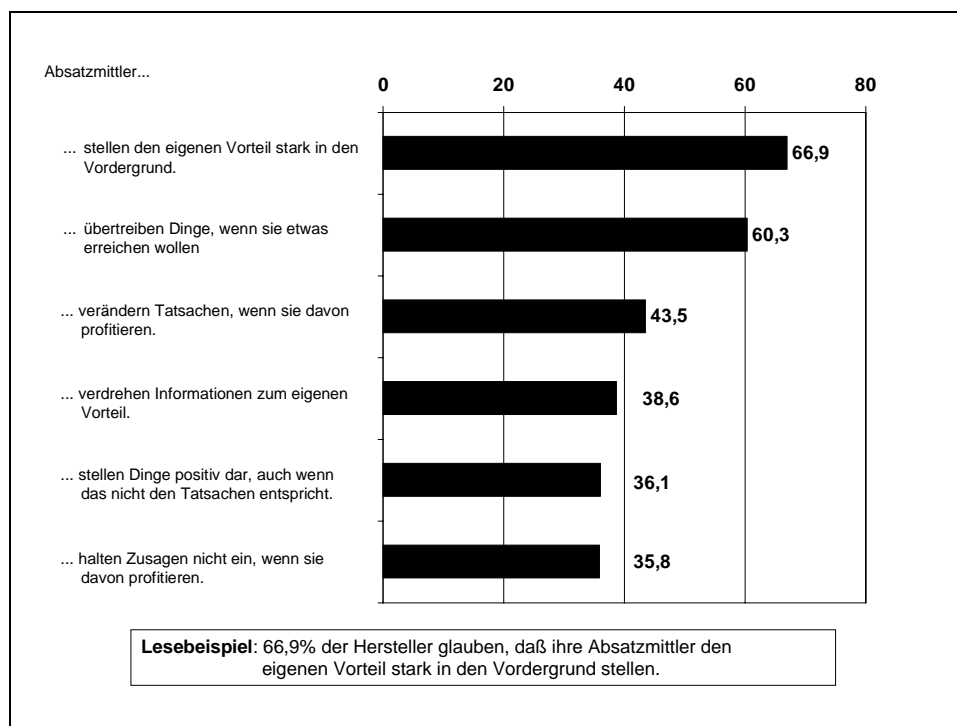


Abbildung 3-7: Beurteilung des opportunistischen Verhaltens der Absatzmittler

Die Ergebnisse zeigen, daß Absatzmittler von Herstellern als ziemlich opportunistisch eingeschätzt werden. Etwa zwei Drittel der befragten Hersteller glauben, daß bei ihren Absatzmittlern stark der eigene Vorteil im Vordergrund steht. Auch sind 60,3% der Hersteller der Meinung, daß Absatzmittler manche Dinge übertreiben. Dieses ist ein eindeutiger Hinweis auf die – in den Augen der Hersteller – mangelnde Glaubwürdigkeit der Absatzmittler. Mehr als ein Drittel der Hersteller sind der Ansicht, daß die Absatzmittler auch dann Dinge positiv darstellen, wenn dieses nicht den Tatsachen entspricht, sowie Zusagen nicht einhalten, wenn die Absatzmittler davon

profitieren. Im Kern heißt dieses, daß viele der befragten Hersteller ihren Absatzmittler Unehrlichkeit und Unzuverlässigkeit vorwerfen.

3.4 Konfliktfelder zwischen Absatzmittler und Hersteller

Die bisherigen Ergebnisse lassen eine schlechte allgemeine Stimmung in der Geschäftsbeziehung erkennen. Der Schritt zur Frage, welche Konfliktfelder zwischen Absatzmittlern und Herstellern existieren, ist naheliegend.

Herausragende Konfliktursachen in der Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und Absatzmittler sind naturgemäß immer wieder die Marge und die Preisgestaltung. Dieses hat sich in der vorliegenden Studie wieder bestätigt (Abbildung 3-8). Weit über 40% der Hersteller sehen Marge und Preisgestaltung neben dem Direktvertrieb als die zentralen Konfliktursachen. Der Grund für die hohe Konfliktrichtigkeit des Direktvertriebs liegt auf der Hand: Den Absatzmittlern entgehen durch den Direktvertrieb der Hersteller Umsätze.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist die Beurteilung des Einsatzes der Absatzmittler für die Produkte, wenn auch Produkte des Wettbewerbs im Sortiment sind, als konflikträchtiger Bereich. 36,6% der Hersteller empfinden den Einsatz der Absatzmittler in einem solchen Fall als sehr konfliktrichtig. Dieses kann als Folge der Verschärfung des Wettbewerbs auf Herstellerseite gesehen werden. Insbesondere, wenn die Absatzmittler auch Produkte des Wettbewerbs verkaufen, lassen sich Konflikte kaum vermeiden.

Weniger konfliktrichtig sind Aspekte wie die Zahlungsbedingungen, die Unterstützung der Absatzmittler durch das Herstellerunternehmen sowie das Dienstleistungsangebot des Herstellerunternehmens. Nur rund 10% oder weniger der befragten Hersteller bezeichnen diese Aspekte als konfliktrichtig.

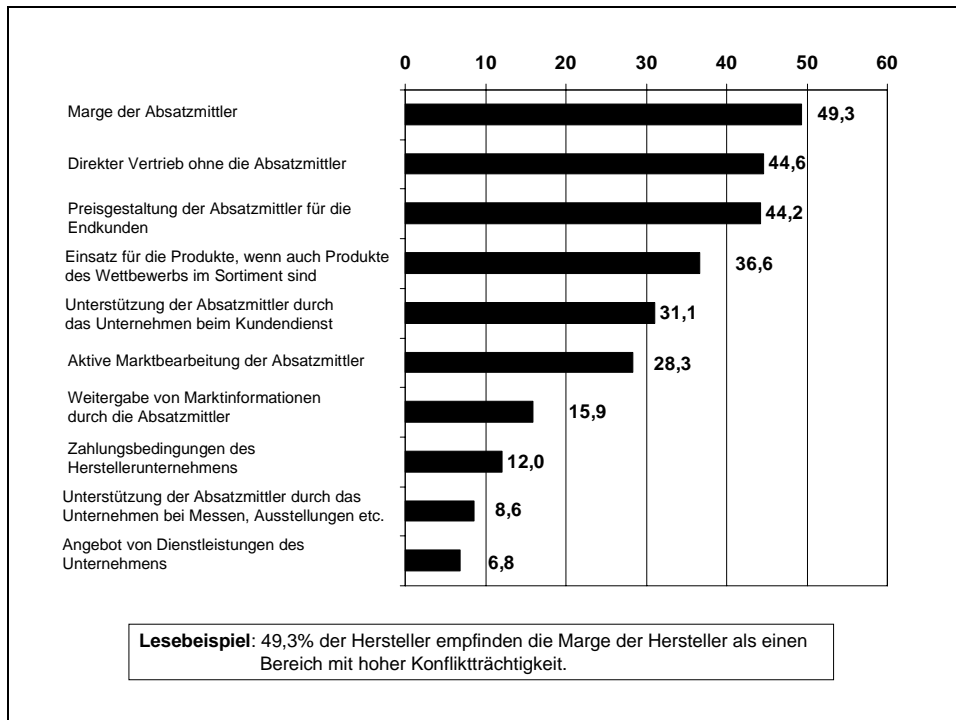


Abbildung 3-8: Konfliktfelder in der Geschäftsbeziehung zwischen Herstellern und Absatzmittlern

3.5 Gesamtzufriedenheit der Hersteller im indirekten Vertrieb

Die Frage nach der Zufriedenheit der Hersteller mit den Leistungen der Absatzmittler rundet das schlechte Gesamturteil der Hersteller ab. Etwa ein Drittel der Hersteller stimmt der Aussage „Wir sind mit den Leistungen der Absatzmittler zufrieden“ kaum oder gar nicht zu. Noch nicht einmal ein Viertel der Befragten stellt den Absatzmittlern ein gutes Zeugnis aus (Abbildung 3-9).

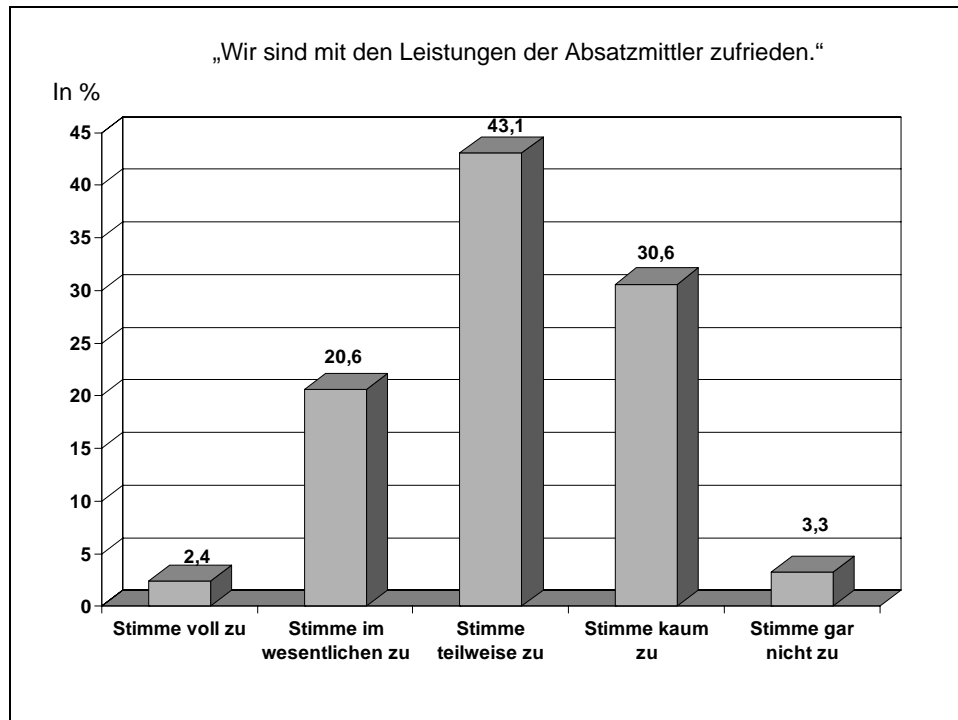


Abbildung 3-9: Zufriedenheit der Hersteller mit den Leistungen der Absatzmittler

Welche Konsequenzen kann eine derart schlechte Beurteilung der Absatzmittler durch die Hersteller haben? Es ist zu vermuten, daß sich die Industriegüterhersteller noch stärker als in der Vergangenheit dem Direktvertrieb zuwenden. Hinzu kommt, daß sich mit dem Internet ein neuer Vertriebsweg auftut. Das Internet bietet Herstellern die Möglichkeit, unabhängiger von den traditionellen Absatzmittlern zu werden. Der Vertrieb über das Internet kann entweder direkt erfolgen oder indirekt über entsprechende Anbieter von Produktkatalogen oder virtuellen Warenhäusern.

Wir haben die Industriegüterhersteller nach der Zukunft des Internets im Maschinenbau befragt. Diese Frage führt zu einem interessanten Ergebnis: Über 72% der Hersteller glauben, daß das Internet zukünftig vor allem der generellen Informationsbereitstellung dienen wird. Hierzu zählen die Werbung sowie die Beantwortung von Fragen. Über 40% der befragten Hersteller betrachten für diese Aspekte das Internet als Alternative. Weniger stark werden die Aufgaben gesehen, die mit mehr Detailinformationen arbeiten müssen, wie der Verkauf oder die Bereitstellung von Betriebsanleitungen im Internet. Nur knapp 12% glauben, daß der Verkauf bzw. die Bestellung von Produkten zukünftig verstärkt über das Internet ablaufen wird. Aber auch die Bereitstellung von

Spezifikationen und Betriebsanleitungen wird nur von rund einem Drittel der Hersteller als „internetfähig“ betrachtet. Ein Grund hierfür dürfte die Angst vor Mißbrauch dieser Informationen sein.

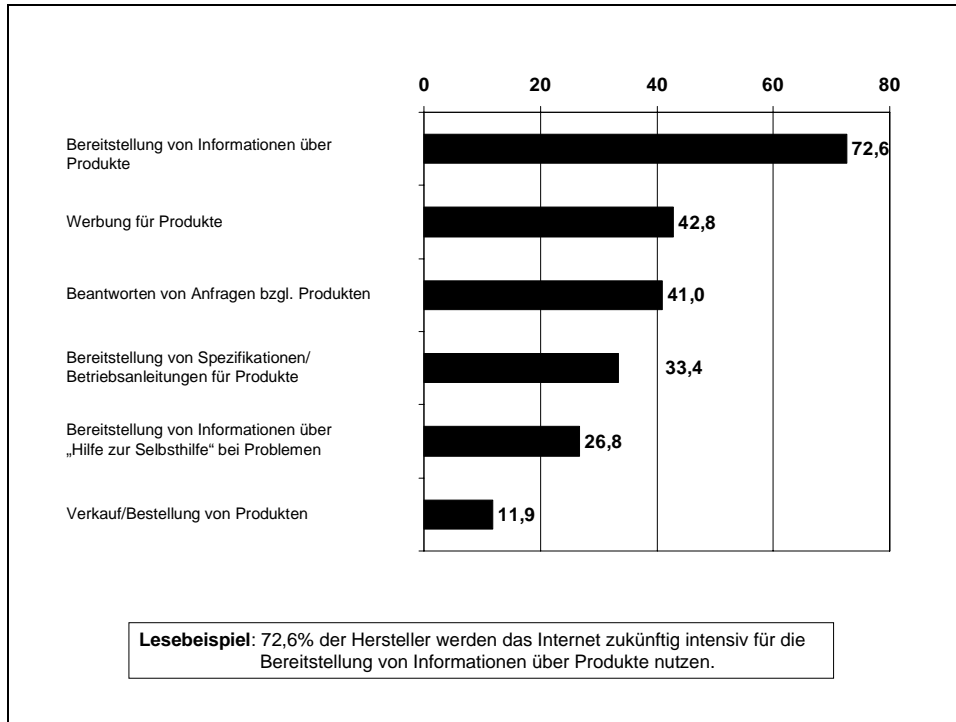


Abbildung 3-10: Die Zukunft des Internetvertriebs im Industriegüterbereich

4. Lohnt sich Partnerschaft mit dem Handel?

Ein zentrales Ergebnis ist bislang, daß tendenziell wenig Kooperationen zwischen Herstellern und Absatzmittlern bestehen. Natürlich waren in unserer Stichprobe auch Unternehmen vertreten, die eine vergleichsweise starke Kooperation mit ihren Absatzmittlern betreiben. Hier stellt sich automatisch die Frage, ob sich Kooperationen in Form eines höheren Geschäftserfolgs eigentlich auszahlen, oder es sich nicht um vergebliche Mühen handelt.

Aus diesem Grund haben wir statistisch die Auswirkungen von Kooperation auf den Unternehmenserfolg (gemessen durch die Umsatzrendite) sowie die Konfliktintensität untersucht und signifikante Ergebnisse erhalten. Diese Ergebnisse werden in den folgenden Abbildungen 4-1 und 4-3 vereinfacht dargestellt.

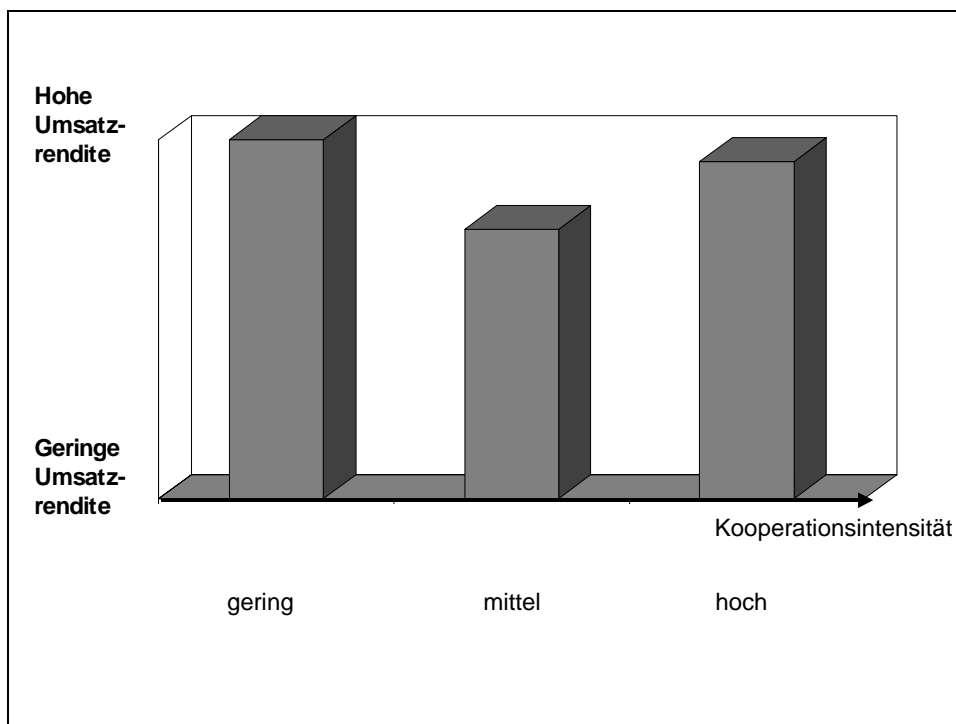


Abbildung 4-1: Die Auswirkungen der Kooperation auf die Umsatzrendite

Abbildung 4-1 zeigt, daß Unternehmen bei der Gestaltung von Kooperationen grundsätzlich zwei erfolgversprechende Möglichkeiten haben: Entweder kooperieren sie möglichst wenig und machen vieles selbst, oder aber sie kooperieren intensiv mit ihren

Absatzmittlern. In beiden Fällen kann eine hohe Umsatzrendite erreicht werden. Für eine dieser beiden Alternativen müssen sich Unternehmen jedoch entscheiden. Ein „bißchen Kooperation“ ist nicht erfolgversprechend. Zwar wird in diesem Fall eine bestimmte Menge an Ressourcen wie zum Beispiel Zeit und Personal für Kooperationszwecke aufgewendet, diese reicht jedoch für erfolgsbringende Kooperationen nicht aus. Die Umsatzrendite ist in so einem Fall am geringsten, da durch den Ressourcenaufwand Kosten entstehen, jedoch keine Effektivitätssteigerung erreicht werden kann. An dieser Stelle soll noch darauf hingewiesen werden, daß eine niedrige Kooperationsintensität vor allem auf eine starke Machtposition der Hersteller zurückzuführen ist.

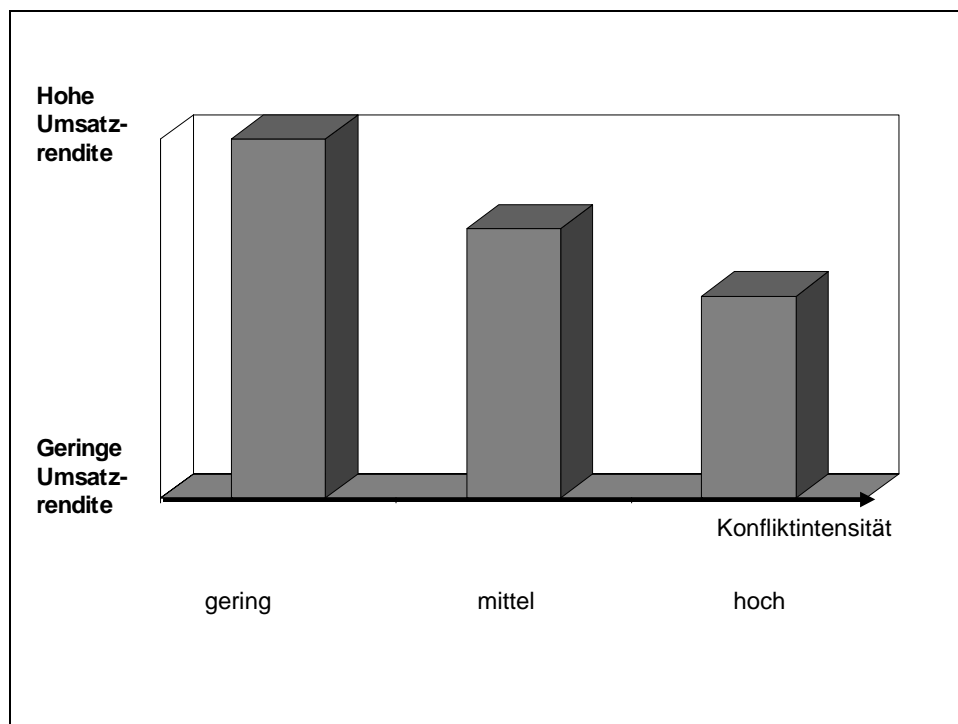


Abbildung 4-2: Der Zusammenhang zwischen Umsatzrendite und Konfliktintensität

Das Gegenteil einer kooperativen Partnerschaft ist eine konfliktintensive Geschäftsbeziehung, in der sinnlose Debatten dominieren und es zu einer zunehmenden Verhärtung der Fronten kommt. Ein zentrales Ergebnis des vorangegangenen Abschnitts ist die hohe Konfliktrichtigkeit in vielen Bereichen der Zusammenarbeit zwischen Industriegüterherstellern und Absatzmittlern. Wir haben aus diesem Grund untersucht, ob Konflikte den Unternehmenserfolg (gemessen durch die Umsatzrendite)

nachhaltig stören. Negative Einflußgrößen auf den Unternehmenserfolg sind in diesem Zusammenhang zum Beispiel der Zeitaufwand, der für das Austragen von Konflikten und die „Schadensbegrenzung“ betrieben werden muß. Tatsächlich konnten wir den negativen Einfluß der Konfliktintensität auf die Umsatzrendite statistisch nachweisen. Abbildung 4-2 verdeutlicht – wiederum vereinfacht dargestellt – unser Ergebnis.

Hier schließt sich die Frage an, inwieweit Kooperationen in der Lage sind, Konflikte zu vermeiden oder zumindest abzuschwächen und damit die negativen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg zu vermeiden. Wir haben aus diesem Grund untersucht, ob Hersteller, die mit ihren Absatzmittlern kooperieren, weniger mit Konflikten zu kämpfen haben als Hersteller, die kaum oder gar nicht kooperieren (Abbildung 4-3).

Tatsächlich zeigen unsere Ergebnisse, daß die Konfliktträchtigkeit in intensiven Kooperationen abnimmt. Noch deutlicher als beim Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Kooperation zeigt sich hier, daß Hersteller, die nur „ein bißchen“ kooperieren, kaum in den Genuß der Vorteile von Kooperationen kommen: Die Konfliktträchtigkeit ist hier genauso hoch wie im Fall von Nicht-Kooperation.

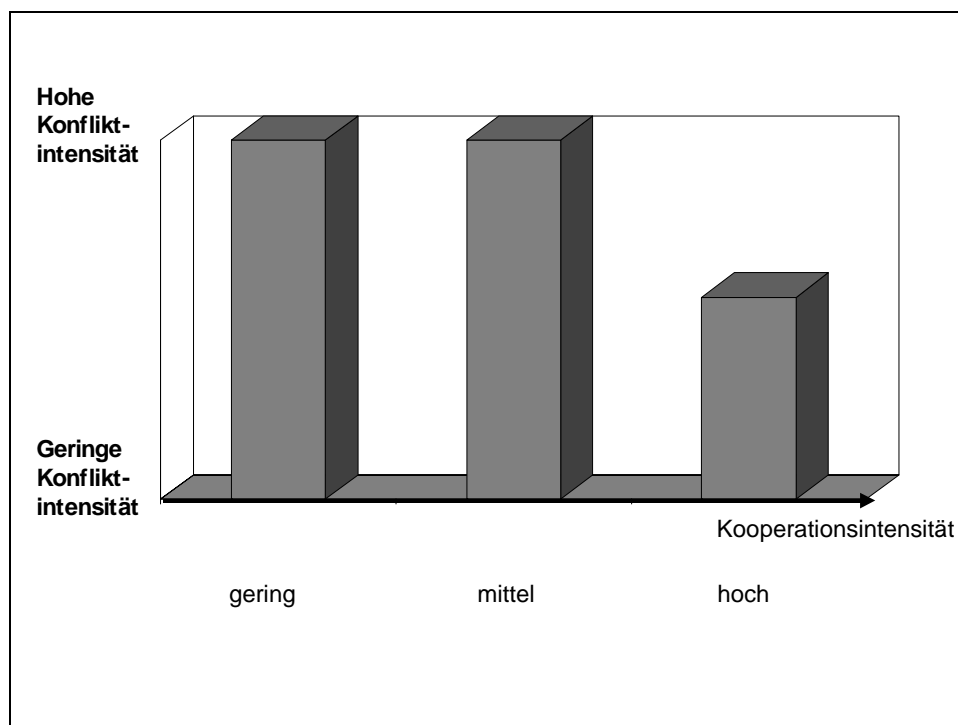


Abbildung 4-3: Der Zusammenhang zwischen Kooperation und Konfliktträchtigkeit

5. Zusammenfassung und Managementempfehlungen

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, daß Industriegüterhersteller die Geschäftsbeziehung zu ihren Absatzmittlern eher negativ bewerten. Dieses beginnt bereits mit der Aufgabenverteilung, die zu Ungunsten der Hersteller ausfällt. Kooperation und Beteiligung der Absatzmittler an Herstellerentscheidungen fallen in vielen Bereichen eher gering aus. Auch für Fähigkeiten und Leistungen erhalten die Absatzmittler schlechte Noten von den Herstellern.

Generell gewinnt man den Eindruck, daß die Vermutung eines opportunistischen Verhaltens seitens der Absatzmittler die Hersteller an einer engen Zusammenarbeit hindert. Diese Vermutung wird in Abschnitt 3.3 bestätigt. Die hohe Konfliktrichtigkeit in vielen Bereichen der Geschäftsbeziehung sowie die geringe Gesamtzufriedenheit der Hersteller mit den Absatzmittlern runden das schlechte Bild ab.

Diese Ergebnisse erscheinen um so problematischer, da wir die positiven Auswirkungen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit in Form von Kooperationen auf den Unternehmenserfolg nachweisen konnten. Durch sie lassen sich auch Konflikte und deren negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg (Umsatzrendite) vermindern.

Die Gestaltung einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung zwischen Herstellern und Absatzmittlern durchläuft einen Prozeß. Dieser beginnt bei der Grundsatzentscheidung des Herstellers, inwieweit der indirekte Vertrieb zu einem wesentlichen und erfolgreichen Vertriebsweg ausgebaut werden soll. Im weiteren Verlauf müssen u. a. Informationen ausgetauscht und gemeinsame Ziele vereinbart werden. Den Abschluß bildet eine regelmäßige Erfolgsanalyse. Dieser Prozeß ist in Abbildung 5-1 dargestellt.

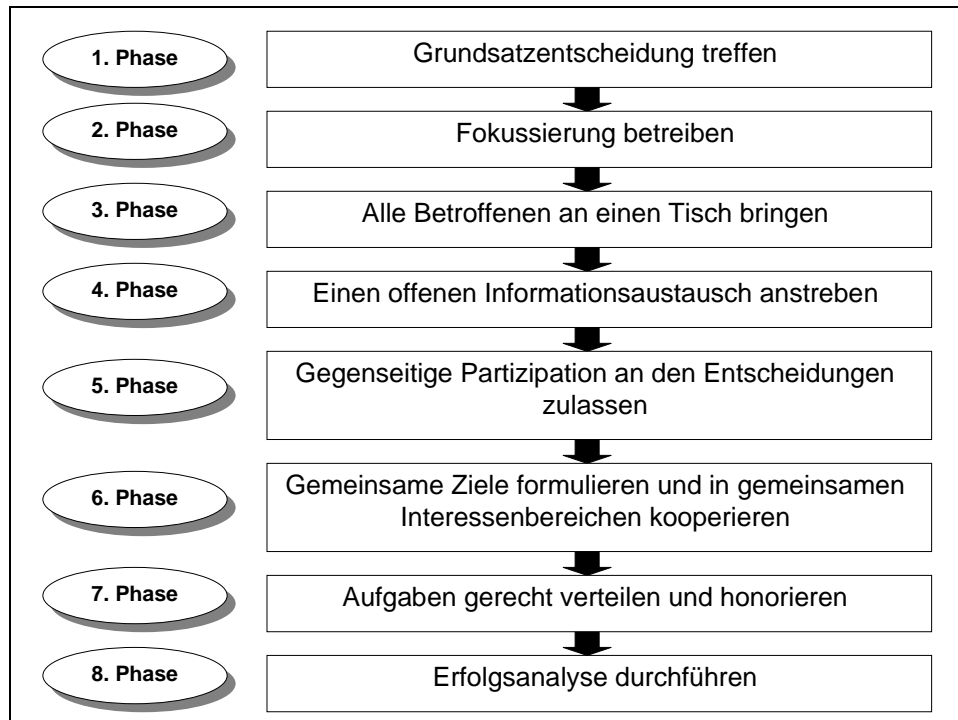


Abbildung 5-1: Die acht Phasen bei der Gestaltung der Geschäftsbeziehung

In jeder Prozeßphase müssen Entscheidungen getroffen und Maßnahmen vereinbart werden, um den Unternehmenserfolg auf beiden Seiten zu erhöhen. Wir wollen deshalb im folgenden für jede Phase Empfehlungen geben, um die Weichen für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung zwischen Herstellern und Absatzmittlern zu stellen:

1. *Grundsatzentscheidung treffen*: Für viele Hersteller ist der indirekte Vertriebsweg die einzige Möglichkeit eines marktnahen und flächendeckenden Vertriebs. Andere Unternehmen sehen im indirekten Vertrieb die Möglichkeit der Kostenersparnis. Unabhängig von den Gründen muß jedes Unternehmen, das dem indirekten Vertrieb eine große Bedeutung beimißt, auch eine gemeinschaftliche Zusammenarbeit oder Kooperation mit den Absatzmittlern anstreben. Nur so kann der gewünschte Erfolg sichergestellt werden.
2. *Fokussierung betreiben*: Nicht jeder Geschäftspartner eignet sich automatisch für eine Kooperation. Bestimmte Voraussetzungen müssen erfüllt sein. Ein zentrales Kriterium ist hierbei die Ähnlichkeit in der geschäftlichen Orientierung zwischen Hersteller und Absatzmittler, die ganz zentral den Erfolg von Kooperationen beeinflusst.

3. *Alle Betroffenen an einen Tisch bringen:* Wir haben nicht nur in dieser Studie sondern auch in vielen Interviews den Eindruck gewonnen, daß Gespräche zwischen Absatzmittlern und Herstellern sich häufig nur um akute Probleme wie zum Beispiel die Marge oder Messebeteiligung drehen. Seltener scheinen grundsätzliche Aspekte der Zusammenarbeit angesprochen und Probleme offen ausgesprochen zu werden. Dieses führt auf die Dauer zu einem „Auseinanderleben“ und zu einer stetigen Verhärtung der Fronten. Ein erster Schritt muß deshalb darin bestehen, alle Betroffenen an einen Tisch zu bringen und über die heutige und die zukünftige Zusammenarbeit zu sprechen. Hier schließt sich die nächste Empfehlung an:
4. *Einen offenen Informationsaustausch anstreben:* Gespräche allein reichen noch nicht aus, auch die Qualität der Gespräche ist von entscheidender Bedeutung. Diese können nur so gut sein, wie die Informationen, die dabei ausgetauscht werden. Die Betonung liegt hierbei auf „Austausch“. Nur wenn der Input von beiden Seiten gleich groß ist, können Vermutungen über opportunistisches Verhalten zerstreut werden.
5. *Gegenseitige Beteiligung an Entscheidungen zulassen:* Eine „echte“ Kooperation, die von allen Beteiligten getragen wird, kann nur dann zustande kommen, wenn die Interessen und Meinungen des anderen auch bei den eigenen Entscheidungen berücksichtigt werden. Ein extremes Beispiel sind Personalentscheidungen: Es ist zu überlegen, ob ein Händler nicht ein Mitspracherecht bei der Auswahl des für ihn vorgesehen Kundenbetreuers haben sollte. Ein umgekehrtes Mitspracherecht ist natürlich ebenso denkbar.
6. *Gemeinsame Ziele formulieren und in gemeinsamen Interessenbereichen kooperieren:* Eine Grundvoraussetzung von Kooperation ist die Formulierung gemeinsamer Ziele. Nur so können alle Beteiligten an die Kooperation gebunden werden und die Gefahr eines opportunistischen Verhaltens einer Partei von vornherein reduziert werden. Dieses impliziert eine weitere Empfehlung: Kooperationen machen nur dann Sinn, wenn beide Seiten etwas davon haben. Die Interessen sollten daher nah beieinander liegen. Ein Beispiel: Wenn der Hersteller den Markt für ein bestimmtes Produkt in Südwest-Deutschland ausbauen möchte,

muß der Absatzmittler sowohl am Produkt als auch an der Region ebenfalls ein Interesse haben.

7. *Aufgaben „gerecht“ verteilen und honorieren*: Ein zunehmendes Problem ist die aus Sicht der Hersteller ungerechte Verteilung der Aufgaben. Wie bereits angesprochen, leitet sich die Legitimation der Absatzmittler daraus ab, daß sie bestimmte Aufgaben effizienter übernehmen können als die Hersteller. Die Ersparnis, die die Hersteller dadurch realisieren können, wird den Absatzmittlern in Form der Marge vergütet. Leider entspricht die Marge heute in vielen Fällen kaum noch den Aufgaben, welche die Absatzmittler ausüben. Langfristig kann es nur zwei Möglichkeiten geben: Entweder müssen die Absatzmittler wieder mehr Aufgaben übernehmen, oder aber die Marge muß den tatsächlichen Verhältnissen angepaßt werden.
8. *Erfolgsanalyse durchführen*: Kooperationen, Beteiligung an Entscheidungen und Aufgabendelegation sollen nicht zum Selbstzweck durchgeführt werden, sondern der Steigerung des Unternehmenserfolgs dienen. Es liegt auf der Hand, daß mit Kooperationen auch ein Aufwand von Ressourcen verbunden ist. Aus diesem Grund muß regelmäßig eine Erfolgsmessung der Geschäftsbeziehung vorgenommen werden.

Als Fazit ist zum einen festzuhalten, daß der Produktivitätsdruck im Vertrieb zunimmt. Zum anderen besteht allgemeiner Konsens darüber, daß Konflikte viel Geld kosten und in der Regel wenig Erfolg haben. Hersteller können den Produktivitätsdruck senken und Konflikte mit ihren Händlern reduzieren, indem sie aktive Kooperationen mit den Händlern anstreben.