

IMU Research Insights
040

Die erfolgreiche Steuerung von Vertriebspartnern in Mehrkanalvertriebssystemen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Stephan Mühlhäuser, M. Sc.
Prof. Dr. Arnd Vomberg

2016

Relevanz der Thematik

- Aktuelle Entwicklungen (z.B. die Verbreitung des Mehrkanalvertriebs) führen zu einer höheren Wichtigkeit von kooperativem Vertriebspartnerverhalten und erschweren gleichzeitig dessen Erzielung durch den Hersteller.
- Der Einsatz festgeschriebener Regeln (Formalisierung) und die Konzentration von Entscheidungsgewalt beim Hersteller (Zentralisierung) dienen dem Hersteller zur Steuerung kooperativen Vertriebspartnerverhaltens.

Berücksichtigte Branchen

- Hersteller und Vertriebspartner unter anderem aus den Branchen Maschinenbau, Telekommunikation, Healthcare und Automobil.

Studiencharakteristika

- Analyse des Einflusses von Formalisierung und Zentralisierung auf den Erfolg von Herstellern und deren Vertriebspartnern in Mehrkanalsystemen mit Hilfe verschiedener Regressionsanalysen (N = 470 Hersteller und 184 Vertriebspartner).

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Formalisierung wirkt sich sowohl auf den Erfolg des Herstellers als auch auf den Erfolg der Vertriebspartner positiv aus.
- Die Zentralisierung von Entscheidungsgewalt beim Hersteller beeinflusst dagegen den Erfolg von Herstellern und Vertriebspartnern negativ.
- Der negative Effekt der Zentralisierung auf Hersteller und Vertriebspartner ist insbesondere in Vertriebssystemen mit (1) stark differenzierten Kanälen oder in (2) volatilen Industrien stark ausgeprägt.
- Vertriebspartner profitieren besonders von einem hohen Grad an Formalisierung in Vertriebssystemen mit (1) hoher Distributionsintensität oder wenn sie (2) mehr Markt- und Kundeninformationen als ihre Hersteller besitzen.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

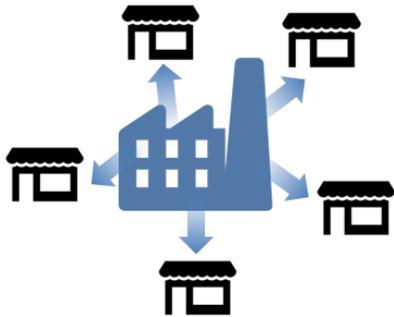
- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

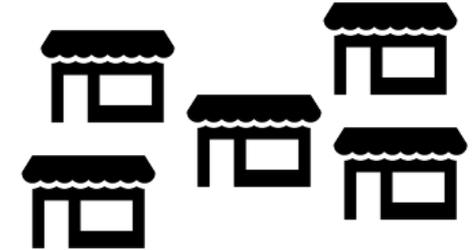
GRUNDPROBLEMATIK



- Der Erfolg des indirekten Vertriebs des Herstellers hängt vom **kooperativen Verhalten** seiner Vertriebspartner ab. (Heide 1994)



- Hersteller und Vertriebspartner verfolgen teilweise **unterschiedliche Ziele**, z.B. bezüglich der Sortimentsgestaltung. (Celly/Frazier 1996)



- Vertriebspartner können sich daher **opportunistisch verhalten** und auf Kosten des Herstellers den eignen Vorteil suchen. (Bergen/Dutta/Walker Jr. 1992)

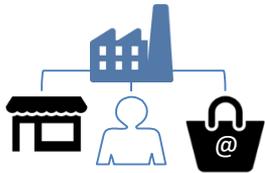


DIE HERAUSFORDERUNG FÜR DEN HERSTELLER BESTEHT IN DER VERMEIDUNG DES OPPORTUNISTISCHEN UND DER SICHERSTELLUNG DES KOOPERATIVEN VERHALTENS SEINER VERTRIEBSPARTNER.

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

STEIGENDER KOOPERATIONSBEDARF

1 VERBREITUNG DES MEHRKANALVERTRIEBS



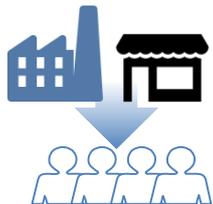
- Die steigende Anzahl von Vertriebskanälen verlangt nach der Aufteilung und Koordination verschiedener Funktionen zwischen den einzelnen Kanälen. (Watson et al. 2015)

2 NUTZUNG LOGISTISCHER INNOVATIONEN



- Effizienzsteigernde Ansätze (z.B. „Efficient Consumer-Response“) sind nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Vertriebspartnern zu realisieren. (Vazquez-Casielles et al. 2013)

3 MEHR GEMEINSAME VERKAUFSPROGRAMME



- Hersteller und Vertriebspartner kooperieren zunehmend mit z.B. „point-of-purchase displays“ oder „shop-in-shop“ Konzepten. (Gu et al. 2010)

STEIGENDE KOOPERATIONSSCHWIERIGKEITEN

1 MACHTGEWINN DER VERTRIEBSPARTNER



- Konsolidierungsaktivitäten haben in den unterschiedlichsten Industrien zu einer Machtverschiebung zugunsten der Vertriebspartner geführt. (Kim/Jung/Park 2015)

2 NEUE KONKURRENZSITUATION DURCH DIREKTVERTRIEB



- Die Einführung neuer direkter Vertriebskanäle durch den Hersteller (z.B. online channel) führt zu Konflikten mit den bestehenden Vertriebspartnern. (Osmonbekov/Bello/Gilliland 2009)

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNG

FORMALISIERUNG UND ZENTRALISIERUNG

- Um kooperatives Verhalten von Vertriebspartnern sicherzustellen, etablieren Hersteller eine **bürokratische Struktur** in ihren Vertriebssystemen.
- Die bürokratische Struktur besteht aus den beiden Mechanismen der **Formalisierung** und der **Zentralisierung**.

A FORMALISIERUNG

- Der Einsatz von fixen und festgeschriebenen Regeln, Richtlinien und Verfahren zur Steuerung der Entscheidungsfindung von Vertriebspartnern im Vertriebssystem.

B ZENTRALISIERUNG

- Die Konzentration der Entscheidungsgewalt im Vertriebssystem beim Hersteller.

FORSCHUNGSFRAGEN DER STUDIE



Wie wirken sich Formalisierung und Zentralisierung auf den **Erfolg des Herstellers** aus?



Wie wirken sich Formalisierung und Zentralisierung auf den **Erfolg der Vertriebspartner** aus?

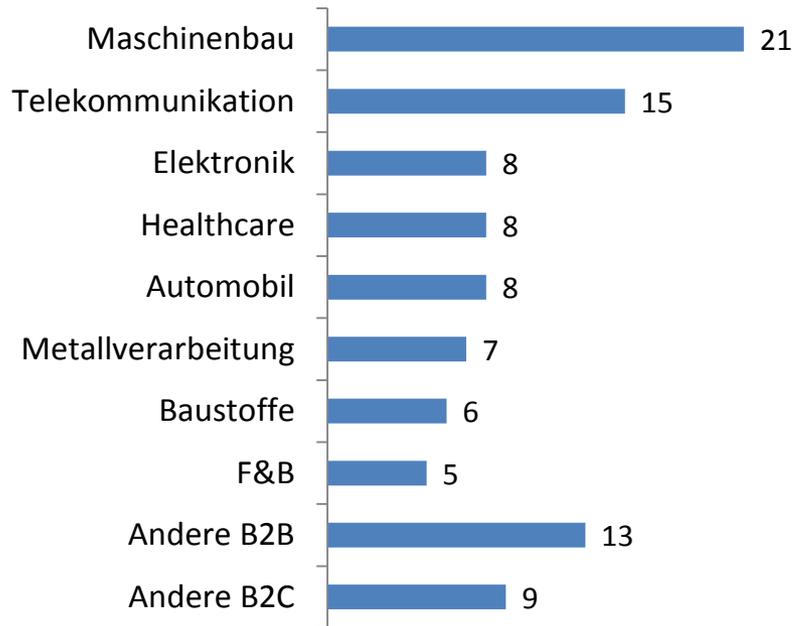


Welche **Kontextfaktoren** beeinflussen die Erfolgsauswirkungen von Formalisierung und Zentralisierung?

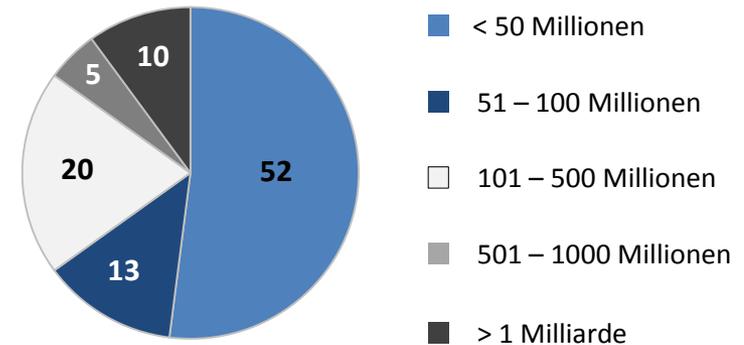


B STUDIENCHARAKTERISTIKA

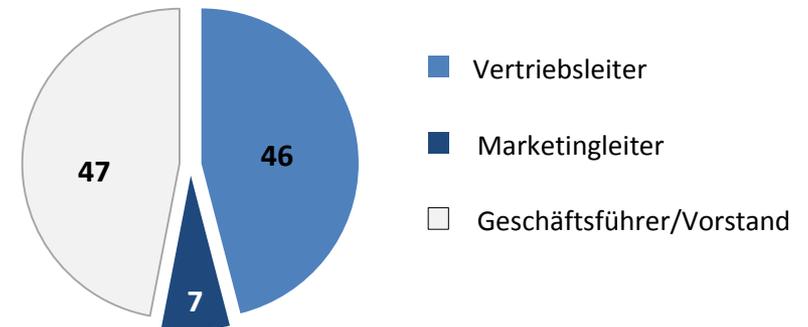
BRANCHENVERTEILUNG IN % (N = 470)



UMSATZVERTEILUNG IN % UND € (N = 470)

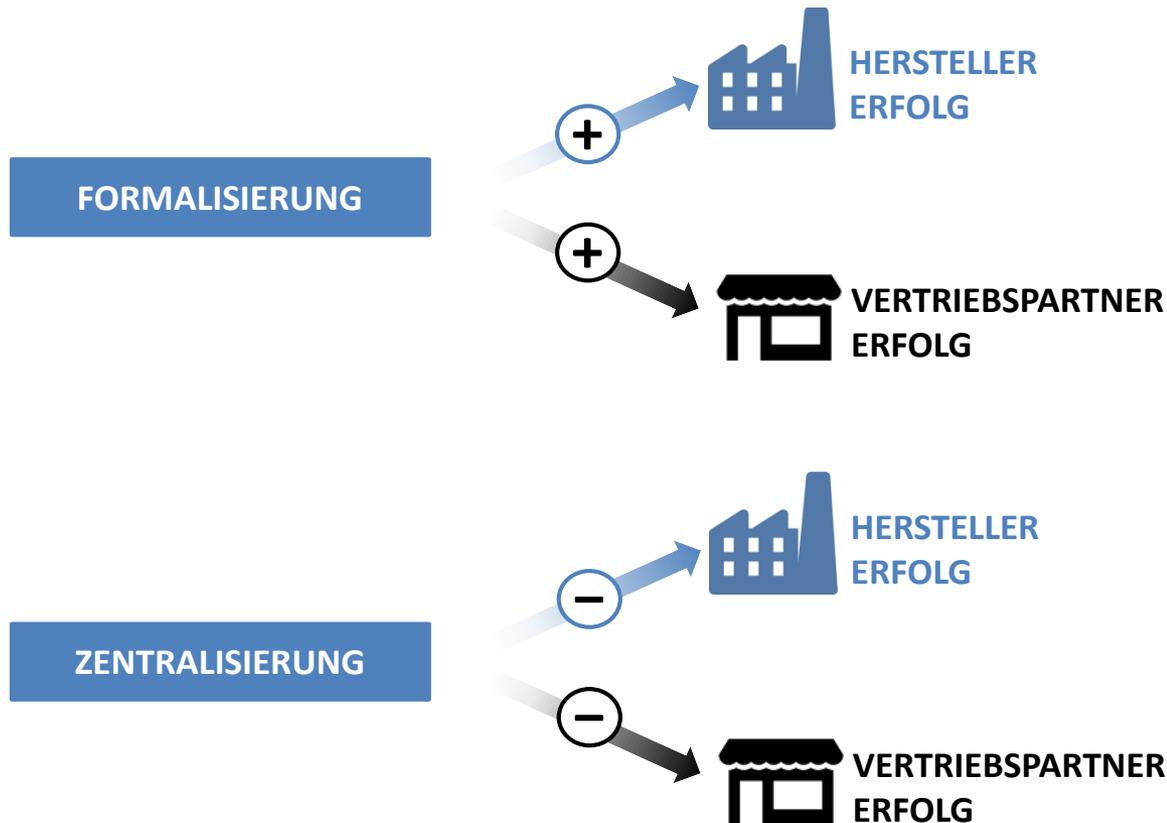


FUNKTIONEN DER BEFRAGTEN MANAGER IN %



C ERGEBNISSE | DIREKTE EFFEKTE VON FORMALISIERUNG UND ZENTRALISIERUNG

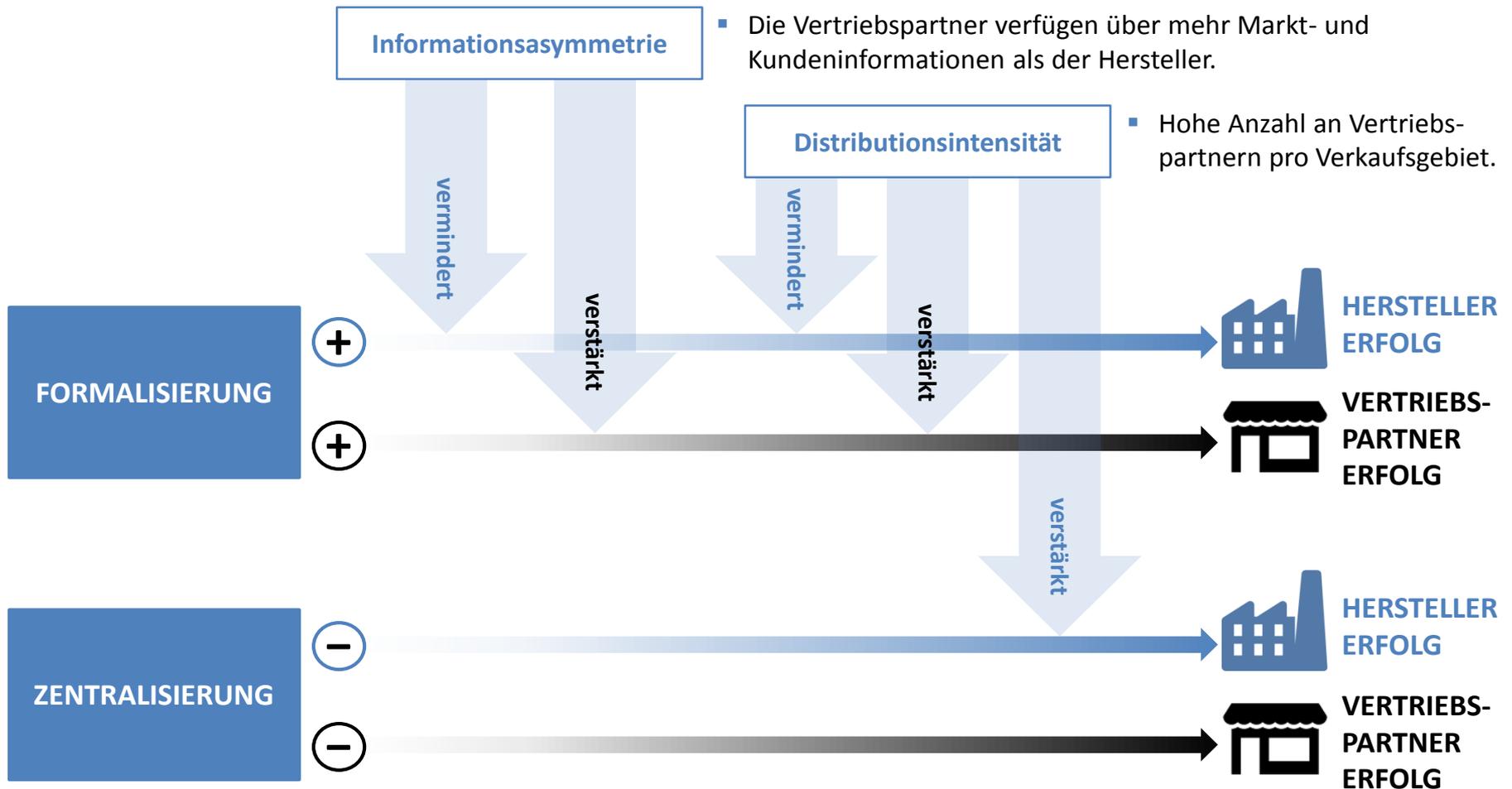
ERFOLGSAUSWIRKUNG VON FORMALISIERUNG UND ZENTRALISIERUNG



ERLÄUTERUNG

- Erfolg wird als die Zielerreichung des Vertriebs bezüglich Umsatz, Umsatzwachstum und Profit definiert.
- Ein hoher Grad an **Formalisierung** in einem Vertriebssystem **erhöht** den Erfolg des **Herstellers und seiner Vertriebspartner**.
- Ein hoher Grad an **Zentralisierung** in einem Vertriebssystem **vermindert** den Erfolg des **Herstellers und seiner Vertriebspartner**.

C ERGEBNISSE | MODERATIONEFFEKTE



Weitere untersuchte Moderatoren in der Studie sind die Volatilität der Branche und die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Kanäle im Mehrkanalvertriebssystem.

D IMPLIKATIONEN FÜR HERSTELLER

- 1** Hersteller sollten festgeschriebene Regeln, Richtlinien und Verfahren zur Steuerung ihrer Vertriebspartner einsetzen.
- 2** Hersteller sollten ihre Vertriebspartner in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen, um den negativen Einfluss der Zentralisierung auf den Erfolg des Mehrkanalvertriebssystems zu vermeiden.
- 3** Formalisierte Regeln im Mehrkanalvertriebssystem sollten insbesondere Aspekte betreffen, die häufig zu Konflikten zwischen Herstellern und Vertriebspartnern führen, wie zum Beispiel die Aufgabenverteilung oder die Koordination von Marketingmaßnahmen zwischen verschiedenen Kanälen.
- 4** Hersteller mit stark formalisierten Mehrkanalvertriebssystemen sollten darauf achten, dass der Informationsvorsprung ihrer Vertriebspartner nicht zu groß wird, da sonst der positive Effekt der Formalisierung abnimmt. Die hierfür nötige Sammlung eigener Markt- und Kundeninformationen kann beispielsweise durch einen direkten Vertriebskanal geschehen.

D IMPLIKATIONEN FÜR VERTRIEBSPARTNER

- 1** In Verhandlungen mit ihren jeweiligen Herstellern sollten Vertriebspartner auf einer Beteiligung an den Entscheidungen des Herstellers bestehen. Dies ist insbesondere in Vertriebssystemen mit sehr unterschiedlichen Kanälen wichtig, da hier der negative Effekt einer Zentralisierung für die Vertriebspartner besonders hoch ist.
- 2** Vertriebspartner können ihren jeweiligen Hersteller von einer Teilhabe an seinen Entscheidungen überzeugen, indem sie den negativen Effekt der Zentralisierung auf den Herstellererfolg anführen.
- 3** Ist ein Hersteller nicht gewillt Teile seiner Entscheidungsautonomie aufzugeben, gilt es die Einführung formaler Regeln zu fordern. Dadurch kann ein Vertriebspartner einige negative Aspekte der Zentralisierung verhindern, wie beispielsweise eine unfaire Behandlung im Vergleich zu anderen Vertriebspartnern.
- 4** Vertriebspartner in stark formalisierten Vertriebssystemen profitieren besonders, wenn sie sich durch das systematische Sammeln von Informationen über ihre jeweiligen Märkte und Kunden einen Informationsvorsprung gegenüber ihren Hersteller erarbeiten.

- Bergen, Mark, Shantanu Dutta, and Orville C. Walker Jr. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.
- Celly, Kirti Sawhney and Gary L. Frazier (1996), "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33 (2), 200-210.
- Gu, Flora F., Namwoon Kim, David K. Tse, and Danny T. Wang (2010), "Managing Distributors' Changing Motivations over the Course of a Joint Sales Program," *Journal of Marketing*, 74(5), 32-47.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 58 (1), 71-85.
- Kim, Daekwan, Gang Ok Jung, and Hyo Hyun Park (2015), "Manufacturer's Retailer Dependence: A Private Branding Perspective," *Industrial Marketing Management*, 49 (August), 95-104.
- Osmonbekov, Talai, Daniel C. Bello, and David I. Gilliland (2009), "The Impact of E-business Infusion on Channel Coordination, Conflict and Reseller Performance," *Industrial Marketing Management*, 38 (7), 778-784.
- Vázquez-Casielles, Rodolfo, Victor Iglesias, and Concepción Varela-Neira (2013), "Collaborative Manufacturer-Distributor Relationships: The Role of Governance, Information Sharing and Creativity," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (8), 620-637.
- Watson, George F., Stefan Worm, Robert W. Palmatier, and Shankar Ganesan (2015), "The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions," *Journal of Retailing*, in press.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** 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 Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-3552

E-Mail: stephan.muehlhaeuser@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Stephan Mühlhäuser, M. Sc., ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Arnd Vomberg ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden an der Universität Mannheim.