



Distributionspolitik - Übung

Sommersemester 2009

Univ.-Professor Dr. Hanna Schramm-Klein





Übung 2:

Channel Management



Absatzwegeentscheidungen

- ✳ Sie sind Hersteller der folgenden Produkte und müssen sich für einen Absatzweg entscheiden. Wie würden Sie in den folgenden Fällen entscheiden?
 - Hersteller: Turbinen
 - Baumaschinenunternehmen: kleine Zementmischmaschinen
 - Gummiwarenfabrik: Gummimatten für Pkw
 - Reifenproduktion: Reifen für Lkw



Absatzwegeentscheidungen

✘ Turbinenhersteller:

- Direktabsatz des Herstellers über angestellte Außendienstmitarbeiter (Vertriebsingenieure)
 - Beim Absatz von Turbinen müssen Interessenten ausführlich beraten werden.
 - Größe und Spezifikation der Turbinen sind auf die jeweiligen Betriebsverhältnisse zu berechnen und anzupassen.
 - Beim Absatz von Turbinen kommt es insbesondere auf die intensive und fachmännische Beratung der Interessenten an.

✘ Baumaschinenunternehmen

- Einschaltung des Handels:
 - kleinere und weniger erklärungsbedürftige Zementmischmaschinen
 - heterogene Käuferschicht (Konsumenten/Heimwerker, Handwerker)
 - größere Anzahl potenzieller Käufer
 - Fachhandel für Baubedarf und Baumärkte



Absatzwegeentscheidungen

- ✳ Hersteller von Gummimatten für Pkw
 - Unterschiedliche Zielgruppen:
 - Direktabsatz bei den Herstellern von Pkw („Erstausstattung“)
 - Ersatz- und Zusatzbedarf von Pkw-Besitzern, Absatz über den Automobilzubehörhandel, Kfz-Werkstätten, weitere Großbetriebsformen des Einzelhandels, z.B. Versandhandel, Verbrauchermärkte, Baumärkte

- ✳ Hersteller von Reifen für Lkw:
 - Direktabsatz an die Hersteller von Lkw
 - Ersatz- und Zusatzbedarf: Automobilzubehörhandel, Kfz-Werkstätten, Reifenfachhandel, teilweise Direktabsatz an Fuhrparkunternehmen



Absatzwegeentscheidungen

- ✳ Schlagen Sie für die folgenden Fälle einige alternative Vertriebswege vor:
 - kleines Unternehmen, das eine neuartige Erntemaschine entwickelt
 - Hersteller von Armbanduhren
 - Produzent von Eisbergsalat
 - Hersteller von Zement



Absatzwegeentscheidungen

- ✳ Kleines Unternehmen, das eine neuartige Erntemaschine entwickelt
 - Unternehmenseigene Vertretungen in den wichtigsten landwirtschaftlichen Gebieten, direkter Verkauf

- ✳ Hersteller von Armbanduhren
 - Einschaltung des Handels, z.B. Juweliere, Bekleidungsgeschäfte, Warenhäuser, Discounter, Straßenverkauf, Haustürverkauf, Versandhandel
 - Achtung: Image in den alternativen Handelsformen



Absatzwegeentscheidungen

※ Produzent von Eisbergsalat

- Eisbergsalat ist nach dem Pflücken leicht verderblich und wird deshalb i.d.R. direkt zu den Großmärkten der Stadt transportiert, wo die Großhändler und die Vertreter des Einzelhandels ihn gemeinsam mit anderen landwirtschaftlichen Erzeugnissen kaufen und unmittelbar an den Einzelhandel weiterleiten
- ggf. Direktvertrieb an Großabnehmer (z.B. Großhändler oder Einzelhandelsunternehmen)

※ Hersteller von Zement

- Im Verhältnis zu seinem Wert ist Zement sehr voluminös, nimmt also viel Lager- und Transportraum ein.
- Direktvertrieb: Die meisten Zementhersteller richten deshalb zahlreiche kleine lokale Herstellungseinheiten ein, um direkt an die Kunden des Umkreises (lokal!) verkaufen zu können.
- Einschaltung von Zwischenhändlern: Werden Zwischenhändler eingeschaltet, dann sind sie i.d.R. Makler, Generalvertreter o.Ä., die den Zement weiter verkaufen, ohne direkt damit in Berührung zu kommen, d.h. ohne die physische Kontrolle über die gehandelte Ware auszuüben.



Reisende oder Handelsvertreter?

- ✘ Sie sind Leiter der Marketingabteilung der HSK GmbH. Sie haben zu entscheiden, ob für das Unternehmen Reisende oder Handelsvertreter günstiger sind. Als Entscheidungsgrundlage betrachten Sie zunächst die Kosten.
 - Die Vergütung für Reisende beträgt ein Fixgehalt von 3.000 EUR pro Monat und eine Umsatzprovision von zwei Prozent.
 - Für Vertreter ist ein Fixum von 500 EUR und eine Umsatzprovision von acht Prozent vorgesehen.

In den einzelnen Verkaufsgebieten wird ein monatlicher Umsatz von ca. 50.000 EUR erwartet. Sind vor diesem Hintergrund Reisende oder Vertreter vorzuziehen?

- ✘ Wie beurteilen Sie die Situation, wenn Sie neben den Kosten die Beurteilungskriterien Steuerfähigkeit, Produktinteresse, Qualität der Kundenbetreuung, Informationsbeschaffung, Flexibilität, Unternehmensloyalität und Streben nach hohen Umsätzen betrachten?



Reisende oder Handelsvertreter: Kostenvergleich

- ✘ Die Kosten für Reisende und Handelsvertreter errechnen sich wie folgt

$$K = K_{\text{Fix}} + q * x * p$$

mit

K = Gesamtkosten

K_{Fix} = fixe Kosten

q = Provisionssatz pro Umsatzeinheit

x = Menge

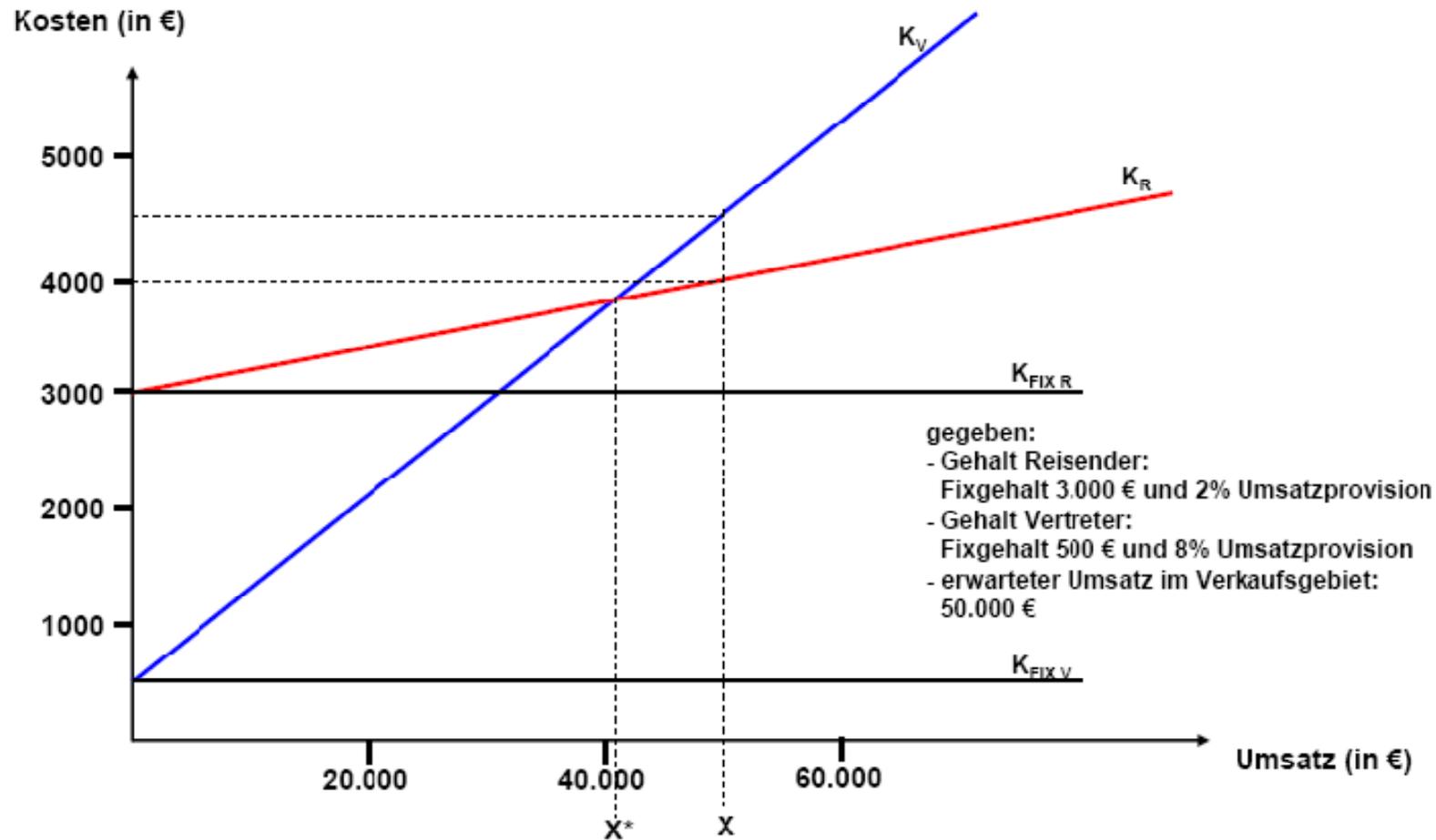
p = Preis

- ✘ Reisender: $K_R = 3.000 + 0,02 * 50.000 = 4.000$
- ✘ Handelsvertreter: $K_V = 500 + 0,08 * 50.000 = 4.500$.

- ✘ Nach dieser Rechnung sind Reisende kostengünstiger.



Grafischer Vergleich: Break-Even-Analyse





Reisende oder Handelsvertreter: Vergleich nach Qualitativen Kriterien

	Reisende	Handelsvertreter
Steuerungsfähigkeit	++++	+
Produktinteresse	+++	+
Qualität der Kundenbetreuung	+++	+
Informationsbeschaffung	++++	+
Flexibilität	++	+++
Unternehmensloyalität	+++	+
Umsatzstreben	+	++++



Umstellung der Vertriebsorganisation

- ✳ Das Unternehmen HSK GmbH will seine Produkte, die bisher über Handelsvertreter vertrieben wurden, über angestellte Außendienstmitarbeiter vertreiben.

Welche Probleme ergeben sich dabei für die HSK GmbH im Hinblick auf die Ansprüche, die Handelsvertreter auf Grund ihrer bisherigen Tätigkeit stellen können? Welche Probleme ergeben sich im Hinblick auf die künftigen Aktivitäten der „ehemaligen“ Vertreter?



Umstellung der Vertriebsorganisation

- ✳ Folgende Probleme können beispielsweise auftreten
 - Handelsvertreter können nach Beendigung des Vertragsverhältnisses einen angemessenen Ausgleich fordern, wenn und soweit
 - das Unternehmen aus der Geschäftsverbindung mit neuen Kunden, die der Handelsvertreter geworben hat, nach Beendigung des Vertragsverhältnisses erhebliche Vorteile hat,
 - der Handelsvertreter in Folge der Beendigung des Vertragsverhältnisses Ansprüche auf Provision verliert, die er bei Fortsetzung desselben bereits aus bereits abgeschlossenen Geschäften mit den von ihm geworbenen Kunden hätte und die Zahlung eines Ausgleichs unter Berücksichtigung aller Umstände der Billigkeit entspricht (§ 89b Abs. 1 HGB).
 - Höhe der Leistung ist gesetzlich begrenzt und beträgt im Höchstfall die durchschnittliche Jahresprovision der letzten 5 Jahre.



Umstellung der Vertriebsorganisation

- ✘ Stimmt ein Handelsvertreter der Umstellung des Vertragsverhältnisses zu, können Schwierigkeiten im Hinblick auf die Höhe der Vergütung auftreten, da die Vergütung Reisender oft niedriger liegt als die tatsächliche Vergütung von Handelsvertretern
 - insbesondere dann, wenn Handelsvertreter nicht nur Waren eines Herstellers vertreiben
 - Motivationsunterschiede zwischen Reisenden und Vertretern wegen Provisionsunterschieden.

- ✘ Handelsvertreter können Know-how weiter nutzen, um Konkurrenzprodukte zu verkaufen.

- ✘ Handelsvertreter können sich dabei auch nach Beendigung des Vertragsverhältnisses „schädigend“ verhalten, z.B. indem sie ihre Kundenbeziehungen nutzen, um dem Unternehmen den Zugang zu diesen Kunden versperren.



Multi-Channel-Systeme

- ✘ Mehrkanalsysteme bedeuten, dass ein Unternehmen mehrere Absatzkanäle parallel einsetzt. Die zentralen Problemstellungen der Multi-Channel-Distribution bestehen in der Auswahl, der Gestaltung, der Steuerung, der Abgrenzung und der Koordination der Absatzkanäle. Welche Ziele bestehen hierbei?
- ✘ Diskutieren Sie den Begriff der „Kanalkonflikte“. Welche Arten von Konflikten können entstehen und wie können diese vermieden werden?



Multi-Channel-Systeme

- ✳ Die Ziele der Multi-Channel-Distribution liegen insbesondere in:
 - der Erreichung eines höheren Distributionsgrades bzw. einer höheren Marktabdeckung
 - der Kundenbindung und der Neukundengewinnung durch kundengerechte Ausgestaltung der Absatzkanäle, indem in unterschiedlichen Absatzkanälen unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung getragen wird
 - der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen und der Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Distribution
 - der Risikoreduktion bzw. dem Risikoausgleich durch Bildung eines Absatzkanalportfolios
 - der Realisierung von Synergiepotenzialen.

- ✳ Hersteller können direkte und indirekte Distribution kombinieren
 - Distribution ohne Einschaltung von Absatzmittlern
 - Einschaltung von Groß- und/oder Einzelhandelsunternehmen.



Multi-Channel-Systeme

✳ Kanalkonflikte

- Situationen, bei denen sich Verhaltenstendenzen derart konträr gegenüberstehen, dass die gemeinsame Entscheidungsfindung bzw. Verhaltensabstimmung auf Widerstand stößt oder nicht möglich ist. (Meffert 1999)
- negative Folgen: z.B. zusätzliche Koordinationskosten, Weigerung und Ablehnung der Partner, Instabilität und Unsicherheit des Gesamtsystem, abnehmende Rationalität und aufbauende Emotionalität in der Zusammenarbeit (Meffer/Wöllenstein/Burmann 1996; Schögel 1997)

✳ Zentraler Konfliktpunkt: (potenzielle) Kannibalisierungseffekte

- wenn ein Kanal auf ein Segment abzielt, das bereits von anderen bearbeitet wird



Multi-Channel-Systeme

✳ Arten von Konflikten

– Substitutionsbedingte Konflikte

- Aufbau zusätzlicher Kanäle führt durch Mehrfach- oder Überbesetzung zu einer Zunahme des Interbrand-Wettbewerbs und zu Umverteilungen des Verkaufsvolumens im Distributionssystem
- Hinzufügen von Absatzkanälen kann zu sinkender Motivation der Absatzmittler in den übrigen Kanälen führen, z.B. spezifische Investitionen zu tätigen oder wertschöpfende Tätigkeiten zu leisten

– Preispolitisch bedingte Konflikte

- Preisdifferenzen zwischen den Distributionskanälen setzen die Preisstrategien der übrigen Kanäle unter Druck
 - z.B. wenn im Internet gleiche Produkte zu erheblich geringeren Preisen angeboten werden



Multi-Channel-Systeme

✳ Arten von Konflikten

– Rollenpolitische Konflikte

- Dissonanzen in den Verhaltensbeziehungen zwischen Hersteller und Händler
 - z.B. bezogen auf Rollen- und Kompetenzverständnis sowie Konflikte in der Verteilung von Aufwänden und Erträgen
 - i.d.R. Ergebnis divergierender Zielsystem zwischen den Marktpartnern



6K-Modell zum Umgang mit Kanalkonflikten

Kapitulation	Kanal-Differenzierung	Kooperation	Kompensation	Kommunikation	Konflikt-austragung
<ul style="list-style-type: none"> ✘ Aufgabe bzw. Rücknahme des konflikt-auslösenden Aktes 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Schaffung von Intransparenzen (differenzierte Leistungen, Marke) ✘ Kundensteuerung durch Preisdifferenzierung 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Weitergabe von Kunden-Leads ✘ Aufteilung des Geschäftes (z.B. Verkauf, Services) 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Pauschalen zwischen Kanälen oder vom Hersteller ✘ Vernetzte Konditionensysteme 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Überzeugung ✘ Selbsterklärung ✘ Einbindung des Betroffenen in den Entscheidungsprozess 	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Verzicht auf konflikt-mindernde Maßnahmen ✘ Förderung des Wettbewerbs zwischen Kanälen

