

# Distributionsmanagement

Das Management der Absatzkanäle

von  
Prof. Dr. Marcus Schögel

1. Auflage

Distributionsmanagement – Schögel

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement – Management – Marketing, Medien und Handel

Verlag Franz Vahlen München 2012

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 2298 6

# beck-shop.de

Vahlens Handbücher  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

**beck-shop.de**

# beck-shop.de

## Distributionsmanagement

Das Management der Absatzkanäle

von

Prof. Dr. Marcus Schögel

Direktor am Institut für Marketing  
an der Universität St. Gallen

Verlag Franz Vahlen München

# beck-shop.de

VERLAG  
VAHLEN  
MÜNCHEN  
[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 2298 6

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Jung Crossmedia Publishing GmbH,  
Gewerbestr. 17, 35633 Lahnau  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH,  
Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Vorwort

Das Distributionsmanagement gilt als einer der Pfeiler des klassischen Marketing-Instrumentariums. Während es sich dabei im traditionellen Verständnis des Marketing vor allem um operative Entscheidungen handelt, haben sich die Herausforderungen in den letzten Jahren vor allem aus konzeptioneller Hinsicht maßgeblich verändert. Insbesondere der Einsatz und die Gestaltung der Absatzkanäle eines Unternehmens rücken stärker in den Mittelpunkt. Dafür lassen sich verschiedene Gründe nennen:

- Als erstes ist die differenziertere Analyse und Erforschung des Kundenverhaltens zu nennen. Phänomene wie multioptionales Entscheidungsverhalten oder aber auch das „Variety Seeking“-Phänomen weisen darauf hin, dass die Wahl der Verkaufspunkte und Einkaufsorte für den Kunden zumindest eine zentrale Variable seines Einkaufsverhaltens darstellt. Ähnliche Tendenzen lassen sich unter den Schlagworten „Strategischer Einkauf“ und „Multiple Sourcing“ auch in Industriegütermärkten erkennen.
- Konzentrationstendenzen auf der Handelsebene haben dazu geführt, dass die wettbewerbsorientierte Auseinandersetzung mit Absatzmittlern (zumindest für Konsumgüterbranchen) maßgeblich den Markterfolg beeinflusst. So finden sich heute neben Kooperationsansätzen auch vertikalisierte Vertriebssysteme, in denen der Hersteller den Kundenkontakt (zumindest teilweise) selbst gestaltet.
- Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien haben neue Vertriebsmethoden und Kanalkonzepte entstehen lassen und Ansätze verstärkt, die neue Zugänge zum Kunden ermöglichen. Unter den Schlagworten „E-Business“, „E-Commerce“ oder aber auch „Web 2.0“ bzw. „Social Media“ werden verschiedenste Ansätze diskutiert, die heute zumindest bereits in einigen Fällen den Kinderschuhen entwachsen sind.
- In verschiedenen Branchen setzen einzelne Anbieter bewusst auf innovative Kanalkonzepte, um sich aktiv im Wettbewerb um den Kunden zu differenzieren. Unternehmen wie Vorwerk, Tupperware, Hilti und auch Tchibo werden immer wieder genannt, wenn es darum geht, besonders erfolgreiche unternehmensindividuelle Vertriebsstrategien zu erläutern.
- Die Investitionen und Aufwendungen für Vertriebsaktivitäten stellen einen maßgeblichen Faktor innerhalb der Wertschöpfung von Unternehmen dar. Um sich zukunftsorientiert aufzustellen, werden traditionelle Absatzkanäle und Vertriebsmethoden hinterfragt und im Rahmen von Restrukturierungsprozessen maßgeblich neu gestaltet.

Vor diesem Hintergrund entstand das vorliegende Werk mit dem Ziel, den relativ unübersichtlichen Bereich des Distributionsmanagements aus einer managementorientierten Perspektive entscheidungsorientiert darzustellen. Es will als Lehrbuch den aktuellen Stand im Forschungsbereich des Distributionsmanagements aufzeigen und insbesondere für den Bereich des Absatzkanalmanagements Hinweise für eine erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensaktivitäten auf dem Weg zum Kunden geben.

Grundlage dafür ist ein ganzheitliches Marketingverständnis, welches auf Basis eines integrierten Ansatzes zum Distributionsmanagement aus einer entscheidungsorientierten Perspektive die zentralen Herausforderungen erläutert, Gestaltungsbereiche differenziert darstellt und situative Handlungsalternativen aufzeigt. Dazu werden sowohl organisationstheoretische Ansätze als auch verhaltenswissenschaftliche Zugänge der Betriebswirtschaftlehre und der Marketingforschung als Erklärungsansätze genutzt. Diese Überlegungen bilden die Grundlage für einen integrierten Gestaltungsansatz, der es ermöglicht, im Kontext komplexer Vertriebssituationen Handlungsmöglichkeiten zu bewerten und Absatzkanäle so zu gestalten, dass sowohl für den Kunden als auch das Unternehmen ein Mehrwert entsteht.

Basis für die Ausführungen sind neben der in den letzten Jahren zunehmenden Literatur zum Distributions- und Absatzkanalmanagement, die Ergebnisse verschiedener Forschungsprojekte im Bereich des Distributionsmanagements des Instituts für Marketing ebenso wie aktuelle Forschungsergebnisse der „Community of Science“. Das Werk versucht somit die theoretischen und wissenschaftlichen Fundamente des Distributionsmanagements darzulegen und auf Basis von verschiedenen praktischen Entscheidungsproblemen sowie Fallbeispielen aus der Unternehmensrealität einen strukturierten und systematischen Zugang zu distributionspolitischen Entscheidungen zu entwickeln.

Das vorliegende Werk basiert auf Forschungsarbeiten und Manuskripten, die von mehr als zwei Generationen von wissenschaftlichen Mitarbeitern aktiv begleitet wurden. Ihnen gilt besonderer Dank. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang insbesondere Dr. oec. Achim Sauer und Dipl.-Kfm. Jochen Binder. Beide haben zu verschiedenen Zeitpunkten und über längere Perioden die Redaktion des vorliegenden Werkes maßgeblich mitbetreut. Dr. oec. Inga Schmidt und Dr. oec. Mirko Jazbec steuerten wertvolle Hinweise zu einzelnen Kapiteln bei. Dr. oec. Nicolas Pernet trug maßgeblich zur Entwicklung des strategischen Handlungsrahmens bei, während Dr. des. Dennis Herhausen wertvolle Hinweise aus der managementorientierten Forschung einbrachte. Zum Schluss gebührt mein Dank dem Vahlen Verlag, der trotz der langen Vorbereitungszeit die Publikation dieses Buches immer und jederzeit unterstützte. Bei meinem Lektor Hermann Schenk bedanke ich mich dementsprechend nicht nur für seine Geduld, sondern auch für seine produktiven Anregungen zu verschiedenen Versionen des Manuskripts.

St. Gallen, im August 2011

Marcus Schögel

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	XI
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	XVII
<b>Teil 1 Eigenschaften und Stellung der Distribution</b> .....	1
<b>1 Distribution im gesamtwirtschaftlichen Kontext</b> .....	3
1.1 Distribution als Grundbestandteil wirtschaftlichen Handelns .....	3
1.2 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Distribution .....	7
<b>2 Distribution im Rahmen der Betriebswirtschaft</b> .....	11
2.1 Geschichte und Entwicklung des Handels und der Distribution .....	11
2.2 Distribution als betriebswirtschaftliche Funktion .....	17
<b>3 Distribution im Rahmen des Marketing Management</b> .....	23
3.1 Distribution als Aufgabe der marktorientierten Unternehmensführung ..	23
3.2 Distribution als Element des Marketing-Mix .....	27
3.3 Konzeption des Distributionsmanagement .....	28
Literatur zu Teil 1 .....	30
<b>Teil 2 Grundlagen des Distributionsmanagements</b> .....	35
<b>1 Eigenschaften von Absatzkanälen</b> .....	37
1.1 Absatzkanäle als Marketing-Flows .....	39
1.2 Absatzkanäle als Distributionssysteme .....	43
1.3 Absatzkanäle als Wertketten .....	49
<b>2 Institutionen und Akteure der Distribution</b> .....	53
2.1 Kunden .....	53
2.2 Hersteller .....	54
2.3 Konkurrenten .....	56
2.4 Absatzmittler .....	58
2.5 Absatzhelfer .....	59
<b>3 Absatzkanalalternativen</b> .....	61
3.1 Typologie von Absatzkanalalternativen .....	61
3.1.1 Stationäre Absatzkanäle .....	64
3.1.2 Community-basierte Absatzkanäle .....	67
3.1.3 Door-to-Door-Absatzkanäle .....	69
3.1.4 Home-Shopping-Absatzkanäle .....	72
3.2 „Make or buy“ – Koordinationstypen für die Absatzkanäle .....	76
3.2.1 Marktliche Koordination .....	83
3.2.2 Marktnahe Koordination .....	84



3.2.3	Hierarchienae Koordination .....	85
3.2.4	Hierarchische Koordination .....	86
3.3	Optionen der Absatzkanalgestaltung .....	87
<b>4</b>	<b>Distributionsmanagement in unterschiedlichen Branchen .....</b>	<b>89</b>
4.1	Konsumgüterbranche .....	89
4.2	Industriegüterbranche .....	94
4.3	Dienstleistungsbranche .....	98
	Literatur zu Teil 2 .....	103
<b>Teil 3</b>	<b>Prozess des Distributionsmanagements .....</b>	<b>111</b>
<b>1</b>	<b>Modell des Distributionsmanagements .....</b>	<b>113</b>
	Literatur zu Kapitel 1 .....	118
<b>2</b>	<b>Informationsgrundlagen des Distributionsmanagements .....</b>	<b>119</b>
2.1	Bedingungen auf Kundenebene .....	119
2.1.1	Business to Consumer-Ebene .....	119
2.1.2	Business to Business-Ebene .....	144
2.2	Bedingungen auf Absatzmittlerebene .....	155
2.2.1	Grundlagen und Bestimmungsfaktoren .....	155
2.2.2	Betriebstypen .....	158
2.2.3	Dynamik der Betriebsformen .....	164
2.2.4	Ausgewählte Entwicklungstendenzen .....	172
2.3	Wettbewerbsbedingungen .....	188
2.3.1	Vertikale Wettbewerbssituation .....	189
2.3.2	Horizontale Wettbewerbssituation auf Absatzmittler-Ebene .....	193
2.3.3	Horizontale Wettbewerbssituation auf Hersteller-Ebene .....	196
2.4	Informations- und Kommunikationstechnologien in der Distribution ..	197
2.4.1	Anwendungsfelder der Informations- und Kommunikations- technologie im Distributionsmanagement .....	199
2.4.2	Unternehmensübergreifende Konzeption der Wertkette durch ECR .....	203
2.4.3	Neugestaltung der Wertschöpfungssysteme durch Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) .....	210
2.4.4	Elektronische Marktplätze .....	214
2.5	Interne Bedingungen .....	218
2.5.1	Marktorientierte Unternehmensplanung .....	219
2.5.2	Die marktorientierte Geschäftsfeldplanung .....	223
	Literatur zu Kapitel 2 .....	228
<b>3</b>	<b>Ziele im Distributionsmanagement .....</b>	<b>245</b>
	Literatur zu Kapitel 3 .....	247
<b>4</b>	<b>Mikro-Ebene des Distributionsmanagements .....</b>	<b>249</b>
4.1	Eigenschaften der Mikro-Ebene .....	249
4.1.1	Entstehungsgründe von Absatzkanälen .....	251
4.1.2	Bestimmungsfaktoren von Absatzkanal-Strukturen .....	254
4.2	Entscheidungsbereiche auf der Mikro-Ebene .....	257
4.2.1	Selektionsentscheidungen .....	258

4.2.2	Akquisitionsentscheidungen	264
4.2.3	Koordinationsentscheidungen	269
4.2.4	Strategieempfehlungen	271
4.3	Absatzkanalkonzepte der Mikro-Ebene	274
4.3.1	Konventionelle Absatzkanal-Konzepte	275
4.3.2	Vertikale Marketing-Systeme	283
4.4	Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung	311
4.4.1	Handelsorientierte Markenführung	315
4.5	Management des Verkaufs	319
4.5.1	Eigenschaften des Verkaufsmanagements	319
4.5.2	Aufbau der Verkaufsorganisation	326
4.5.3	Führung und Steuerung der Verkaufsorganisation	340
4.5.4	Verkaufsprozess	347
4.6	Management der physischen Distribution (Logistik)	358
4.6.1	Begriff und Charakteristika der Logistik	358
4.6.2	Ziele der Logistik	360
4.6.3	Logistikkonzeption	361
4.6.4	Distributionslogistik	363
4.6.5	Entwicklungstendenzen in der Logistik	367
4.6.6	Supply Chain Management	369
	Literatur zu Kapitel 4	376
<b>5</b>	<b>Makro-Ebene des Distributionsmanagements</b>	<b>391</b>
5.1	Eigenschaften der Makro-Ebene	391
5.1.1	Mehrkanalsysteme und Multi-Channel Management	391
5.1.2	Herausforderungen im Multichannel Management	393
5.2	Entscheidungsbereiche der Makro-Ebene	396
5.2.1	Integration neuer Absatzkanäle	397
5.2.2	Konfigurationsentscheidungen	404
5.2.3	Koordinationsentscheidungen	413
5.3	Typische Konzepte auf der Makro-Ebene	429
5.3.1	Fokussierte Systeme	430
5.3.2	Integrierte Systeme	432
5.3.3	Hybride Systeme	434
	Literatur zu Kapitel 5	437
<b>6</b>	<b>Controlling in der Distribution</b>	<b>443</b>
6.1	Verschiedene Ausrichtungen des Distributionscontrolling	443
6.2	Funktionen des Distributionscontrolling	447
6.2.1	Informationsfunktion	447
6.2.2	Planungsfunktion	448
6.2.3	Überwachungsfunktion	449
6.2.4	Koordinationsfunktion	449
6.3	Instrumente des Distributionscontrolling auf der Mikro-Ebene	450
6.3.1	Allgemeine Kriterien zur Leistungsmessung in der Distribution	451
6.3.2	Stärken-/Schwächen-Profile	452
6.3.3	Absatzsegmentrechnungen	453
6.3.4	Prozesskostenrechnungen	454

6.3.5 Absatzpotenzialanalysen .....	454
6.3.6 Kennzahlen .....	455
6.4 Instrumente des Distributionscontrolling auf der Makro-Ebene .....	459
6.4.1 Kennzahlensysteme .....	460
6.4.2 Absatzkanalportfolios .....	462
6.4.3 Kreuzungsraster .....	463
6.4.4 Kundenzufriedenheitsanalysen .....	464
6.4.5 Externes Distributionscoaching .....	465
Literatur zu Kapitel 6 .....	466
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>471</b>