



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights # 032

Der Einfluss von Stabilität und Flexibilität auf den Vertriebsserfolg

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

2015



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Vertriebssysteme sind heute vielfältigem und kontinuierlichem Veränderungsdruck ausgesetzt.
- Bisherige Forschung zeigt allerdings unterschiedliche Erfolgsauswirkungen von Veränderungsmaßnahmen (z.B. Hinzufügen eines neuen Vertriebskanals) in Vertriebssystemen auf.

Berücksichtigte Branchen

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

Studiencharakteristika

- Analyse des Einflusses der Stabilität und der Flexibilität eines Vertriebssystem auf dessen Erfolg mithilfe einer Regressionsanalyse (N = 115 Hersteller mit jeweils 1 bis 8 Vertriebspartnern).

Zentrale Erkenntnisse

- Stabilität und Flexibilität wirken sich beide positiv auf den Erfolg eines Vertriebssystems aus.
- Stabilität und Flexibilität können gleichzeitig innerhalb eines Vertriebssystems erreicht werden. Vertriebssysteme, die Stabilität und Flexibilität verbinden, sind besonders erfolgreich.
- Der positive Einfluss von Stabilität auf den Vertriebsfolg ist besonders ausgeprägt in Vertriebssystemen, die sich durch eine hohe Preisdifferenzierung (z.B. zwischen unterschiedlichen Vertriebskanälen) (1) und einen hohen Anteil an vertraglichen Regelungen mit Vertriebspartnern auszeichnen (2).
- Der positive Einfluss von Flexibilität auf den Vertriebsfolg ist besonders ausgeprägt in Vertriebssystemen mächtiger Hersteller (1), die mit einer volatilen Nachfrage konfrontiert sind (2), in denen Vertriebspartner an der Entscheidungsfindung des Herstellers beteiligt werden (3) und die ein hohes Ausmaß an Konflikten zwischen Hersteller und Vertriebspartnern aufweisen (4).

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

VERÄNDERUNGSDRUCK IM VERTRIEB

1 STEIGENDE KUNDENANFORDERUNGEN



- Kundenerwartungen richten sich nicht nur an das Kernangebot, sondern zunehmend auch an die Vertriebsansätze. (Coelho/Easingwood 2008)

2 TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN



- Social Media und Mobile Commerce benötigen neue Vertriebsansätze. (Kaplan 2012)

3 MACHTGEWINN DER VERTRIEBSPARTNER



- Konsolidierungen unter Vertriebspartnern verändern die Machtverteilung im Vertriebssystem. (Dawar/Stornelli 2013)

MÖGLICHE FOLGEN VON VERÄNDERUNGSMAßNAHMEN

Veränderungsinitiativen verlaufen oft nicht so wie erwartet.

(Amburgey/Kelly/Barnett 1993)



Schlecht geplante Veränderungen im Vertriebskanal erhöhen Konflikte und vermindern die Zufriedenheit und den Erfolg im Vertriebskanal. (Webb/Hogan 2002)



Neue Kanäle einzuführen, führt nicht immer zum Erfolg. (Geyskins/Gielens/Dekimpe 2002, Lee/Grewal 2004)



A RELEVANZ DER THEMATIK UND ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN

ZENTRALE FRAGESTELLUNG

STABILITÄT ist ein Erfolgsfaktor eines Vertriebssystems!



vs.



FLEXIBILITÄT ist ein Erfolgsfaktor eines Vertriebssystems!

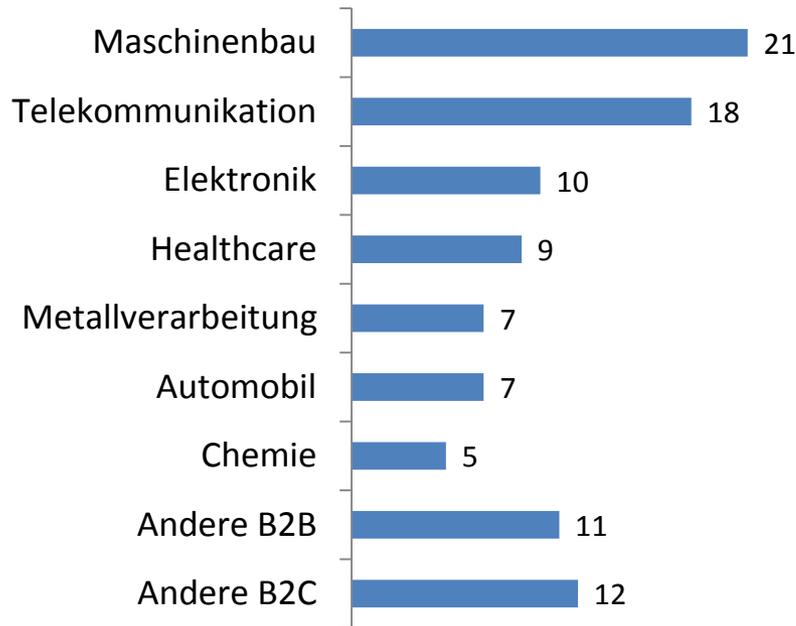


DETAILS

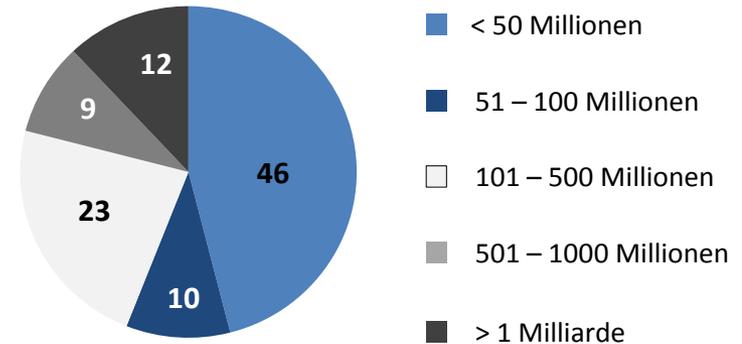
- In Wissenschaft und Praxis herrscht Uneinigkeit darüber, ob **stabile Vertriebssysteme oder flexible Vertriebssysteme** erfolgreicher sind.
- Im Rahmen der Studie werden die folgenden Fragen beantwortet:
 - 1** Wie wirken sich Stabilität und Flexibilität auf den Erfolg eines Vertriebssystems aus?
 - 2** Sollte ein Vertriebssystem gleichzeitig stabil und flexibel sein?
 - 3** Unter welchen Umständen sollten Unternehmen insbesondere die Stabilität oder die Flexibilität ihres Vertriebssystems fördern?

B STUDIENCHARAKTERISTIKA

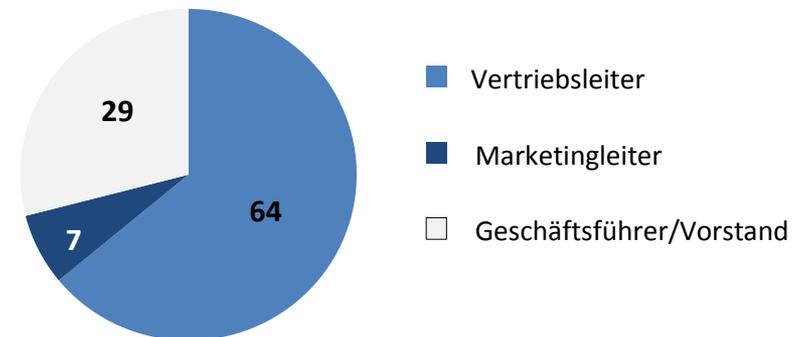
BRANCHENVERTEILUNG IN % (N = 115)



UMSATZVERTEILUNG (HERSTELLER) IN % UND €



FUNKTIONEN DER BEFRAGTEN MANAGER IN %

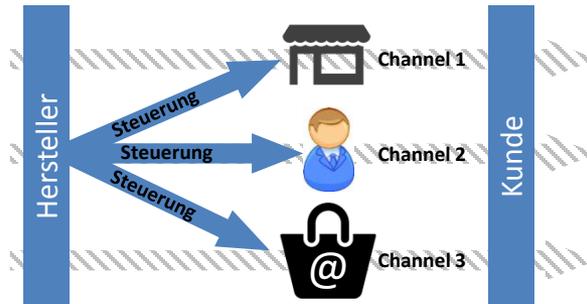


C ERGEBNISSE I

STABILITÄT

... definiert als der Grad, zu dem strukturelle Veränderungen im Vertriebssystem über einen wesentlichen Zeitraum unterbleiben.

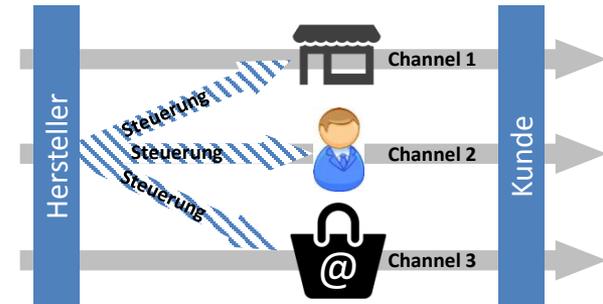
Beispiel: *Kein Experimentieren* mit neuen Vertriebskanälen (Hinzufügen oder Eliminieren).



FLEXIBILITÄT

... definiert als der Grad, zu dem ein Vertriebssystem sich schnell an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

Beispiel: *Regelmäßiges Anpassen* von Steuerungsmechanismen an veränderte Rahmenbedingungen.



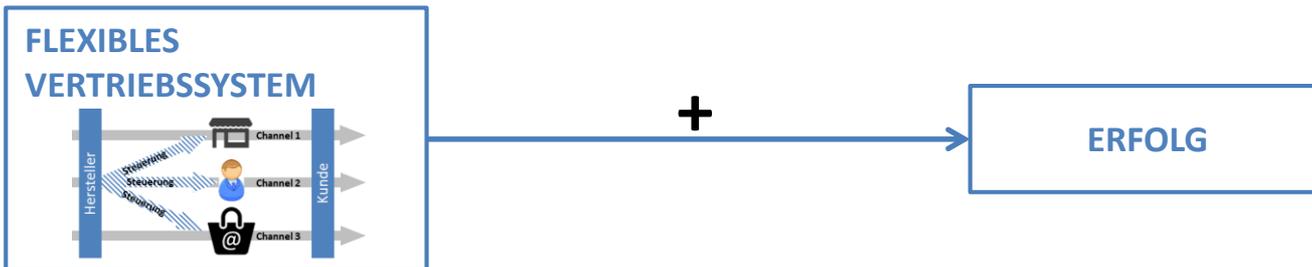
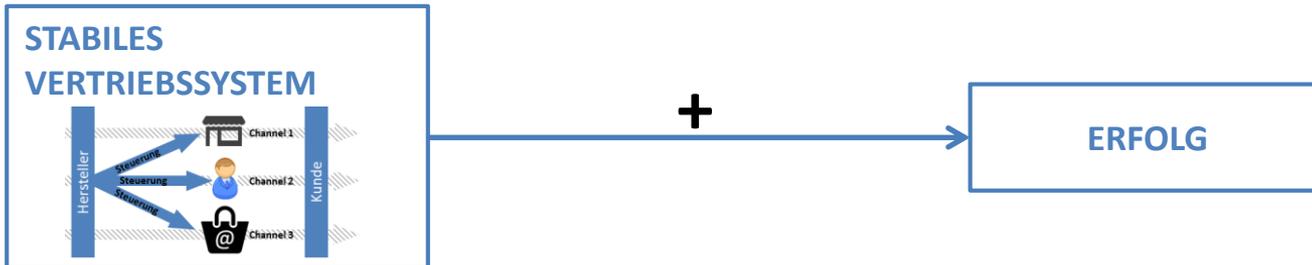
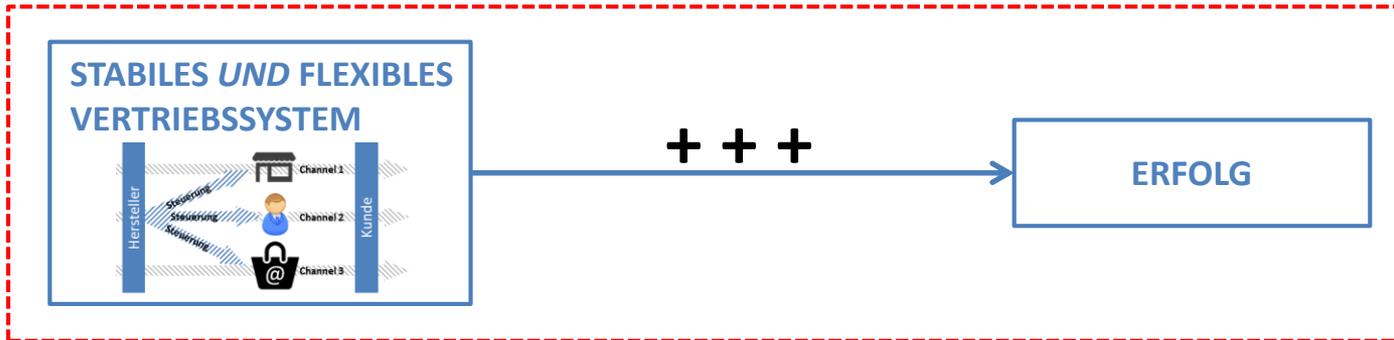
+

+

Erfolg des Vertriebssystems

... definiert als der Grad der Zielerreichung des Vertriebssystems bezüglich Umsatz, Wachstum und Gewinn.

C ERGEBNISSE II



C ERGEBNISSE III

FOKUS AUF STABILITÄT INSBESONDERE SINNVOLL BEI...

- ... starker **Preisdifferenzierung** zwischen einzelnen Vertriebskanälen, Vertriebspartnern oder Produkten im Vertriebssystem.
- ... hohem Anteil an **vertraglichen Regelungen** mit den Vertriebspartnern.

ABER: Bei **volatiler Nachfrage** nimmt der positive Einfluss von Stabilität ab!

FOKUS AUF FLEXIBILITÄT INSBESONDERE SINNVOLL BEI...

- ... starker **Volatilität der Nachfrage** in den betreffenden Märkten.
- ... hoher **Beteiligung** der Vertriebspartner an den Entscheidungen des Herstellers.
- ... starker **Machtposition** des Herstellers im Vertriebssystem.
- ... vielen **Konflikten** zwischen Hersteller und Vertriebspartnern im Vertriebssystem.

ABER: Bei hoher **Distributionsintensität** nimmt der positive Einfluss von Flexibilität ab!

D IMPLIKATIONEN | WIE KÖNNEN STABILITÄT UND FLEXIBILITÄT GLEICHZEITIG ERREICHT WERDEN?

STRUKTURELLE LÖSUNG

- Unterschiedliche Abteilungen/Bereiche fokussieren sich entweder auf das Erzielen von Stabilität oder von Flexibilität (strukturelle Trennung).
- Trennung kann anhand verschiedener Dimensionen wie Produkt, Markt, Kunde oder Aufgabe erfolgen.

Beispiel: Strukturelle Trennung anhand der Aufgaben im Vertriebssystem:

- Bereich 
- Strategisch orientiert
 - Verantwortet das **Kanaldesign** (z.B. Anzahl der Kanäle und Vertriebspartner)

Ziel: Stabilität

- Bereich 
- Operativ orientiert
 - Verantwortet das **Kanalmanagement** (z.B. Steuerung von Vertriebspartnern)

Ziel: Flexibilität

KONTEXTBASIERTE LÖSUNG

- Individuelle und einzelfallabhängige Entscheidung der Vertriebsmitarbeiter, ob Ressourcen zur Erzielung von Stabilität oder Flexibilität eingesetzt werden.
- Um den Vertriebsmitarbeitern solche Entscheidungen zu ermöglichen, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein (Kontext).

Voraussetzungen:

 **Dezentralisierung** von Entscheidungsgewalt, um den Mitarbeitern die individuelle Entscheidung zwischen Stabilität und Flexibilität zu ermöglichen.

 Überzeugende **Kommunikation** des Bedarfs zur gleichzeitigen Erzielung von Stabilität und Flexibilität im Vertriebssystem.

 Langfristig orientierte **Anreizstrukturen**, die nicht einseitig das Erzielen von Stabilität oder Flexibilität bevorzugen.

D IMPLIKATIONEN

1

Unternehmen sollten sich nicht zwischen einem stabilen und einem flexiblen Vertriebssystem entscheiden, sondern beides gleichzeitig erreichen!

2

Um ein gleichzeitig stabiles und flexibles Vertriebssystem zu schaffen, können sich verschiedene Bereiche des Vertriebssystems mit Verantwortung für unterschiedliche Aufgaben, Produkte oder Kunden jeweils auf Stabilität oder Flexibilität konzentrieren.

3

Ebenso können Vertriebsmitarbeiter durch die Dezentralisierung von Entscheidungsgewalt sowie geeignete Kommunikationsmaßnahmen und Anreizstrukturen befähigt werden, sich einzelfallabhängig für Stabilität oder Flexibilität zu entscheiden, um so beide Faktoren gleichzeitig in einem Vertriebssystem zu erreichen.

4

Ist die gleichzeitige Erzielung von Stabilität und Flexibilität nicht möglich (z.B. aufgrund kurzfristiger Ressourcenknappheit), sollten sich Manager in Vertriebssystemen mit stark differenzierten Preisen und vielen vertraglichen Regelungen mit Vertriebspartnern auf Stabilität konzentrieren.

5

Unternehmen sollten einen Fokus auf Flexibilität legen, wenn sie über Macht im Vertriebssystem verfügen, Vertriebspartner stark an ihren Entscheidungen beteiligen, mit einem hohen Maß an Konflikten im Vertriebssystem konfrontiert werden oder sie sich einer volatilen Nachfrage gegenübersehen.

- Amburgey, Terry L., Dawn Kelly, & William P. Barnett (1993), “Resetting the clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure,” *Administrative Science Quarterly*, 38, 51–73.
- Coelho, Filipe & Chris Easingwood (2008), “An Exploratory Study Into the Drivers of Channel Change,” *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 1005–1022.
- Dawar, Niraj & Jason Stornelli (2013), “Rebuilding the Relationship Between Manufacturers and Retailers”, *MIT-Sloan Management Review*, Winter 2013.
- Geyskens, Inge, Katrijn Gielens, & Marnik G. Dekimpe (2002), “The Market Valuation of Internet Channel Additions,” *Journal of Marketing*, 66 (2), 102–119.
- Kaplan, Andreas M. (2012), “If you Love Something, Let It Go Mobile: Mobile Marketing and Mobile Social Media,” *Business Horizons*, 55 (2), 129–139.
- Lee, Ruby P. & Rajdeep Grewal (2004), “Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance,” *Journal of Marketing*, 68 (4), 157–171.
- Webb, Kevin L. & John E. Hogan (2002), “Hybrid Channel Conflict: Causes and Effects on Channel Performance,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (5), 338–356.

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.