

Professor Dr. oec. Christian Belz

Neuhaus 502
CH-9036 Grub SG
Telefon 071 91 33 94

Hochschule St.Gallen
Forschungsinstitut für Absatz und Handel
Bodanstrasse 8
CH-9000 St.Gallen
Telefon 071 22 74 06
Telefax 071 23 22 74

11/90

Buch für
Absatz- + Verbrauchsforschung

Die Beschränkung der Absatzkanäle als Marketing-Strategie

Ist es nicht Ziel des Marketing, möglichst viel zu verkaufen? Scheint es deshalb nicht naheliegend, alle Vertriebswege zu nutzen und dadurch möglichst viele Kunden zu erreichen? Warum ist selektives Marketing überhaupt ein Thema? Wählen nicht häufiger die Distributionspartner ihre Lieferanten und setzen sie unter Druck?

Schützt der selektive Vertrieb träge Kanäle oder ganze Branchen mit Kartellen und Absprachen vor einem intensiven Wettbewerb und garantiert ihnen hohe Margen (zB für Bier und Tabak)?

Aufgabe des vorliegenden Beitrages ist es, den Blickwinkel des Marketing zu zeigen. Die zusammenfassende Aussage ist: selektiver Vertrieb ist erstens normal und wird zweitens noch zunehmen. Ahlert schätzt, dass mehr als 30% des Konsumgüter-Umsatzes durch selektiven Vertrieb verkauft werden.

1. Typische Probleme im vertikalen Marketing

Wie kommt die Marktleistung vom Zulieferer zum Endkonsumenten? Welche Zwischenstufen wie Hersteller, Grosshandel, Einkaufsverbände und Einzelhandel sind notwendig? In verschiedenen Märkten wie Kosmetik, Zigaretten, Möbel oder Unterhaltungselektronik löst sich die vertikale Arbeitsteilung zwischen Herstellern und Handel auf. Partner werden teilweise (gleichzeitig) zu Konkurrenten. Zudem verändern sich die Vertriebsstrukturen. Handelskonzentration und Nachfragemacht sind Stichworte zur Problematik. Diese Veränderungen sind bedeutend. Einige Tendenzen zur gesteigerten Rivalität zwischen vertikalen Partnern zeigt Abbildung 1.

Bezug für das Marketing ist selbstverständlich der Endbenutzer. Kunden sind heute mobiler denn je und ihr frei verfügbares Einkommen ist hoch. Sie kaufen situativ ein und wählen zunehmend eindeutige und professionelle Angebote. Der 'Gemischtwarenhandel' erfüllt diese Anforderungen nicht!

In den meisten Märkten ist bei den Herstellern eine 'Explosion

der Sortimente' festzustellen.² Handel und Kunden werden durch die Vielfalt überfordert.

Konflikte zwischen Hersteller und Handel	1) Entfernung des Handels- vom Herstellermarketing Marktentwicklungen und Erfolgskriterien unterscheiden sich auf Handels- und Herstellerstufe. Verstärkte Profilierungs- und Kundenstrategien des Handels widersprechen zunehmend dem Herstellermarketing. 2) Überschneidung der Marketing-Aktivitäten Hersteller und Handel intensivieren Distribution und Kundenbearbeitung, um in gesättigten Märkten zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen. Folgen sind Eigenkonkurrenzierung, Überschneidungen und Konkurrenzierung von Partnern. 3) Widersprechende Anforderungen der Vertriebswege Unterschiedliche Vertriebswege einer Branche stellen kaum vereinbare Ansprüche an Hersteller. Hersteller mit verschiedenen Vertriebswegen müssen Kompromisse eingehen und erhöhen ihre Abhängigkeit. Der Handel sucht nach klaren Partnern und Exklusivität. 4) Markenerosion Konkurrenzscharfe, starke Stellung des Handels, abnehmende Kundentreue usw. fördern die Erosion von Marken. Weil sie nicht mehr durch die Kundennachfrage gestützt werden können, entstehen durch die breite Distribution klassischer Marken massive Konflikte. 5) Scheinkonflikte und Ressourcenverschleiss Fehlbeurteilungen, Scheinkonflikte, vertikaler Verteilungskampf, Missgunst zwischen Hersteller und Handel binden häufig unnötig Kräfte, die im vertikalen Verbund gegenüber konkurrierenden Vertriebssystemen genutzt werden müssten.
Marketing-Kompetenz	6) Handel als Zugang zum Markt Der Handel ist 'gate keeper' für die Erschliessung von Märkten. 7) Führungsanspruch des Handels Der Handel kontrolliert zunehmend die Marketing-Erfolgsvariablen für Kundenentscheide. Er setzt deshalb seine Anforderungen gegenüber Lieferanten schonungslos durch. 8) Eigenleistung des Handels Generell erhöht der Handel kritische Eigenleistungen: Er gestaltet das Marketing gegenüber dem Endkunden, integriert die Herstellerprodukte in attraktive Gesamtkonzepte, bestimmt den Stellenwert des Artikels in seinen Sortimenten usw. Im Extremfall werden Handelsmarken geschaffen und rückwärtsintegriert produziert. Der Handel wehrt sich gegen ein starkes Herstellermarketing. 9) Focus auf erreichbare Vorteile Der Handel hat gelernt, sich auf erreichbare Vorteile in der Zusammenarbeit mit Lieferanten zu konzentrieren.
Dilettantismus im Handel	10) Polarisierung von professionellem und dilettantischem Handel Neben den kompetenten Handelspartnern behaupten sich meist traditionelle Handelsgruppen, die dilettantisch vorgehen und den Anschluss an neue Märkte verlieren.
Wahlfreiheit des Handels	11) Bedrängter Handel Der Handel bildet einen Engpass für die grossen Sortimente und zahlreichen Innovationen der Hersteller. Seine Filterfunktion stärkt seine Position.

Abbildung 1a: Tendenz zur Abhängigkeit der Hersteller vom Handel und Tendenz zu erhöhter Rivalität

Knappheit des Resthandels	12) Unterschiedliche Beschaffungsquellen In internationalen Märkten sind die gleichen Produkte häufig durch verschiedene Quellen zu beschaffen, graue Märkte spielen eine Rolle. Dadurch steigen Ausweich- und Druckmöglichkeiten des Handels bei Verhandlungen. 13) Verhalten des Handels erhöht Optionen Der Handel erhöht durch sein Verhalten (Sortimentsgestaltung, Verknüpfung von Lieferungen usw.) laufend seine Optionen. 14) Flexibilität des Handels Naturgemäss ist der Handel flexibler als der Hersteller für Umstellungen im Sortiment und Absatzschwankungen spezieller Produkte. Dominanz von Partnern 15) Konzentration des Handels und Nachfragemacht Hersteller versuchen, konzentrierte und mächtige Handelspartner um jeden Preis zu gewinnen. Der Verteilungskampf zwischen Hersteller und konzentrierten Abnehmern ist enorm. Erpressbarkeit der Hersteller und Erpressung für Nebenleistungen usw. sind die Folge. Risiken, Chancen und Abhängigkeiten der Hersteller sind gross. 16) Zentrales Nein, dezentrales Ja zur Partnerschaft Dem Risiko des generellen Ausschlusses von einem konzentrierten Abnehmer steht bei dezentralen Handelsorganisationen nur die Chance eines erarbeiteten und aufwendig unterstützten «Ja» auf allen Entscheidungsstufen und bei allen Einheiten gegenüber. 17) Gemeinsame Menge, unkontrolliertes Marketing Unabhängige Händler schliessen sich zunehmend in Einkaufsgruppen zusammen, können dem Hersteller aber kaum eine gezielte Marketingleistung garantieren. Ähnliche Probleme können beim Grosshandel oder bei ineffizienten Handelsorganisationen bestehen. 18) Machtkampf der Verteiler über Lieferanten Die Einkaufsmacht über Lieferanten wird eingesetzt, um Handelskonkurrenten von unerwünschten Vorgehensweisen mit ihren Produkten abzubringen. 19) Attraktive Dilettanten Aus der zunehmenden Handelskonzentration heraus entsteht die paradoxe Situation, dass dilettantische Partner beigeht werden, um Risiken mit Grossabnehmern auszugleichen oder verbleibende Möglichkeiten der Markterschliessung zu nutzen. 20) Führungsrolle durch Knappheit Weil Distributionswege für Hersteller knapp sind, werden auch schwache Handelspartner in eine Führungsrolle gedrängt. Dieser «Resthandel» versucht aus seiner Position heraus seine Wettbewerbsschwächen über den vertikalen Verteilungskampf zu lösen. 21) Konflikte zwischen Grossabnehmern und «Resthandel» In der Regel werden beide, konzentrierte Abnehmer und «Resthandel», beliefert, obschon sie völlig unterschiedliche Anforderungen an leistungsfähige Partner stellen.
------------------------------	--

Abbildung 1b: Tendenz zur Abhängigkeit der Hersteller vom Handel und Tendenz zu erhöhter Rivalität

Hersteller suchen auch besonders nach neuen Wegen, seit die Preisbindung der zweiten Hand gefallen ist. Preise sind Ursache für massive Konflikte, wie beispielsweise die Untersuchung von Diller (1983; 52ff.; Abbildung 2) zeigt.

Beispiel

Reaktionen des Handels auf Untereinstandskäufe seiner Handelskonkurrenz gegenüber den Herstellern: Ergebnisse von 25 Fachgesprächen mit der Industrie nach Diller⁹⁹

- 1) Aufforderung an den Hersteller, eine Unterpreisaktion von seiten eines Handelsbetriebes zu unterbinden, wurden in diesem oder jenem Fall bei *allen* Befragten (100%) registriert.
- 2) Der Entzug absatzfördernder Massnahmen (Plazierung, Bewerbung, Kundendienst usw.) wurde in 23 Fällen (92%) angedroht.
- 3) Bei 72% der befragten Unternehmen wurde die Androhung gemacht, das Produkt aus dem Sortiment zu nehmen und stattdessen Konkurrenzprodukte anzubieten.
- 4) In 60% der Fälle wurde diese Androhung auch auf andere Produkte und Produktvarianten des Herstellers ausgedehnt, die nicht direkt von der jeweils aktuellen 'Unter-Einstandspreis-Aktion' tangiert werden.
- 5) In acht Fällen (32%) kam es zumindest einmal vor, dass das betroffene Produkt von einem oder mehreren Abnehmern ausgelistet, d.h. nicht mehr vertrieben wurde, also ein echter Distributionsverlust eintrat.
- 6) In zwei Fällen (8%) wurden bestehende Orders storniert bzw. bereits ausgelieferte Waren zurückgesandt.
- 7) In einem Fall wurde ein Markenartikel sogar mit einem (rechtswidrigen) Boykottaufruf eines Abnehmers an seine «Kollegen» im örtlichen Einzelhandel konfrontiert.

Abbildung 2: Reaktion des Handels auf Untereinstandsverkäufe seiner Handelskonkurrenz (Diller 1983)

In manchen Märkten integrieren Hersteller vorwärts. Entscheidend wird die Frage: Können arbeitsteilige Systeme von Hersteller und Handel ebenso stimmige und erfolgreiche Leistungen erbringen, wie rückwärts und vorwärts integrierte Anbieter (zB Benetton, Esprit, Migros, Ikea, Eduscho oder Amway und Tupper Ware)?

2. Marketing Zersplitterung

Es gibt in Unternehmungen verschiedene Tendenzen, welche die Probleme des Marketing laufend verschärfen. Einige Stichworte sind Marketingzersplitterung, Nebenleistungsdschungel, reaktives Kurzfristmarketing, ausgeholte Partnerschaft und Ausbeutung sowie Marketing-Trägheit und Dilettantismus. Solche Prozesse nenne ich

destruktives Marketing (Belz (1989), 187ff.).

Mit Marketing-Zersplitterung wird die Tendenz von Unternehmungen umschrieben, ihre Aktivitäten so auszuweiten oder beizubehalten, dass ihre relative Kompetenz laufend abnimmt, die Probleme des Kunden zu lösen. Manche Unternehmung wächst 'kraftlos', indem sie Sortimente, angesprochene Kunden oder Distribution laufend erweitert und damit reines Gelegenheitsmarketing betreibt. Schliesslich verfügt sie über eine Summe von Aktivitäten, die sie (vor allem in schwierigen Situationen) nicht mehr steuern kann. Die Folgen sind Schwächung, Verwundbarkeit, Verschleiss von Ressourcen und Verzehr der Substanz.

Als Nebenleistungsdschungel bezeichne ich zusätzliche Leistungen, die der Anbieter widerwillig zugesteht um den wachsenden Ansprüchen der Kunden und den Konkurrenzangeboten zu genügen. Extreme Beispiele solcher Nebenleistungen sind in der Korruption zu suchen. Anbieter und Nachfrager verstärken sich in dieser Beziehung gegenseitig.

Unternehmungen beschränken sich zunehmend auf die Optimierung jeder einzelnen Nachfrage-Angebots-Situation. Einige Symptome sind Verkäufe nach der Auslastung der Kapazität, einseitige Preisorientierung oder permanenter Ausverkauf. Beispielsweise werden heute von verschiedenen Konsumgütern zwischen 40-80% über Aktionen verkauft.

Handel und Hersteller verfügen beispielsweise in der Konsumgüterindustrie rasch über detaillierte Informationen von Abverkauf oder Marktanteilen. Diese aktuelle Information fördert eine Konzentration auf das kurzfristige Marktgeschehen. Wer 'On line' über das Tagesgeschäft informiert wird, vergisst was gestern geschah und morgen eintreffen könnte.

Heute wird wohl in manchen Marketing-Abteilungen weit mehr über Zugeständnisse als über einen Aufbau diskutiert.

Die Handels- und Abnehmer-Konzentration ist in verschiedenen Märkten ein brennendes Problem. Beispielsweise beträgt der Marktanteil von Migros und Coop in der Branche für Biscuits heute rund 70%. Häufig tätigt eine Unternehmung mit 10% der Kunden bis zu 90% des Umsatzes. Die Folgen sind Nachfragemacht und Abhängigkeit. Lieferanten werden systematisch ausgebeutet, die verlangten Begünstigungen lassen sich betriebswirtschaftlich oft nicht mehr rechtfertigen (vgl. Abbildung 3). Ausgebeutete Unternehmungen werden wettbewerbsmüde und ausbeutende wettbewerbslahm, weil sie auf die Ausbeutung anderer anstatt auf ihre eigene Leistung vertrauen (vgl. Arndt). Fatal wirkt sich aus, dass auch ein 'dilettantischer Resthandel' neben den konzentrierten Abnehmern eine starke Position erhält. Oft sind diese Restabnehmer die einzige Ausweich- oder Ergänzungsmöglichkeit für Lieferanten und deshalb umworben.

Intensive Konkurrenz führt nicht automatisch zu einem professionellen Marketing. Durch den Preiskampf begrenzen sich die Anbieter oft gegenseitig und bewirken, dass auch wichtige Fehler im Angebot für den Kunden aus Kostengründen nicht ausgemerzt werden. Das Bestehende wird optimiert, aber das Neue vernachlässigt.

Häufig ist zwischen den Aussagen der verantwortlichen Führungskräfte und den Meinungen der Konsumenten eine Diskrepanz festzustellen. Während Führungskräfte behaupten, dass in umkämpften Märkten alle erdenklichen Massnahmen ausgereizt sind, begegnet der Konsument auf Schritt und Tritt Dilettantismus. Hektik lähmt die Unternehmung, grundsätzliche Neuerungen einzuleiten.

- 1) Eintrittsgelder für Erstaufträge
- 2) Regalmieten
- 3) Werbekostenzuschüsse
- 4) Sonderleistungen für Neueröffnungen
- 5) Verlagerung der Regalpflege
- 6) Verlagerung der Preisauszeichnung
- 7) Inventurhilfe
- 8) Leistungsgebühren
- 9) Deckungsbeiträge für Umsatzausfälle
- 10) Darlehen zu nichtmarktgerechten Bedingungen
- 11) Investitionszuschüsse
- 12) Beteiligungen an den Geschäftseinrichtungen
- 13) Buss- und Strafgelder
- 14) Fordern eines 'Bündels' von Sonderleistungen mittels Fragebögen
- 15) Preisfallklausel
- 16) Jederzeitige Kontrolle des Abnehmers im Betrieb des Herstellers (Lieferanten)
- 17) Rabattkumulierung
- 18) Nachträgliche Erhöhung der vereinbarten Rückvergütungssätze für die Umsatzprämie
- 19) Besonders lange Zahlungsziele
- 20) Abwälzung von Kosten organisatorischer Betriebsumstellungen auf Lieferanten
- 21) Lieferverpflichtungen in ungewisser Höhe
- 22) Ausschluss der Kreditsicherung durch Forderungsabtretung
- 23) Kostenlose Werbeexemplare über einen längeren Zeitraum

Abbildung 3: Sündenregister des Bundeswirtschaftsministeriums

3. Selektives Marketing

Selektives Marketing ist Antwort auf zunehmende Konkurrenz, Auswechselbarkeit der Angebote, Vielfalt im Angebot und Zersplitterung. Selektives Marketing beschränkt das Marketing von Unternehmungen auf Leistungen für spezifische Kundengruppen, bei denen durch Wettbewerbsvorteile die Position der Unternehmung gestützt werden kann.

In Zukunft nimmt die Spezialisierung weiter zu. Es gilt im Marketing eindeutige und in sich stimmige Angebote zu schaffen. Zwei Ansätze für erfolgreiches Marketing sind beispielsweise wichtig:

- 1) Erlebnismarketing: "Erlebnisbetontes Marketing - das ist ein Marketing, welches die nachlassende Bedeutung der funktionalen und sachlichen Produktqualität erkennt und sich konsequent nach den emotionalen Bedürfnissen richtet, die sich im Lebensgefühl und dem Lebensstil des modernen Konsumenten manifestieren. Die Zielsetzung des erlebnisorientierten Marketing besteht darin, die Produkte zu Medien für emotionale Konsumerlebnisse zu machen." Auf einen kurzen Nenner gebracht: "Erlebnisprofil anstatt Sachleistungsprofil (Kroeber-Riel, (1986), 1137ff.)".
- 2) Integriertes Marketing: Integriertes Marketing geht von der Idee aus, die Leistungen und Aktivitäten der Unternehmung so zu bündeln, dass sie ganzheitlich für besondere Kundengruppen attraktiv und unverwechselbar sind. Nicht einzelne Produkte oder Angebote, sondern die gesamte Leistung der Unternehmung wird optimiert und ganzheitlich für Zielgruppen kommuniziert. Leistungssysteme sind anspruchsvoll, es ist nicht einfach, sie auch mit unabhängigen Vertriebseinheiten zu verwirklichen.

Interessant ist die häufige Ausweitung des Marketing auf eine umfassende Kompetenz (wie sie sich etwa im Markentransfer bei Luxusmarken äussert) und die gleichzeitige Beschränkung (etwa in der Distribution).

Die Selektivität kann sich im gesamten Marketing äussern. Eine Unternehmung kann bei den Kunden ansetzen, indem sie beispielsweise besondere Marktnischen fokussiert. Die Unternehmung kann sich auf besondere Leistungen beschränken und nur Produkte von höchster Qualität herstellen. Ein Schlüsselentscheid ist aber bestimmt die Wahl der Vertriebskanäle. Der Preiswettbewerb lässt sich mit beliebigen Partnern bewältigen, der Qualitäts- und Differenzierungswettbewerb stellt höhere Anforderungen.

4. Selektiver Vertrieb

Mit einem selektiven Vertrieb beschränkt der Hersteller seine Absatzkanäle und fordert von ihnen eine intensivere Zusammenarbeit. Der zugehörige Handel stärkt damit seine Stellung gegenüber seiner Konkurrenz (durch Alleinvertretungsrechte). Praktische Fragen des selektiven Vertriebs zeigt beispielhaft Abbildung 4. Selektivität bedeutet: 1. Auswahl und Bindung und 2. Ausschluss und Trennung. Besonders wichtig ist die innere Stärke des Systems und der Schutz des Systems gegen aussen.

Wahl- und Beurteilungskriterien für die Distributionskanäle sind: 1) Erreichung der Marketingziele (Positionierung, Distributionsgrad, Marktpräsenz), 2) Kosten (Margenteilung), Finanzbedarf und Investitionsrisiken, 3) Wachstums- und Zukunftspotential (Aktivität und Dynamik des Kanals, Lieferantentreue, Flexibilität und Bindung, Möglichkeit paralleler Distribution für neue Zielgruppen), 3) Zusammenarbeit und Information (Informationsfluss, Arbeitsteilung, Steuerbarkeit), 4) Organisation (Aussendienst, Logistik und Service) und 5) Marktnähe (Markt-Feedback und

Durchsetzbarkeit des Marketing) (vgl. auch Meffert und Kimmeskamp 1983, 228).

Im Marketing werden in Zukunft nicht nur Kanäle gewählt, sondern Geschäfte eine Kanals, welche die Voraussetzungen des Herstellers erfüllen.

Neben den Voraussetzungen spielt vor allem auch die Bereitschaft für eine Zusammenarbeit eine Rolle. Ist beispielsweise ein Händler motiviert, nicht nur die vorausgesetzte Fläche und Präsentation zu garantieren, sondern auch eine überdurchschnittliche Beratung zu gewährleisten?

Es gibt eine Selektivität, die der Markt diktiert, weil ein Hersteller nicht für alle Absatzkanäle attraktiv und leistungsfähig ist. Dieser Zweig ist für eine Diskussion nicht besonders ergiebig.

Soll GECO als fachhandelstreuer Grosshändler für Do it Yourself auch die Grossverteiler beliefern?

Ist der Fachhandel in der Lage, innovative Befestigungssysteme beratend an das Gewerbe zu verkaufen?

Sollte Unilever ihre äusserst erfolgreiche Minarine 'Linea' auch an Migros liefern oder diesen Markt vernachlässigen, obschon dann ein Nachahmungsprodukt erwartet werden muss?

Wäre Swatch nicht weniger nachgeahmt worden, hätte sie auch Migros, Coop und Interdiscount beliefert?

Mit welchen Distributionspartnern kann eine mittlere oder kleinere Unternehmung wie Biscuits Kambly (Trubschachen) den Markt USA erschliessen?

Abbildung 4: Beispiele für praktische Probleme der Vertriebsselektion

Wichtig ist aber eine gestalterische und bewusste Selektivität der Hersteller. Obwohl Absatzkanäle am Vertrieb interessiert sind, beliefert eine Unternehmung sie grundsätzlich nicht. Es gibt dafür zwei Gründe:

- 1) Konflikte im Vertriebssystem: Der Hersteller möchte seine bestehenden Absatzpartner nicht durch zusätzliche Vertriebskanäle konkurrenzieren. Er verspricht sich mit den ausgewählten Vertriebskanälen mehr. Im Extremfall riskiert der Lieferant Boykotte seiner bestehenden Kunden, wenn er neue Kanäle beliefert, mindestens wird seine Verhandlungsposition geschwächt.
- 2) Eindeutigkeit und Professionalität: Der Hersteller befürchtet, dass eine Ausweitung der Vertriebskanäle, seine Posi-

tion im Markt verwässert. Einerseits, weil die Vertriebskanäle in ihrem Marketing unterschiedliche Schwerpunkte in Dienstleistung, Preis und Marktbearbeitung setzen. Andererseits, weil mehr Absatzpartner und unterschiedliche Vertriebssysteme nicht mehr genügend sorgfältig motiviert und geführt werden können. Eine breite Distribution führt dazu, dass der Hersteller nur noch Kompromisslösungen einführen kann. Discounter und Billiganbieter wählen oft attraktive Aufträge oder nutzen indirekt die Qualität der übrigen Anbieter. Sie sind Rosinenpicker, Schmarotzer und Trittbrettfahrer. Zu viele solche Mitfahrer verlangsamen die ganze Fahrt oder kippen den Wagen.

Der selektive Vertrieb ist besonders im Markt für Luxusprodukte und modische, erklärungsbedürftige, serviceintensive und exklusive Produkte anzutreffen. Es sind wichtige, problemvolle Güter für den Kunden. Denn für diese Produkte führen die Anbieter einen Dauerkampf gegen Imagezerfall. Der Kunde beurteilt die Qualität von Produkten massgeblich auf Grund der Einkaufsstätten, die sie führen und dem Preis.

Einige Ansätze für Vertriebsbindungen zeigt die Abbildung 5 nach Ahlert (1981; 79).

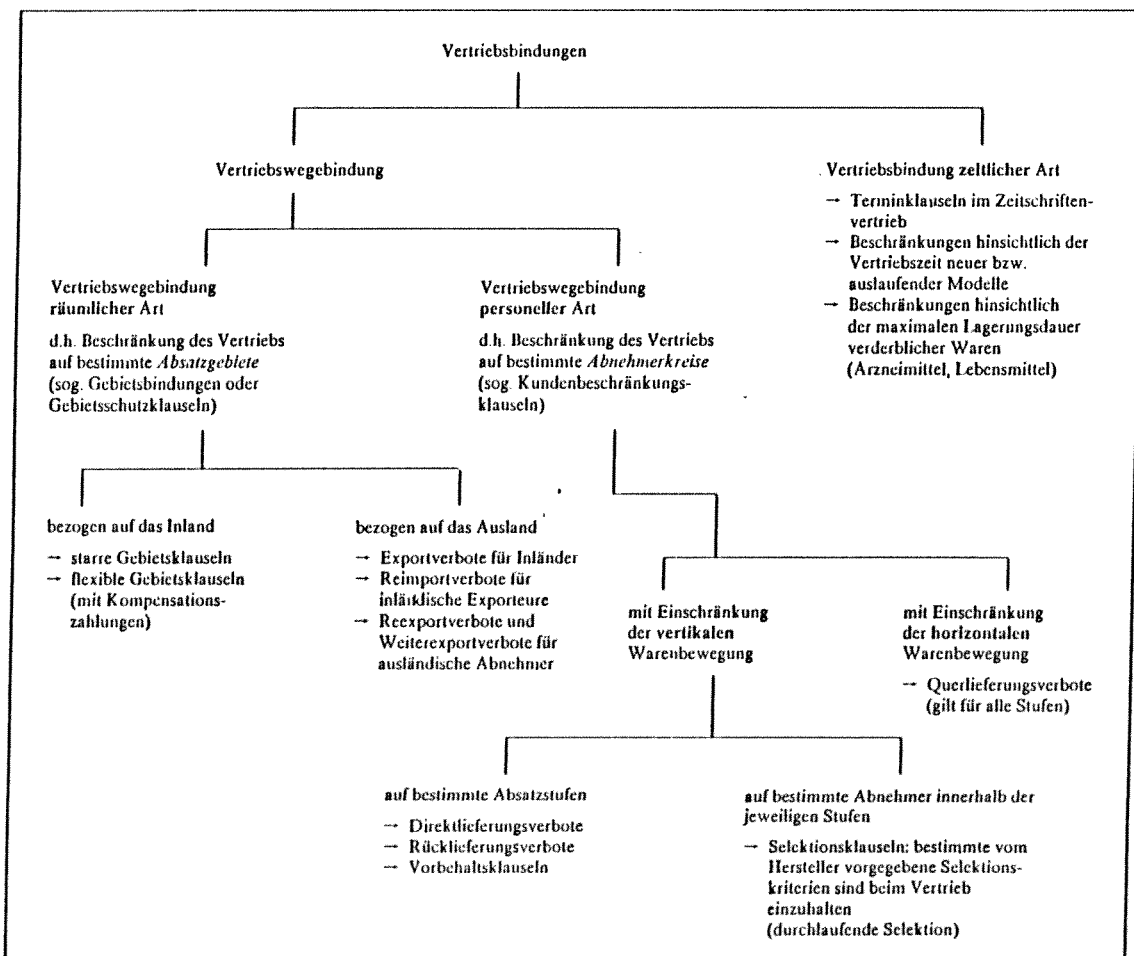


Abbildung 5: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel nach Ahlert (1981)

Die Intensität der Zusammenarbeit unterscheidet sich von der losen Zusammenarbeit bis zum 'Anweisungsbetrieb'. Der mögliche Einfluss des Herstellers ist vielfältig: grundsätzlich lässt sich die Arbeitsteilung für das gesamte Marketing des Handels neu festlegen.

Hersteller gehen umso selektiver vor, desto:

- höher die Anforderungen des Gesamtmarketing sind,
- stärker sie ihre Produkte einbetten und begleiten,
- gezielter sie Erfolge erreichen wollen (vom Gieskannen-Marketing zu Akzenten).

Meines Erachtens ist es wichtig, die qualitativen Marketing-Leistungen vertraglich zu definieren. Die Transaktion von Ware gegen Geld, muss durch eine differenzierte Arbeitsteilung ergänzt werden. Manchen Herstellern oder Händlern ist die Qualität allerdings kaum ein ernstes Anliegen, es geht lediglich um Mengen- und Preisgerüste.

In Handelsstützpunkt-Systemen fassen Unternehmungen verschiedene leistungsfähige Partner zusammen, die speziell gepflegt, gefördert und unterstützt werden sollen, um sie an die Unternehmung zu binden. Ziel ist es, die Professionalität der nachgelagerten Stufe zu steigern und eine klare Gegenleistung und Selektion des Händlers zu erreichen. Stichworte zu solchen Ansätzen sind: differenzierte Mehrkanalstrategien, Optimierungspakete für den Handel und Franchising.

Typische praktische Beispiele sind etwa:

- 1) ein umfassendes Optimierungspaket für den Reifenhandel von Continental Deutschland;
- 2) der Rowenta-Händlerbeirat für den Elektrogeräte-Fachhandel;
- 3) das Agentursystem von Telefunken im Bereich Unterhaltungselektronik;
- 4) der selektive Vertrieb von USM Haller (modulares Möbelsystem) in der Schweiz über 30 Architekten.

Franchising ist eine Absatzmethode, bei der ein Franchiser (Lizenzgeber) an einen Franchisee (Lizenznehmer) das Recht überträgt, ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung nach vereinbarten Bedingungen zu verkaufen. In der Regel sind Marketingsysteme und Marketing-Know how Inhalt der Verträge, sie begleiten den Austausch von Ware und Geld.

Mögliche Inhalte des Franchising zeigt die Abbildung 6. Abbildung 7 fasst einige Punkte zusammen, die Lieferanten und selektionier-

te Händler gemeinsam festlegen können.

Abb. 3.1d Typische Leistungen und Pflichten beim Franchising

Leistungen/Pflichten des Franchisegebers	Leistungen/Pflichten des Franchisenehmers
- Bereitstellung von Produkt-, Firmen- und Marken- zeichen - Überlassung des System-Know-how - Gewährung von Nutzungsrechten am Systemimage - Hilfe beim Betriebsaufbau - Werbung, Verkaufsförderung, Aktionen, Sortiments- planung - Laufende Beratung auf allen Unternehmensgebieten - Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen, Organisationsmittel - Laufende Aus- und Weiterbildung der Franchise- nehmer - Erfahrungsaustausch - Belieferung bzw. Nachweis von Einkaufsgelegen- heiten zu festgelegten Konditionen - Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Systems - Gewährung von Gebietsschutzrechten	- Führung des Geschäftes nach vorgegebenen Richt- linien - Verwendung von Marken und Zeichen des Franchisegebers - Vorbehaltloser Einsatz für das System - Wahrung der Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse - Periodische Daten- und Ergebnismeldung - Ausschließlicher Bezug beim Franchisegeber oder bei vorgegebenen Bezugsquellen - Duldung von Kontrollen und Inspektionen - Anerkennung des Weisungsrechts des Franchise- gebers - Sortimentsbildung und Einhaltung des System- standards - Inanspruchnahme der Dienstleistungen des Franchisegebers

Abbildung 6: Typische Leistungen und Verpflichtungen im Franchising nach Meffert/Kimmeskamp (1983, 226)

5. Beurteilung des selektiven Vertriebs

Der Hersteller verbindet mit einem selektiven Vertrieb die Kostenvorteile des indirekten Vertriebs mit dem Gestaltungsraum des direkten Vertriebs. Er kann damit auch besser gegenüber integrierter Konkurrenz bestehen. Er gestaltet seine Kundenstruktur, fördert ausgewählte Händler und lässt unerwünschte Kunden weg. Hersteller mit selektivem Vertrieb können sich klarer profilieren, Neuprodukte rascher einführen und Gesamtsortimente anbieten. Sie vermindern den Preiswettbewerb mit ihren Produkten.

entstehen und der Kunde muss mehrere Geschäfte besuchen, bis er seinen bevorzugten Warenkorb zusammengestellt hat.

Einige Aspekte fasst nochmals Abbildung 8 zusammen.

Es sprechen für Selektivität	Es sprechen gegen Selektivität
Durchgriff: rascher und konsequenter Transport angestrebter Wettbewerbsvorteile bis an die 'Front' Vielfalt durch Differenzierung bis zur Handelsstufe (strategische Gruppen); Produktbegleitung Schützbarkeit von Wettbewerbsvorteilen; Schutz von Aufbauleistungen wie Neuprodukteinführungen Intensive Zusammenarbeit: klare Arbeitsteilung/Leistung und Motivation Verminderung der Distributionskonflikte und Kompromisse Kostenersparnis durch Konzentration; Effizienz	Gestaltung des Marketing der nachgelagerten Stufe, anstatt Beschränkung auf den eigenen Anteil Pseudodifferenzierungen, abnehmende Versorgungsqualität und Kundennähe; Nachahmungssog durch nicht belieferte Kanäle bei Erfolgen; Intensivierung grauer Märkte; Querlieferungen Tendenz zur Integration unabhängiger Partner ohne 100%igem Einfluss weniger Konkurrenz; Hang zur 'Bequemlichkeit' ausgewählter Partner durch ihren Schutz beschränkte Marktpräsenz; zu wenig ergiebige Nischen

Abbildung 8: Beurteilung des selektiven Vertriebs

Eine eindeutige Antwort ist nicht zu geben. Wahrscheinlich folgt die Selektivität von Unternehmungen einer Pendelbewegung im Zeitablauf. Für die Markterschliessung ist es oft wichtig, zuerst einige 'Prestigekanäle' zu gewinnen, um auch von grossen Distributoren aufgenommen zu werden. In einer zweiten Phase wird erweitert und breit distribuiert. In einer dritten Phase geht es darum den Markterfolg zu schützen, das Angebot bis zum Treffpunkt von Ware und Kunde zu professionalisieren und vielleicht auch viele C- und D-Händler auszuschalten, welche die Erwartungen nicht erfüllen. Eine neue Konzentration ist nötig. Vielleicht werden sogar eigene Verkaufsstellen oder 'Shops in the Shops' errichtet, um ein inzwischen breiteres Sortiment abzusetzen.

In diesem Beitrag äusserte ich mich nicht über vertragliche

Regelungen. Meines Erachtens muss es gelingen, problemorientierte Formen der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel zu definieren, bei denen beide Partner ihren Nutzen erkennen. Spricht man etwa in der Automobilindustrie von Knebelverträgen der Garagen, so ist eine optimale Zusammenarbeit bereits verunmöglicht. Das System soll die Motivation und für Bestleistungen fördern und nicht absichern. In Verträgen müssen eher die Marketing-Anstrengungen der Partner, als beispielsweise Mengen festgelegt werden.

Literatur:

Ahlert, Dieter: Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Wiesbaden: Gabler 1981

Ahlert, Dieter: Vertikale Kooperationsstrategien im Vertrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, 52 (1982) No 1, 62-91.

Ahlert, Dieter: Die Bedeutung des vertraglichen Selektivvertriebs für den freien Wettbewerb und die Funktionsfähigkeit von Märkten; in: WRP- Wettbewerb in Recht und Praxis, 33 (1987) No.4, 215-260.

Arndt, Helmut: Macht und Wettbewerb, in: Cox, Helmut et al. (Hrsg.): Handbuch des Wettbewerbs, München: Vahlen 1981, 49 - 87

Belz, Christian: Konstruktives Marketing, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1989

Diller, Hermann: Markenschädigung durch Untereinstandsverkäufe, in: Markenartikel, (1983) No. 2, 52-58.

Kartte, Wolfgang: Marketing und Kartellrecht, in: Marketing ZfP 1 (1979) März, 22.

Kroeber-Riel, Werner: Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Realisierung des Marketing, St. Gallen und Savosa: Auditorium 1986, 1137-1153.

Meffert, Heribert und Kimmeskamp, G.: Industrielle Vertriebssysteme im Zeichen der Handelskonzentration, in: Absatzwirtschaft, (1983) No. 3, 214-226.