

Unternehmen und Märkte

Strategisches Beschaffungsmanagement und Vertriebsmanagement

Prof. Dr. Waldemar Toporowski

Wintersemester 2009/2010

Georg-August-Universität Göttingen
Professur für Handelsbetriebslehre
Platz der Göttinger Sieben 3
37073 Göttingen

Tel: 0551 / 39-44 47
URL: www.handel.uni-goettingen.de
E-mail: handel1@uni-goettingen.de

1

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

2

Basisliteratur:

- Diez, W.: Automobilmarketing, Landsberg/Lech 2006, 5.Aufl., S.265-300.
Koppelman, U.: Beschaffungsmarketing, 2. Aufl., Berlin u. a. 1995, S. 107.
Schulte, C.: Logistik, 3. Aufl., München 1999, S. 235-237 und S. 240-243.

Ergänzende Literatur:

- Fischer, M.: Make-or-Buy der Distributionsleistung. Überlegungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: BFuP, 1994, Nr. 4, S. 291-315.
Hilz, C./Krüger, A./Haas, O.: Kunden-Lieferantenintegration in der Automobilindustrie, in: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2002, Nr. 228, S. 43-53.
Lademann, R. P./Gutknecht, K.: Vertriebs- und Servicekonzepte in der Automobilwirtschaft, in: Zeitschrift für Automobilwirtschaft, 2004, Nr. 1, S. 50-58.

Nach der Bearbeitung der Einheit sollen Sie in der Lage sein,

1. den Begriff Distributionssystem zu erläutern,
2. das Entscheidungsproblem der Ausgestaltung eines Distributionssystems zu strukturieren und zu erklären,
3. die Vor- und Nachteile des Direktvertriebs und des Vertragshändlernetzes zu nennen und zu erläutern,
4. die Argumentation der Transaktionskostentheorie zur Wahl des Distributionssystems wiederzugeben und zu beurteilen,
5. die Vor- und Nachteile des Modular Sourcing zu erklären,
6. die Vor- und Nachteile des Beziehungsmanagements in der Beschaffung zu erklären.

1. Vertriebsmanagement

1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis

1.2 Definition des Distributionssystems

1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems

1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche

1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche

1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung

2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten

2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung



Anfänglich wurden die Tupperware-Produkte in Kaufhäusern, Eisenwarenhandlungen und sonstigen Einzelhandelsgeschäften verkauft. Jedoch war, wie sich bald herausstellte, der Einzelhandel mit der sachgerechten Erklärung des luft- und wasserdichten Sicherheitsverschlusses überfordert.

So wurde das „Heimvorführungs- System“ für Tupperware-Produkte entwickelt, um diese dem Kunden ausführlich und in seinem Anwendungsbereich, dem Haushalt, vorführen zu können. Aufgrund des Erfolges hat man schließlich die Ware aus dem Handel zurückgezogen. Seit 1951 wird Tupperware daher ausschließlich über die eigene Organisation, nämlich über Beraterinnen und Gruppenberaterinnen, vorgeführt und angeboten.

Quelle: www.tupperware.de

1929 entwickelte das 1883 gegründete Unternehmen etwas revolutionär Neues: Einen kleinen, handlichen Staubsauger. Doch niemand konnte sich damals vorstellen, dass ein solch kleines Gerät kraft- und wertvolle Hausarbeit verrichten konnte – der Staubsauger blieb in den Geschäften stehen. Der mangelnde Verkaufserfolg des kleinen Kobold brachte Werner Mittelsten Scheid, den Sohn des damaligen Firmeninhabers August Mittelsten Scheid, auf eine Idee.



Durch einen USA-Aufenthalt hatte er den Direktvertrieb kennen gelernt: Wenn niemand die Leistungsfähigkeit des kleinen Kobold im Geschäft erkennen konnte, dann sollte er den Menschen doch zu Hause vorgeführt werden. Er warb bei seinem Vater darum, auch den Kobold über diesen Weg zu vertreiben – und hatte Erfolg: Schon 1953 waren eine Million, 1977 bereits 25 Millionen und 1989 50 Millionen Geräte verkauft.

Quelle: www.vorwerk.de

7



Quelle: www.metrogroup.de

8



Quelle: www.benetton.com

9



„Der Versandhandel war und ist für OTTO die tragende Säule des Geschäfts. Das Angebotsspektrum reicht von Mode über Einrichten bis zu Technik.“

Quelle: www.otto.de

10



Bestellen Sie Online oder wählen Sie 0800 33 55 661 (gebührenfrei)

DELL Deutschland PRIVATANWENDER

Desktop | Notebook | Drucker | Electronics & Accessories | Service & Support | Einkaufsunterstützung

Ihr Konto | Ihr Warenkorb | Bestell-Status | E-Value

Dell empfiehlt Microsoft® Windows® XP Professional

0,0%-Finanzierung. Kaufpreis in 6 Raten zahlen, ohne einen Cent dazu zu bezahlen. Angebot gültig bis 03.05.2005

Privatanwender Die neueste Technologie zu fantastischen Preisen. Easy as Dell

Angebot der Woche!
Inspiron 6000 Superior
inkl. gratis Speicher-Upgrade, 100 € Sparvorteil & gratis Farbdrucker

Statt 1.099 € jetzt ab:
999 €
inkl. MwSt., zzgl. 75,40 € Versand

Topangebote | Alle Anzeigen | Produktauswahl

We make computing easy.
Like it should be.

Dell is the world's leading computer systems company. We design, build and customize products and services to satisfy a range of customer requirements. From the server, storage and professional services needs of the largest global corporations, to those of consumers at home. We do business directly with customers, one at a time, and believe we do it better than anyone on the planet.

Quelle: www1.euro.dell.com

11



SHOPPING @ AVON Home | Avon Café | Shopping | Nebenverdienst | Avon Login

- Online Shop
- Produkt Highlights
- Persönliche Beratung
- Bestelloptionen
- Kataloganforderung

4-mal schnell einkaufen!
Bei Ihrer Avon-Beraterin,
im e-Shop,
telefonisch oder per Post

Suchen Über uns | Jobs@Avon | Impressum | Kont@kt | Site Map | Avon weltweit | Newsletter | eShop | Hilfe

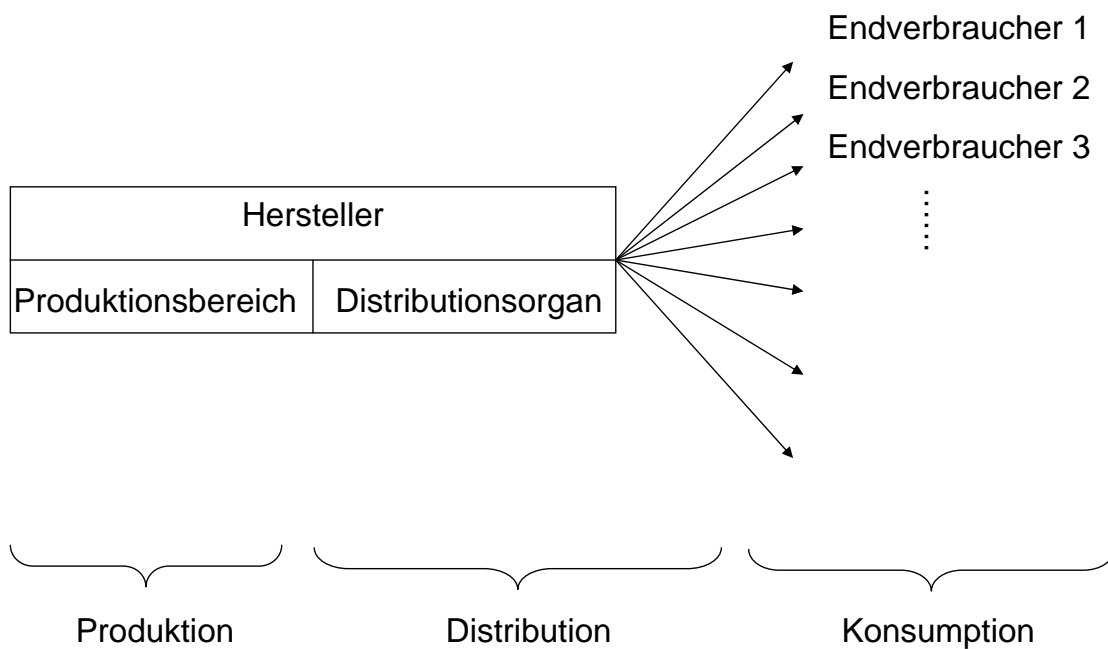
Quelle: www.avon.de

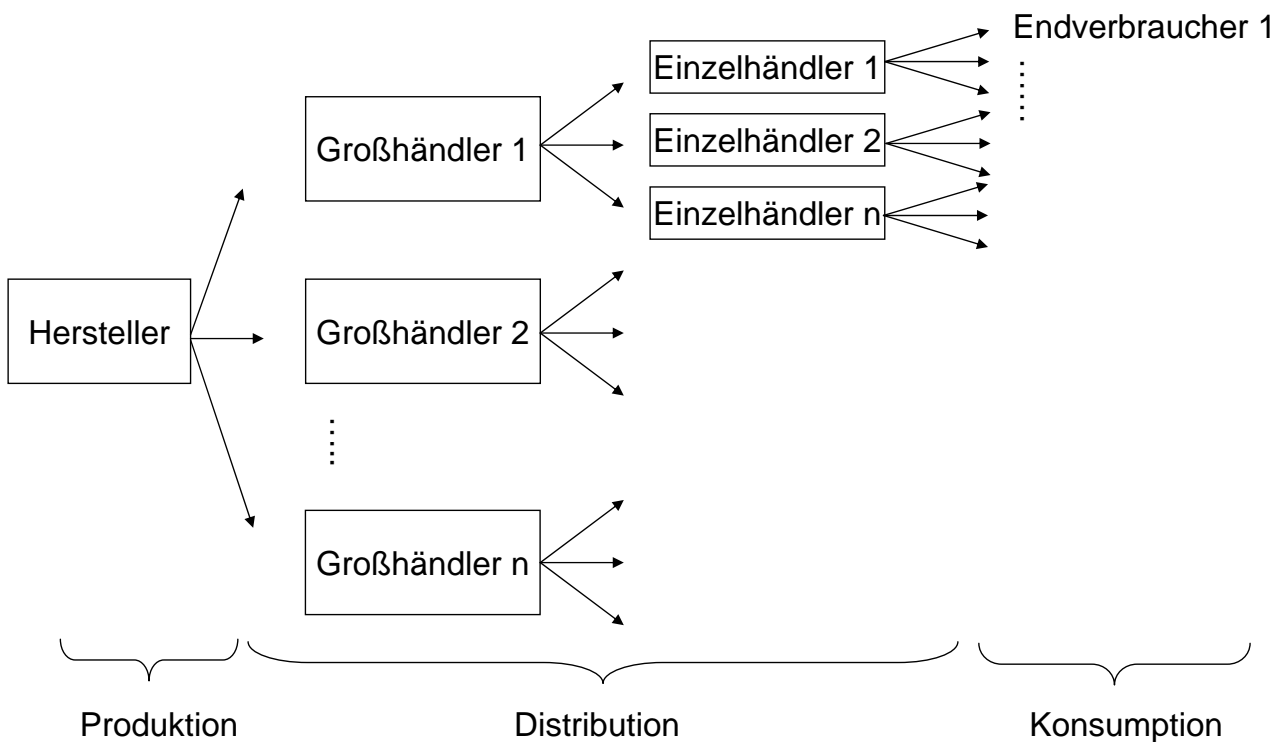
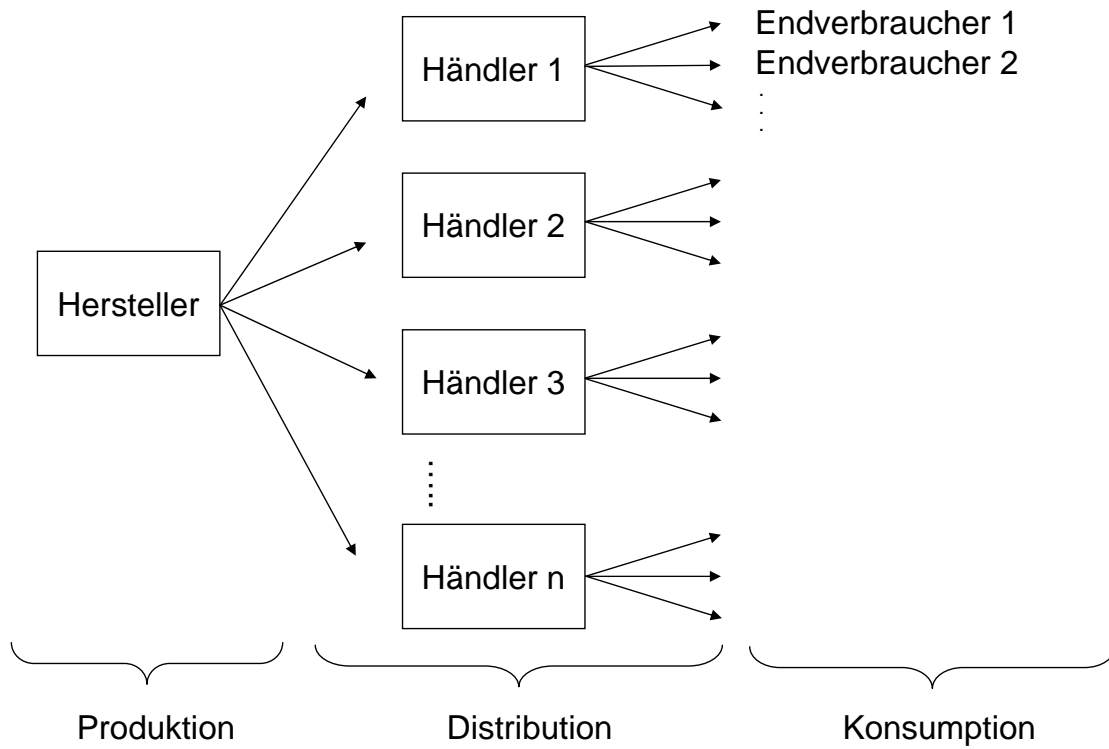
12



Quelle: www.volkswagen-zentrum-goettingen.goettingen.vw-partner.de/

Direkte Distribution





1. Vertriebsmanagement

1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis

1.2 Definition des Distributionssystems

1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems

1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche

1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche

1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung

2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten

2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

17

„alle Aktivitäten, die die körperliche und/oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen.“

Quelle: Specht 1998, S.3

„Distribution bedeutet den Umsatz von Wirtschaftsgütern zwischen den erzeugenden und verbrauchenden Wirtschaftseinheiten.“

Quelle: Ahlert 1996, S. 8-9

18

Gesamtheit aller Wirtschaftseinheiten (Distributionsorgane), die in die Übertragung körperlicher und/oder wirtschaftlicher Verfügungsmacht über die materiellen oder immateriellen Güter zwischen einem Produzenten und einem Endverbraucher/-nutzer involviert sind, und alle Beziehungen zwischen diesen Wirtschaftseinheiten.

Management des akquisitorischen Distributionssystems

=Gestaltung der rechtlichen, ökonomischen, informatorischen und sozialen Beziehungen zwischen den Mitgliedern von Güterübertragungssystemen

Management des physischen Distributionssystems

=Gestaltung der Raum- und Zeitüberbrückung durch Transport und Lagerung

1. Vertriebsmanagement

1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis

1.2 Definition des Distributionssystems

1.3 [Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems](#)

1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche

1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche

1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung

2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten

2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

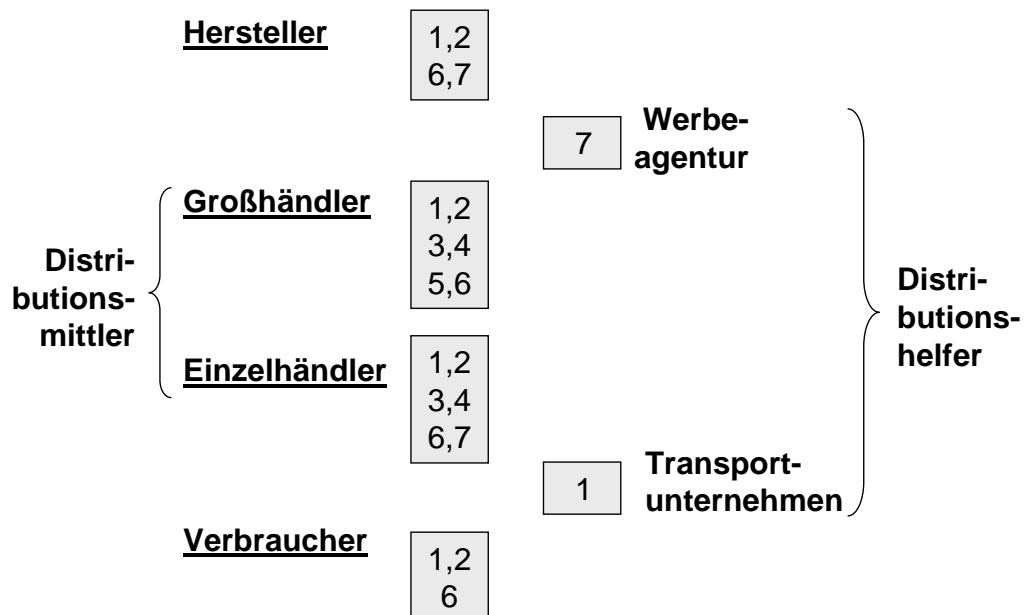
- Organe der Hersteller mit Distributionsaufgaben
- Distributionsmittler (Groß- und Einzelhändler)
- Distributionshelfer
- Beschaffungsorgane der Konsumenten

- Raumüberbrückungsfunktion
- Zeitüberbrückungsfunktion
- Quantitätsfunktion
- Qualitätsfunktion
- Finanzierungsfunktion
- Kontaktfunktion
- Informationsfunktion

Effiziente Aufteilung und Koordination der Distributionsaufgaben als Zielsetzung

Distributionsaufgaben:

- (1) Raum
- (2) Zeit
- (3) Quantität
- (4) Qualität
- (5) Finanzierung
- (6) Kontakt
- (7) Information



- Mögliche Ziele: Erlös, Kosten, Gewinn, Lieferservice

- Mögliche Handlungsoptionen: direkte versus indirekte Distribution
eigener Fuhrpark versus Logistikdienstleister

- Mögliche Umweltzustände: Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Konkurrenten
technologische, sozio-kulturelle, rechtliche Umwelt

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 [Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche](#)
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

- Niederlassungen:
 - Unternehmensleitung ist gegenüber den Distributionsorganen weisungsbefugt
 - Hersteller ist im Besitz aller Verfügungsrechte über die Distribution

- Vertragshändler:
 - Leistung und Gegenleistung von Hersteller und Händler werden über den Preismechanismus des Marktes koordiniert
 - Händler sind autonom, was sich in separatem Eigentum an den für die Erbringung der Distributionsleistung benötigten Produktionsmitteln widerspiegelt

- Vorteile:
 - die direkte Steuerung der Vertriebsorgane
 - der direkte Kundenkontakt
 - die Sicherstellung eines markenspezifischen Einkaufsstättenimages
 - die Ausgestaltung zu Vorzeigebetrieben für die Marke („Flagship Stores“)
 - die Nutzung als Testfeld für Innovationen
 - der Einsatz als Instrument der Absatzsicherung
 - die Vermeidung externer Vertriebskosten (keine Händlermarge)
 - die Markenpräsenz an teuren, aber strategisch wichtigen Standorten

- Nachteile:
 - die zusätzliche Kapitalbindung
 - die vollständige Übernahme von Absatzrisiken
 - die möglicherweise geringe Motivation der Mitarbeiter bei der Erbringung handelsspezifischer Leistungen

- Vorteile:
 - keine Kapitalbindung in der Vertriebsorganisation
 - weitgehende Verlagerung des Absatz- und Lagerhaltungsrisikos auf den Vertragshändler
 - Minderung von produktionswirksamen Absatzschwankungen (Vertragshändler als „Puffer“ zwischen Nachfrage und Produktion)
 - starke unternehmerische Motivation der Vertragshändler (im Gegensatz zur möglichen Angestelltenmentalität bei Niederlassungen)
 - Delegation von Verantwortung an den Ort der Leistungserbringung

- Nachteile:
 - Notwendigkeit von Markenmacht, um qualifizierte Betriebe zu gewinnen
 - geringere Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten
 - höherer Koordinationsaufwand in der Vertikalkette
 - Gefahr von Systeminstabilitäten bei einem Marktrückgang

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung



Artikel 81 Abs. 1 (ex Artikel 85 Abs. 1) des EG-Vertrages besagt, dass mit dem Gemeinsamen Markt alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen unvereinbar und verboten sind, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs innerhalb des Gemeinsamen Marktes bezwecken oder bewirken.

Von diesem Grundsatz können allerdings gewisse Ausnahmen zugelassen werden, wenn derartige Vereinbarungen insgesamt wirtschaftliche Vorteile erbringen, die zumindest die Nachteile für den Wettbewerb ausgleichen.

Derartige Ausnahmeregelungen finden sich für den Vertrieb und Service von neuen Kraftfahrzeugen in den Kfz-spezifischen Gruppenfreistellungsverordnungen (GVO).

GVO 123/85: die Verbindung von selektivem und exklusivem Vertrieb wird ausdrücklich zugelassen

GVO 1475/1995: Die Regelung betreffend das Verbot zur Eröffnung von Niederlassungen oder Auslieferungslagern außerhalb des Vertragsgebiets bleibt zunächst erhalten



Um zukünftig den Wettbewerb zu verstärken und eine Marktabschottung wie in der Vergangenheit zu vermeiden, wird durch die GVO 1400/02 die Kombination von selektivem und exklusivem Vertrieb verboten.

Bei einem exklusiven System können den Vertriebspartnern nach wie vor Vertragsgebiete exklusiv zugewiesen werden. Der Händler hat das Recht, passive Verkäufe an alle Verbraucher durchzuführen, die in seine Verkaufsräume kommen oder ihn kontaktieren. Die aktive Verkaufsförderung außerhalb des exklusiven Gebiets kann vom Hersteller verboten werden. Um in einem derartigen System die in der Vergangenheit festgestellte Marktabschottung auszuschließen, kann es dem Vertriebspartner in diesem Fall jedoch nicht länger untersagt werden, Neufahrzeuge auch an nicht zum Netz gehörende Wiederverkäufer zu verkaufen

Bei Wahl eines selektiven Vertriebssystems ist die Vergabe von Vertragsgebieten, die kleiner sind als das Gebiet des Gemeinsamen Marktes, nicht länger zulässig. Nicht nur der passive, sondern nunmehr auch der aktive Verkauf innerhalb der europäischen Union darf nicht mehr beschränkt werden.

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

33

Gibt es eine Theorie, mit der man die Vorteilhaftigkeit von Niederlassungen bzw. Vertragshändlern erklären kann?

Gibt es eine Theorie, mit der man die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Distributionsformen erklären kann?

Kann man angeben, wann eine Distributionsform einer anderen überlegen ist?



Transaktionskostentheorie (Coase, Williamson)

34

- Der Transaktionskostenansatz beschäftigt sich mit der effizienten Koordination von wirtschaftlichen Leistungsbeziehungen
- Es wird die Frage diskutiert, wann es neben der Organisationsform Markt Unternehmungen als alternative Institutionen zur Koordination von Austauschbeziehungen gibt
- Es sollten Bedingungen angegeben werden, unter denen eine marktliche bzw. eine hierarchische (innerhalb eines Unternehmens) Koordinationsform vorteilhaft ist

<u>Make</u> (Hierarchie)	<u>Buy</u> (Markt)
Niederlassungen eines Automobilherstellers	Automobilhändler
- Koordination über „Weisungen“	- Koordination über Verhandlungen
- Transaktionen finden innerhalb eines Unternehmens statt (Unternehmensleitung - Niederlassung)	- Transaktionen finden auf einem Markt statt (Hersteller – Händler)

Die Frage, ob es günstiger ist, eigene Distributionsorgane (Niederlassungen) oder statt dessen unabhängige Intermediäre (Händler) einzuschalten, wird von der Transaktionskostentheorie in Abhängigkeit der folgenden Faktoren beantwortet:

- Spezifität der Investitionen
- Unsicherheit

Eine Investition wird als spezifisch bezeichnet, wenn sie außerhalb einer Beziehung nur mit Wertverlust verwendbar ist:

- Investitionen in spezielle Einrichtungen und Ausstattungen
- Investitionen in spezifisches Wissen
- Investitionen in einen bestimmten Standort
- Investitionen in eine Marke

Die Unsicherheit kann sich auf das Verhalten des Wirtschaftspartners beziehen:

- die wahren Absichten des Partners sind nicht bekannt
- sein Arbeitseinsatz ist nicht beobachtbar,
- seine Bereitschaft, die Abmachungen einzuhalten, bleibt ungewiss

oder aber auf die Umwelt:

- die Nachfrage schwankt stark
- das Marktvolumen unterliegt starken Schwankungen
- die Konkurrenzsituation ändert sich,
- die politische oder rechtliche Situation ändert sich
- relevante Technologien entwickeln sich schnell

- Bei hohen spezifischen Investitionen ist eine hierarchische Lösung (eigene Distributionsorgane) vorteilhaft
- Bei hoher Unsicherheit ist eine hierarchische Lösung einer marktlichen (Händler) vorzuziehen

Gründe:

- Geschäftspartner mit höheren spezifischen Investitionen wird durch das (opportunistische) Verhalten des anderen „erpressbar“
- Bei hoher Unsicherheit ist es schwer zu erkennen, ob sich der Partner vertragskonform verhält
- Bei hoher Unsicherheit ist es nahezu unmöglich, einen Vertrag zu formulieren, der alle möglichen Umweltzustände berücksichtigt

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

41



42

- Situationsanalyse
- Bedarfsanalyse
- Analyse und Auswahl des Beschaffungsmarktes
- Lieferantenanalyse
- Lieferantenauswahl
- Lieferantenverhandlungen
- Beschaffungsabwicklung

1. Vertriebsmanagement

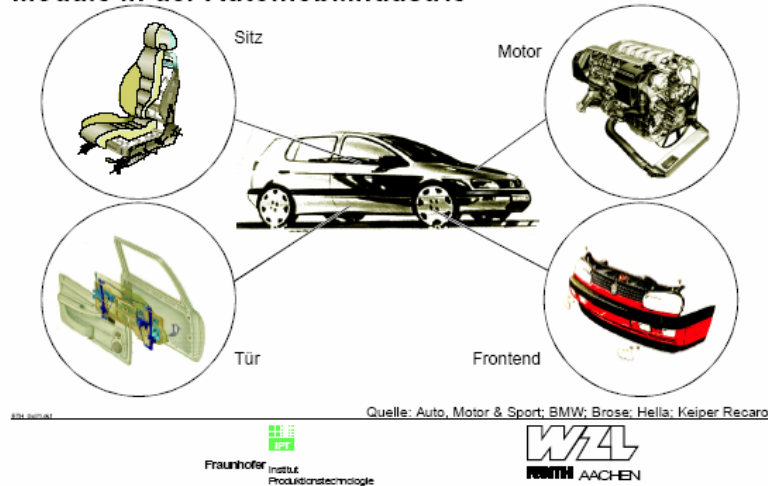
- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 [Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten](#)
- 2.3 Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung

Bei der Beschaffung von Modulen stellen die Zulieferer montage- und damit Lohnintensive Baugruppen her, die bisher vom Abnehmer selbst zusammengefügt wurden.

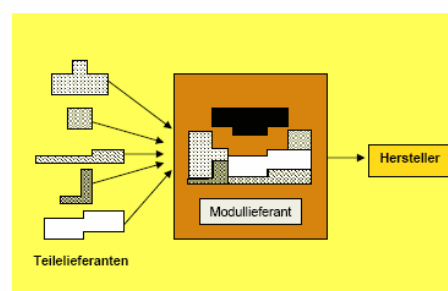
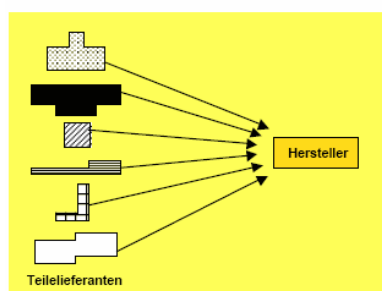
Module in der Automobilindustrie



45

Traditionelle Beschaffung versus Modular Sourcing

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • viele Komponenten und Einzelteile • viele Komponenten- und Teilelieferanten • horizontale Zulieferstruktur • hoher Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion • Weitgehende Selbstdurchführung der (Vor-)Montage-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsarbeit für das (Montage-)Modul | <ul style="list-style-type: none"> • wenige Module • wenige Modullieferanten • pyramidenförmige Zulieferstruktur • geringer Informations- und Steuerungsaufwand in Beschaffung und Produktion • Übertragung der (Vor-)Montage-, Qualitätssicherungs- und Beschaffungsarbeit auf den Modullieferanten |
|---|---|



46

1. Vertriebsmanagement

- 1.1 Alternative Distributionssysteme in der Praxis
- 1.2 Definition des Distributionssystems
- 1.3 Ausgestaltung eines optimalen Distributionssystems
- 1.4 Niederlassungs- versus Vertragshändlersystem in der Automobilbranche
- 1.5 Einfluss der GVO auf die Distribution in der Automobilbranche
- 1.6 Wahl des Distributionssystems im Lichte der Transaktionskostentheorie

2. Beschaffungsmanagement

- 2.1 Aufgaben und Phasen der Beschaffung
- 2.2 Beschaffung von Einzelteilen oder Komponenten
- 2.3 [Transaktionale oder beziehungsorientierte Beschaffung](#)

Supplier Relationship Management beinhaltet ein selektives, partnerschaftliches, häufig EDV-unterstütztes Lieferantenmanagement, das sich auf den Aufbau, die Ausgestaltung und die Kontrolle von Lieferantenbeziehungen im Sinne einer langfristigen Geschäftsbeziehung erstreckt, um die Nachfrage der eigenen Kunden besser, schneller und effizienter bedienen zu können.

- Kostenorientierte Ziele
- Qualitätsziele
- Sicherheits- und Flexibilitätsziele
- Beeinflussung der Machtstruktur zwischen den Partnern