

# Vertikales Marketing

## Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion

Von Lothar Müller-Hagedorn, Christian Dach, Sven Spork und Waldemar Toporowski

Die Beziehungen zwischen der Hersteller- und der Handelsebene sind gegenwärtig sowohl in der Praxis wie auch in der Theorie häufig Gegenstand der Diskussion. Kooperationsstrategien gewinnen an Bedeutung, bringen jedoch auch neue Probleme mit sich. Der Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik macht neue Formen der Interaktion von Marktpartnern möglich. Der Aufsatz greift diese Trends auf und erörtert, welchen Beitrag die Forschung zur Erklärung dieser Phänomene geleistet hat und welchen sie künftig leisten kann.

Vertikales Marketing erstreckt sich traditionell auf die Analyse, Planung und Kontrolle der Beziehungen zwischen Herstellern und Handelsorganisationen. Zwar könnten unter der Überschrift vertikales Marketing auch die Verhältnisse zwischen Herstellern und Großhandelsunternehmungen für Produktionsgüter untersucht werden, dies ist jedoch nicht üblich; Probleme aus diesem Bereich werden überwiegend unter dem Stichwort „Industriegütermarketing“ behandelt (vgl. *Backhaus*, 1997). Vertikales Marketing nimmt also auf Distributionsstrukturen Bezug, bei denen Hersteller ihre Produkte über Handelsorganisationen (Einzelhandelsunternehmungen, gegebenenfalls auch Großhandelsunternehmungen) an Endverbraucher (Konsumenten) absetzen. Dabei wird das Marketing der Handelsbetriebe gegenüber den Endverbrauchern nur als exogene Größe berücksichtigt.

Fragen des vertikalen Marketing haben in mehreren Bereichen an Bedeutung gewonnen:

1. Bei der Analyse von Hersteller- und Handelsbeziehungen wird meist als erstes auf die Konzentration auf der Handelsebene hingewiesen. Sie wirkt sich in vielfältiger Weise aus, insbesondere auf die Konzentration auf der Herstellerebene, den Kampf um die Konditionen, die Wettbewerbsposition des mittelständischen Handels und die Ausgestaltung des Wettbewerbsrechts.
2. Zwar muß in einer Distributionskette jedes einzelne Unternehmen seine Aktivitäten optimieren, aber auch die zwischenbetrieblichen Aktivitäten können unter

Umständen effizienter gestaltet werden. So wendet sich die Aufmerksamkeit der Frage zu, inwieweit Potentiale für eine wirtschaftsstufenübergreifende Optimierung erschlossen werden können. Oft erfolgen die Erörterungen hierzu unter dem Stichwort „Efficient Consumer Response“: Informationsfluß, Warenfluß (Auffüllen der Warenbestände), die Durchführung verkaufsfördernder Maßnahmen und die Einführung neuer Produkte sollen in Kooperation von Herstellern und Händlern verbessert werden. Ausgangspunkt der Analyse stellen dabei Kategorien (categories) dar, also als sinnvoll erachtete Sortimentseinheiten.

3. Ging es zunächst nur um die Frage, ob eine Nachfragemacht des Handels vorliege, hat in neuerer Zeit vermehrt die Frage Beachtung gefunden, ob die einzelnen Wirtschaftsstufen eher unabhängig bleiben und sich über den Markt koordinieren sollten oder ob Systeme mit hierarchischen Elementen bevorzugt werden sollten. Daneben haben sich Zwischenformen entwickelt. Im Markt-Hierarchie-Paradigma gesehen, stellen so auch Handelsmarkenstrategien, Franchisesysteme, langfristige Vertriebsvereinbarungen hybride Lösungen dar.
4. Traditionell wird unter dem Stichwort vertikales Marketing auf den Einsatz der einzelnen absatzpolitischen Instrumente, soweit sie auf den Handel ausgerichtet sind, eingegangen. Es wird also der Frage nachgegangen, wie die handelsgerichtete Preis- und Konditionenpolitik, die Kommunikations- und Verkaufsförderungspolitik, die Logistik sowie die Sortimentspolitik ausgestaltet werden sollten. Besonders aktuell ist dabei die Frage geworden, ob die Vereinheitlichung des europäischen Währungsraums es erfordert, die Preispolitik zu verändern.
5. Die letzten Jahre haben bedeutende Fortschritte im elektronischen Datenaustausch gebracht. Dies berührt nicht nur den die Logistik begleitenden Informationsaustausch, sondern insbesondere auch die Frage, inwieweit Austauschvorgänge in der Zukunft auf elektronischem Wege angebahnt und abgewickelt werden können. Dabei wird die Frage aufgeworfen, ob dies zu neuen Formen des (elektronischen) Handels oder sogar zu einer Ausschaltung des traditionellen Handels führen wird.

Insgesamt wird deutlich, daß die Bedeutung distributionspolitischer Fragen für Theorie und Praxis zunimmt, wobei Distributionspolitik, Trade Marketing und vertikales Marketing gleichgesetzt werden können. Neue Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Kommunikations-

Prof. Dr. Lothar Müller-Hagedorn, Christian Dach, Sven Spork, Dr. Waldemar Toporowski, Universität zu Köln, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution, Albertus-Magnus-Platz 1, 50923 Köln.

technologie, tragen dazu bei, daß Fragen nach der Einschaltung von Distributionsorganen, nach einer effizienten Aufgabenteilung und nach der Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten an Aufmerksamkeit gewinnen.

## 1. Die Konzentration auf der Handelsebene

Das Phänomen der Konzentration begleitet die wirtschaftliche Entwicklung in den industriellen Ländern schon lange. Im Handel, und hier insbesondere im Lebensmittelhandel, ist sie jedoch bis heute besonders stürmisch vorangeschritten. Dies hat zu Erörterungen in mehreren Feldern geführt.

### 1.1. Welches Ausmaß hat die Konzentration erreicht?

Die wissenschaftliche Diskussion konzentrierte sich zunächst auf die begriffliche Klärung, indem Definitionen entwickelt, Arten der Konzentration unterschieden, das Phänomen operationalisiert und Meßgrößen vorgestellt wurden (vgl. *Schenk/Tenbrink/Zündorf*, 1984; *Schenk*, 1991). Es hat sich erwiesen, daß die Daten der amtlichen Statistik nur eingeschränkt verwendet werden können, um das Ausmaß der Konzentration im Handel anzuzeigen, was vor allem darauf zurückzuführen ist, daß die Verflechtungen zwischen einzelnen Unternehmungen in der amtlichen Statistik in unzureichendem Maße erfaßt werden und daß einige wesentliche Daten gänzlich unbekannt bleiben (so müssen beispielsweise bei dem Branchenriesen *Aldi* die Umsätze geschätzt werden, ganz zu schweigen von den betriebswirtschaftlichen Betriebsergebnissen oder den Jahresüberschüssen). Dies hat in Diskussionen eingemündet, wie die Datenlage verbessert werden kann (vgl. *Müller-Hagedorn/Schuckel*, 1997). Aber auch die Frage, mit welcher Kennzahl die Konzentration zweckmäßigerweise erfaßt werden sollte, hat Aufmerksamkeit gefunden, wobei insbesondere gefragt wurde, ob inflationäre Prozesse das Bild von der wahren Konzentration verschleiern (vgl. *Böcker*, 1986; *Dahrenmüller*, 1986; *Müller-Hagedorn*, 1987). Auffallend ist, daß fast ausschließlich die Verhältnisse im Lebensmittel-einzelhandel betrachtet werden, obwohl auch in anderen Bereichen, wie insbesondere im Großhandel, beträchtliche Konzentrationsraten vorliegen.

### 1.2. Welche Kräfte treiben die Konzentration an?

Es ist relativ leicht, Einflußgrößen der Konzentration zu benennen, schwieriger ist es, die relative Bedeutung der einzelnen Faktoren abzuschätzen. Wenn in betriebswirtschaftlicher Sicht geklärt werden soll, ob internes oder externes Wachstum forciert werden soll, dann wendet sich im Handel die Aufmerksamkeit zuerst der Frage zu, ob hierdurch die Wareneinstandskosten gesenkt werden können. Aus der Warte der Wissenschaft ist schwer zu erkennen, inwieweit sich mit wachsendem Nachfragevolumen die Konditionen verbessern. Die Reaktionen der

Industrie, insbesondere auch die Forderung nach einer Eingrenzung der Nachfragemacht, lassen aber vermuten, daß sich der Druck des Handels auf die Industrie verstärkt hat. Von betriebswirtschaftlicher Relevanz ist aber auch die Frage, ob sich größenbedingte Kostenvorteile in anderen Bereichen ergeben, wobei insbesondere an die Logistik, die Werbung und den Aufbau von Informationssystemen zu denken ist. Vorteile einer Konzentration können aber auch im erlöswirtschaftlichen Bereich liegen. Dabei ist nicht nur an die wettbewerbspolitisch unerwünschte Abschöpfung von Konsumentenrente zu denken, sondern auch an den Effekt, daß Nachfrager Präferenzen für ihnen vertrauter erscheinende Großbetriebe entwickeln können. Wie gefährlich das Streben nach Größe aber werden kann, hat *Greune* gezeigt, indem er theoretisch abgeleitet und empirisch begründet darauf hingewiesen hat, daß Diversifikationen im Handel, insbesondere die konglomerate Diversifikation, in vielen Fällen wegen augenscheinlich falsch eingeschätzter Synergiepotentiale zu sinkenden Unternehmenswerten führen (vgl. *Greune*, 1997). Wenn früher in der Betriebswirtschaftslehre nach der optimalen Betriebsgröße gefragt wurde, so gewinnt diese Frage unter der Überschrift „Optimale Unternehmensgröße im Handel“ neue Aktualität (vgl. *Olbrich*, 1998).

### 1.3. Ist die Konzentration im Handel wettbewerbspolitisch vertretbar?

Die Konzentration im Handel hat Befürchtungen wach werden lassen, daß hierdurch der Wettbewerb gegenüber den Endverbrauchern eingeschränkt und die Industrie einem wirtschaftlich unerwünschten Druck ausgesetzt werde. Die hiermit verbundenen Fragen wurden insbesondere von der Monopolkommission wissenschaftlich diskutiert (vgl. *Monopolkommission*, 1994). Vereinfachend und zuspitzend kann man sagen, daß die Kommission keine Sorgen um den Wettbewerb im Handel hat (betrachtet wurden vor allem die Wettbewerbsverhältnisse im Lebensmittelhandel), daß auch für die nahe Zukunft nicht mit nachlassender Wettbewerbsintensität gerechnet werden müsse, daß die Marktstrukturkontrolle auf den relevanten regionalen Märkten gegriffen habe, daß der Handel gegenüber der Industrie keine marktbeherrschende Nachfragerstellung einnehme, kurzum, daß insoweit kein kartellrechtlicher Handlungsbedarf bestehe (vgl. kritisch dazu auch *Müller-Hagedorn*, 1996, S. 647). Wie die Diskussionen um den Aufkauf der österreichischen Lebensmittelunternehmung *Meinl* durch die *Rewe AG* zeigen, wird der Zusammenhang zwischen Marktstruktur und Wettbewerbsintensität auch in der Zukunft aktuell bleiben, ein Thema, das vor allem in der Wettbewerbstheorie und -politik zu diskutieren bleibt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist jedoch die Frage aktuell, ob durch eine Fusionskontrolle, die Zusammenschlüsse verhindert und damit der Gefahr eines schwächeren Wettbewerbs entgegenwirkt, Kostensenkungen verhindert werden.

## 2. Wirtschaftsstufenübergreifende Optimierung durch Kooperation (ECR)

Das Verhältnis zwischen Industrie und Handel ist von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt. Aus der Erkenntnis dieser Interdependenz (vgl. Tomczak/Gusseck, 1992, S. 784) resultieren die Bemühungen, insbesondere der Industrie, aber auch des Handels, den Marktauftritt gegenüber den Verbrauchern in Abstimmung aufeinander oder gar kooperativ zu gestalten. So überrascht es nicht, daß die Diskussion in der Theorie und die Aktivitäten in der Praxis stark von der Zielsetzung beherrscht sind, das Verhalten der Marktpartner abzustimmen und isolierte Lösungen durch kooperative Ansätze zu ersetzen. Die daraus resultierenden Konzepte finden gegenwärtig vor allem unter dem Stichwort Efficient Consumer Response viel Anklang und werden intensiv diskutiert. Daß es sich dabei jedoch um etwas nicht grundsätzlich Neues handelt, zeigt das folgende Zitat von Thies aus dem Jahr 1976: „Es stellt sich daher notwendig die Frage, ob es nicht im Interesse aller Marktpartner, also auch der Verbraucher, sinnvoll wäre, die bisher nebeneinander laufenden Marketingaktivitäten und darüber hinaus die sich verstärkende Konfrontationstendenz zu stoppen oder zumindest zu bremsen und im Sinne einer konzertierten Aktion stärker zu koordinieren“ (Thies, 1976, S. 17).

Die Begriffe, unter denen neue Konzepte für die Logistikkette diskutiert werden, sind von der Praxis geprägt worden. Zu den zentralen Begriffen, die in diesem Zusammenhang genannt werden, gehören:

- Efficient Consumer Response,
- Continuous Replenishment,
- Quick Response,
- Just-In-Time,
- Category Management.

Sie haben sich mittlerweile in der wissenschaftlichen Diskussion etabliert. Sie werden jedoch zum Teil unterschiedlich verwandt, so daß von einer klaren Begriffsdefinition meist nicht ausgegangen werden kann. Eine Übersicht über das unterschiedliche Verständnis der meisten Begriffe in der Literatur und eine Beschreibung der Konzepte liefern die Arbeiten von Kotzab (1997) und von der Heydt (1997). Die in der Literatur am häufigsten genannten Konzepte können wie folgt kurz charakterisiert werden.

**Efficient Consumer Response (ECR)** wird als strategisches Konzept der interorganisatorischen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel im Distributionskanal gesehen, um Verbraucherbedürfnisse besser zu befriedigen [1]. Es werden vier Sub- bzw. Basisstrategien unterschieden — effizienter Warennachschub (efficient replenishment), effiziente Sortimentsgestaltung (efficient assortment), effiziente Absatzförderung (efficient promotion) und effiziente Produktneueinführung (efficient product introduction).

Legt man diese Systematik zugrunde, so kann man Konzepte, die unter den Namen Continuous Replenishment, Quick Response oder Just-In-Time diskutiert werden, im wesentlichen der ersten Substrategie von ECR, dem effizienten Warennachschub, zuordnen. Die effiziente Sortimentsgestaltung wird häufig unter dem Begriff Category Management analysiert. Dieses Konzept hat Konsequenzen für die Absatzförderung und die Produktneueinführung. Während der Abschnitt 2.1 auf Entwicklungen im Bereich des effizienten Warennachschubs eingeht, beschäftigt sich der Abschnitt 2.2 mit dem Category Management als zentralem ECR-Bestandteil, der die drei restlichen Substrategien umfaßt.

### 2.1. Effizienter Warennachschub

Zu den zentralen Begriffen, die im Zusammenhang mit der wirtschaftsstufenübergreifenden Optimierung des Warennachschubs genannt werden, gehören vor allem Continuous Replenishment und Quick-Response.

**Continuous Replenishment** wird als Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmungen im Logistikkanal charakterisiert, bei der die Verantwortung für das Bestandsmanagement auf die vorgelagerte Stufe übertragen wird und das Bestellsystem Bestellungen auf der Grundlage tatsächlicher Abverkaufszahlen automatisch generiert [2].

**Quick-Response-Systeme (QR)** werden häufig als die handelspezifische Variante von Just-in-Time interpretiert. Der JiT-Ansatz verfolgt das Ziel, alle Produktströme und die dazugehörigen Informationsströme bedarfsnah zu erstellen. Alle Vorgänge, die nicht der Wertschöpfung dienen, sollen dabei vermieden werden. Kotzab stellt zwei charakteristische Merkmale von QR heraus, das Partnerschaftsprogramm zwischen Industrie und Handel sowie die Beschleunigung des Warenflusses als Ziel dieser Partnerschaft (vgl. Kotzab, 1997, S. 127–128). Er gibt einen Überblick über Literaturbeiträge, die sich mit QR beschäftigen [3] und präsentiert Ergebnisse einiger Studien.

Im Mittelpunkt des Efficient/Continuous Replenishment und des Quick Response steht vor allem das Bestreben, Warenbestände zu reduzieren, Warenströme zu bündeln, Bestandslücken zu vermeiden und bessere Voraussetzungen für die Produktionsplanung zu schaffen. Dabei kommt der Rationalisierung der logistischen Prozesse sowie dem schnelleren, kostengünstigeren Austausch von Informationen eine große Bedeutung zu. Ziel vieler Überlegungen scheint die nachfragesynchrone Belieferung zu sein (vgl. Zentes, 1992, S. 219–220). Hierbei ist allerdings zu bedenken, daß nicht die Minimierung der Bestände, sondern die Minimierung der Kosten der Bestellpolitik das ökonomisch sinnvolle Ziel ist [4]. Kleine Bestellmengen können aufgrund der dann häufig anfallenden Belieferungen zu einem Anstieg der Kosten führen. Hier wird deutlich, daß im Rahmen der genannten Konzepte die Kostenwirkungen der geplanten Maßnahmen quantifiziert werden müssen, wofür geeignete Ansätze aus der Prozeßkostenrechnung bereitgestellt werden müssen.

Einen wichtigen Punkt in der Diskussion um den Einsatz wirtschaftsstufenübergreifender Konzepte spielt die technologische Entwicklung. Der Austausch von strukturierten Daten zwischen Unternehmen mit Hilfe elektronischer Medien wird unter dem Begriff Electronic Data Interchange (EDI) diskutiert. Mit dem Thema EDI befassen sich ausführlich die Arbeiten von *Neuburger, Kim, Eistert* und *Lamprecht* (vgl. *Neuburger, 1994; Kim, 1994; Eistert, 1996; Lamprecht, 1998*). Ein wichtiger Bestandteil der Forschung sind Fragen nach den Auswirkungen von EDI auf die Geschäftsabwicklung und den daraus resultierenden organisatorischen und institutionellen Konsequenzen. Neben der Entwicklung geeigneter technischer Systeme zählt die Standardisierung des Daten- und Informationsaustausches zu den bedeutenden Einflußfaktoren auf die Effizienz von Informationsprozessen.

Die *Centrale für Coorganisation (CCG)* ist eine der wichtigsten Institutionen, die die Bemühungen um eine Standardisierung fördern. Unter ihrer Führung wurde von Industrie und Handel 1977 ein SEDAS-Standard (Standardregelungen einheitlicher Datenaustauschsysteme) vereinbart (vgl. *Schade, 1991, S. 233–239*). Unter Verwendung der Europäischen Artikelnummern (EAN) und der Internationalen Lokationsnummern (ILN) (bis 1996 bundeseinheitliche Betriebs- und Betriebsstellenummern) wurden in den Folgejahren Datensätze für den Bestellverkehr, für MADAKOM (Marktdatenkommunikation), für SINFOS (Stammdateninformationen) und für die Nachrichtenarten Reklamation und Lieferavis entwickelt (vgl. *Centrale für Coorganisation, 1995, S. 22*). Darüber hinaus wurde die Nummer der Versandeinheit (NVE) eingeführt, die der Packstückidentifikation dient. Die Zahl der Artikel im SINFOS-Pool ist zwischen Januar 1997 und Januar 1998 um 35% auf 40 000, die Zahl der Teilnehmer im gleichen Zeitraum von 300 auf 370 um 28% angewachsen (vgl. *Stark, 1998, S.18*).

Die internationalen Standardisierungsbemühungen haben dazu geführt, daß auf Initiative der UN eine internationale Norm EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transportation) entstanden ist (vgl. *Schade, 1991, S. 227–232*). Es handelt sich dabei um eine länder- und branchenübergreifende Norm. Um sie den Bedürfnissen einzelner Branchen anzupassen, sind sogenannte Subsets entwickelt worden (vgl. *Hildebrandt/Kamlage, 1995, S. 5–8*). So wurde für die Konsumgüterbranche das Subset EANCOM definiert. Sowohl die wachsende Zahl von Nachrichtentypen in diesem Subset (1994: 19, 1995: 27, 1997: 42) als auch die Anzahl der Unternehmungen, die EANCOM anwenden — die Zahl wuchs in Deutschland im Jahr 1997 von 750 auf 1300 — signalisieren die Bedeutung der Standardisierung für Industrie und Handel (vgl. *Centrale für Coorganisation, 1997, S. 25*).

Neben Standardisierungsvorhaben im Bereich des Informationsaustausches gibt es Initiativen, die der Standardisierung von physischen Prozessen dienen und die ebenfalls von der CCG forciert werden. Hierzu zählen die Harmonisierung von Transportverpackungen und die Bündelung der logistischen Abläufe bei Mehrwegtransportverpackungen. Hierbei ist ein zunehmender Einsatz von Logistikdienstleistern zu beobachten.

Betrachtet man die Publikationen, die sich mit der Problematik einer wirtschaftsstufenübergreifenden Optimierung befassen, so ist folgendes festzustellen: Viele Arbeiten bieten eine umfassende Charakterisierung und Definition der neuen Konzepte (vgl. z.B. *ECR Europe, 1997*), dokumentieren Studien und Praxisprojekte, tragen die dort genannten Kostenersparnisse und Leistungssteigerungen zu-

sammen, erfassen den Entwicklungsstand in der Praxis (vgl. z.B. *Homburg/Grandinger/Krohmer, 1996; Homburg/Engelbrecht/Krohmer, 1997*) und analysieren die technologischen Entwicklungen sowie die vermuteten Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie (vgl. z.B. *Pfohl, 1997*). Die letzte Frage wird in der Arbeit von *von Moeller* diskutiert, der neben dem Einfluß neuer Technologien die Wirkung sozioökonomischer Entwicklungen auf den Einzelhandel untersucht (vgl. *von Moeller, 1995*). Die Arbeit liefert sowohl einen Überblick über den Entwicklungsstand im technologischen Bereich als auch Ansätze für eine Prognose der zukünftigen Entwicklung des Einzelhandels. Als weitere Konsequenz der technologischen Entwicklungen wird die Internationalisierung der Märkte diskutiert (vgl. *Swoboda, 1998*).

Eine Reihe von Fragen wird aber nur unzureichend untersucht. So wird zum Beispiel oft behauptet, daß die neuen Konzepte Kostenersparnisse in einer bestimmten Höhe nach sich ziehen (vgl. z.B. *Coca-Cola-Retailing-Research-Group-Europe (CCRRGE), 1994, S. 18; von der Heydt, 1997, S. 60; Biehl, 1995, S. 48*); solche Aussagen sind schwer zu überprüfen, weil die Grundlage, auf der die Effekte ermittelt worden sind, nicht hinreichend transparent ist. Eine lohnende Aufgabe für die Wissenschaft ist darin zu sehen,

- die Höhe der Rationalisierungspotentiale mit analytischen Mitteln zu quantifizieren,
- zu klären, in welchen wirtschaftlichen Bereichen die Potentiale realisiert werden können,
- wie sie zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten aufgeteilt werden und
- welche ergänzenden Vereinbarungen, beispielsweise in bezug auf Warenpräsenz, Regalplatz, Liefermenge und Lieferrhythmus zu treffen sind, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

Als häufiges Argument für die neuen Konzepte dient der Hinweis auf die sogenannte win-win-Position, d.h. die Behauptung, beide Marktpartner könnten ihre Position verbessern. Aber: Es sind mehrere Fälle denkbar. Werden aufgrund einer Kooperation insgesamt Kostenvorteile realisiert, so ist ihr Zustandekommen in unterschiedlichen Konstellationen vorstellbar:

- Kostensenkung bei Partner 1 und gleichbleibende Kosten bei Partner 2,
- Kostensenkung bei Partner 1 und Kostenanstieg bei Partner 2,
- Kostensenkung bei Partner 1 und Kostensenkung bei Partner 2.

Im letzten Fall können die Kostenersparnisse bei beiden Partnern die gleiche Höhe annehmen oder aber unterschiedlich stark sein. Die Übersicht zeigt, daß auch dann, wenn die Kooperation erwiesenermaßen zu Kostensenkungen führt, die Fragen, wie die Kostenersparnisse auf-

geteilt werden sollen und welche Anreizsysteme den jeweiligen Partner zu einer Zusammenarbeit bewegen können, unterschiedliche Antworten erfahren können.

Weitere Forschungsarbeiten müssen sich darauf konzentrieren, die Vorteile, die aus dem Einsatz neuer Technologien resultieren, zu quantifizieren, die Bedingungen, unter denen Vorteile zu erwarten sind, zu spezifizieren, Entscheidungsmodule zu entwickeln, mit denen diese realisiert werden können und Aufteilungsregeln für die erschlossenen Potentiale zu entwickeln. Um die bisher als Hypothesen formulierten Zusammenhänge zu überprüfen, sind Simulationsstudien geboten.

## 2.2. Category Management als Schlüssel zur Umsetzung von ECR-Strategien

Ein wichtiger Baustein der verbleibenden drei Säulen des ECR-Konzeptes — insbesondere der Sortimentssäule — ist das Category Management. *Wiezorek* bezeichnet es als „das in ECR eingebundene Managementsystem zur Planung und Steuerung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten“ (*Wiezorek*, 1998, S. 395). *Von der Heydt* spricht gar vom „Herzstück“ des ECR, das hilft, „die einzelnen Komponenten von ECR in ein integriertes Gesamtkonzept zu bündeln“ (*von der Heydt*, 1997, S. 88 f.). Es bildet somit den nachfragebezogenen oder marketingorientierten Teil des ECR-Konzeptes (vgl. *Swoboda*, 1997, S. 451). Während die einzelnen Elemente von Category Management hier nicht ausführlich dargestellt werden können (vgl. hierzu z.B. *Ehrl*, 1997, S. 41–48), soll stattdessen auf die verschiedenen Bedeutungsinhalte und -umfänge des Begriffs hingewiesen werden (vgl. *Feld*, 1996). Als Aspekte hierbei lassen sich nennen:

- die Endverbraucherorientierung in der Sortimentsgliederung,
- die eigenständige Organisationsform und
- die warengruppenorientierte Kooperation zwischen Industrie und Handel.

Der erste Punkt betrifft die Bildung von Sortimentsteilen, die die Grundlage für die zu übernehmenden Managementaufgaben bilden sollen. Mit Warengruppen und Sortimentsteilen hat sich der Handel seit jeher befaßt. Der Fokus liegt aber nun darauf, daß sie anhand von Kriterien definiert werden, die nicht etwa auf die stoffliche Zusammensetzung der Produkte oder auf die gemeinsamen Lieferanten abstellen, sondern deren Grundlage Kundenbedürfnisse bilden (Sicht der Kunden). Die Ermittlung dieser Kundensicht stellt damit ein zentrales Problem bei der Einteilung der Categories dar. *Kinateder* hat im Hinblick auf die kundengerechte Regalbelegung empirisch untersucht, wie sich zum einen mittels einer nonmetrischen multidimensionalen Skalierung und zum anderen mit Hilfe der Clusteranalyse innerhalb einer Warengruppe Produkte zu Untergruppen zusammenfassen lassen (vgl. *Kinateder*, 1989). Als Problem bleibt bestehen, daß sich die vom Verbraucher empfundene Nähe der Produkte zu

einander nicht unbedingt mit seinem Einkaufsverhalten in bezug auf die jeweilige Category decken muß. Dies ist insofern bedeutsam, als daß im Zuge des Category Management deutlicher als zuvor zwischen Einkaufsverhalten und Verbraucherverhalten der Kunden unterschieden werden soll, und sich die Sortimentsausrichtung und -platzierung in Zukunft noch mehr an Ersterem orientieren wird. Warenkorbanalysen bilden dafür die Basis. Sie werden ergänzt um Datenmaterial der Marktforschung — insbesondere aus Haushaltspanels —, um so Kundenprofile und deren Einkaufsprozesse möglichst exakt erkennen zu können (vgl. *Speer*, 1998).

Als zweiter wichtiger Punkt erscheint die organisatorische Komponente des Category Management: Dem Category Manager obliegt die Verantwortung für die gesamte Warengruppe. Somit werden, im Gegensatz zu traditionellen funktional gegliederten Ansätzen des Handelsmanagements, die einkaufs- und verkaufsbezogenen Aktivitäten organisatorisch zusammengefaßt. Der Ansatz ist eng mit dem Gedanken der strategischen Geschäftsfeldplanung verknüpft (vgl. *Feld*, 1996, S. 13). Dem Category Manager wird eine strategische Subautonomie zuteil, mit der er sich zwar der Unternehmensgesamtstrategie unterzuordnen hat, die ihm aber die Ausgestaltung der jeweiligen Funktionalstrategien für seine Category überläßt. Mit diesen umfangreichen Handlungskompetenzen geht eine konsequente Delegation der Gewinnverantwortung einher (vgl. *Köhler*, 1995, Sp. 1643), so daß die einzelnen Categories wie Profit Center geführt werden. Neben die Abstimmungsverbesserung treten damit auch motivationssteigernde Effekte als Ziel einer Category Management Organisation.

Hiermit wiederum eng verzahnt ist schließlich der dritte Aspekt: die Kooperation von Industrie und Handel auf Category-Ebene. Dahinter steht die Erkenntnis, daß die Fluß- und Prozeßorientierung solange nicht vollends erfolgreich sein kann, wie sie an den Grenzen der jeweiligen Wirtschaftsstufe haltmacht. Dies ist bezogen auf Informations- und Warenströme im Rahmen des Efficient Replenishment bereits angesprochen worden. Zu klären bleibt, inwiefern solche kooperativen Ansätze, die ganz wesentlich zu einer Poolung von Marktforschungs- und Abverkaufsinformationen führen, auch für die restlichen Substrategien im Rahmen von ECR, also der effizienten Sortimentsgestaltung, der Neuprodukteinführung und der Verkaufsförderung, Vorteile mit sich bringen. Wie groß sind die Vorteile einer Zusammenfassung der Informationen auf der Ebene des Herstellers, und reichen die Anreize für den Händler aus, seine Informationen bereitzustellen? Zu klären wäre auch das Ausmaß möglicher Konflikte, wenn das Herstellerunternehmen nicht mehr nur in der Position des Lieferanten auftritt, sondern ihm eine categorybezogene Beraterposition zukommt, für die sich die Begriffe des Category Captain oder Category Consultant finden (vgl. *Hahne*, 1998, S. 65 f.). Die Kompetenzen dieses Beraters reichen dann zum Teil bis zur Disposition einer Category, so daß er zumindest mittelbar auch Einfluß hätte auf die Beziehung des Händlers zu anderen

Herstellern. Diese Konstellation läßt sich als komplexes Prinzipal-Agenten-Problem auffassen, bei dem es gilt, mögliche Konflikte zunächst zu erkennen und dann Maßnahmen zu ergreifen, die das zielkonforme Verhalten des Herstellers als Agenten gegenüber dem Händler als Prinzipal sicherstellen. Der Beziehungsqualität zwischen den beteiligten Parteien kommt somit eine wachsende Bedeutung zu (vgl. hierzu *Klein/Lachhammer*, 1996).

### 3. Markt oder Hierarchie in der Distributionskette

Traditionell wird eine Distributionskette als Abfolge von selbständigen Unternehmungen gesehen. Als Kettenglieder treten insbesondere Hersteller, Großhändler, Einzelhändler, Spediteure sowie Logistikdienstleister auf. Sie koordinieren ihre Aktivitäten, indem sie miteinander Kontakt aufnehmen, verhandeln, Kaufverträge abschließen und abwickeln. Dies wird als marktliche Koordination bezeichnet; sie wird als Gegenpol zu der hierarchischen Koordination gesehen, nach der ein Kettenglied einem anderen Kettenglied Anweisungen erteilen kann (vgl. *Williamson*, 1990). Der Direktvertrieb eines Industriebetriebes, bei dem die Zentrale die Verkaufsstellen steuert, ist hierfür ein Beispiel. Im Zeitablauf haben sich aber viele hybride Formen herausgebildet, die aufgrund der auf Dauer angelegten Form der Kooperation weder der marktlichen, noch der rein hierarchischen Koordination zuzurechnen sind (vgl. auch *Ahlert*, 1998). Beispiele für hybride Formen in der Distribution sind:

- Einkaufsvereinigungen bzw. Verbundgruppen,
- Vertragliche Vertriebssysteme, insbesondere Vertragshändler,
- Freiwillige Ketten,
- Franchisesysteme,
- Shop-in-the-shop-Systeme.

Gibt es einen Trend zur hierarchischen Koordination? Das ist eine gleichermaßen praktisch bedeutsame wie theoretisch anspruchsvolle Frage. Die sog. Neue Institutionenökonomik hat nicht nur die Möglichkeit geboten, die verschiedenen Formen der Kooperation zu systematisieren, sondern sie hat es ermöglicht, für bestimmte Situationen die Eignung einzelner Koordinationsformen zu beurteilen.

- Am Anfang stand die Suche nach einer Antwort auf die Frage, wann überhaupt ein Handelsbetrieb in den Vertrieb eines Gutes vom Hersteller zum Verwender eingeschaltet werden sollte. Insbesondere *Gümbel* und *Picot* haben das Phänomen der durch die Einschaltung des Handels bedingten Kontaktkostenreduktion erweitert, indem sie zur Transaktionskostenminimierung übergingen (vgl. *Gümbel*, 1985; *Picot*, 1986). Das sog. Großhandelstheorem von *Gümbel*, also die Frage, in wieviel Stufen sich der Großhandel ausbilden wird,

wurde kürzlich von *Toporowski* aufgegriffen und diskutiert (vgl. *Toporowski*, 1999). Insgesamt ist aber zu erwarten, daß die vorhandenen theoretischen Ansätze zur Neuen Institutionenökonomik im Rahmen der Distributionspolitik noch weiter entwickelt werden müssen (vgl. auch *Fischer*, 1993).

- Jüngst wurde untersucht, inwieweit in Verbundgruppen straffe oder lockere Formen der Bindung realisiert werden sollten (*Mandewirth*, 1997; *Müller-Hagedorn/Preißner*, 1998).
- Empirisch gesehen fällt auf, daß Franchising-Systemen eine wachsende Bedeutung zukommt. Dies gilt für handelsgeführte Franchisesysteme (z.B. *OBI*, *Der Tee-laden*) wie auch für solche, die von Herstellerunternehmen geführt werden. Besonders *Tietz* hat schon früh Publikationen zum Franchising vorgelegt (vgl. *Tietz/Mathieu*, 1979; *Tietz*, 1987). Die modelltheoretische Erörterung erfolgt vor allem im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie, die sich zum Ziel setzt, Anreizmuster zu entwickeln, mit denen ein Prinzipal sicherstellen kann, daß sich der von ihm nicht immer beobachtbare Agent so verhält, daß es seinen Zielen entspricht. Solche Modellstrukturen sind im Rahmen der Distributionsforschung bisher allerdings erst selten aufgegriffen worden (vgl. z.B. *Sewing*, 1994; *Posselt*, 1998).
- Eine der bedeutsamsten kooperativen Formen ist im Vordringen von Handelsmarken zu sehen. Zwar kann die Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller in bezug auf Handelsmarken unterschiedlich sein (vgl. hierzu *Müller-Hagedorn*, 1998, S. 430–441; *Bruhn*, 1997b), aber dennoch handelt es sich in der Regel um eine relativ enge Form der Zusammenarbeit; in ihr hat der Handel in den Verhandlungen mit dem Hersteller eine stärkere Position, als dies im Regelfall in den Verhandlungen beim Kauf von Herstellermarken der Fall ist. Stellenweise wird man fast von einer hierarchischen Koordination durch den Handelsbetrieb sprechen können.

### 4. Zum Einsatz der absatzpolitischen Instrumente im vertikalen Marketing

Um ein akquisitorisches Potential gegenüber dem Handel aufzubauen und ihn so für die Distribution des eigenen Produktes zu gewinnen, stehen der Herstellerunternehmung zwei Ansatzpunkte zur Verfügung (vgl. *Tomczak/Gusseck*, 1992, S. 790). Zum einen kann sie mittels des verbrauchergerichteten absatzpolitischen Instrumentariums eine Sogwirkung des Endverbrauchermarktes („Consumer-Pull“) anstreben und somit gleichsam indirekt das Verhalten des Handels beeinflussen, zum anderen steht ihr ein absatzpolitisches Instrumentarium zur Verfügung, mit dem sie direkt auf den Handel Einfluß nehmen kann, um dort eine Unique Distribution Position zu schaffen. Nachfolgend soll auf einige Bestandteile dieses Instrumentariums näher eingegangen werden.

#### 4.1. Die Preispolitik

Der gegenwärtige Versuch einiger Herstellerunternehmen (etwa *Procter & Gamble*, *Coca Cola*), aus Gründen der Effizienzsteigerung wie auch der rechtlichen „Unter-Einstands-Problematik“ die Konditionensysteme zu vereinfachen, und die z.T. heftigen Reaktionen von Handelsunternehmen zeigen sowohl die Aktualität wie auch die Brisanz der Konditionensysteme zwischen Hersteller und Händler. Der Grund liegt darin, daß mittels der Konditionen der Anteil der verschiedenen Wirtschaftsstufen an der „Vertriebsspanne“ festgelegt wird, wodurch sich ein systemimmanenter Konflikt ergibt, der prinzipiell nicht auflösbar ist (vgl. *Irrgang*, 1989, S. 7–12; *Simon*, 1992, S. 510–512). Kommt es in Folge des ECR-Gedankens zu effizienzsteigernden Kooperationen zwischen Herstellern und Händlern, so wird über die Konditionen zudem der „Kooperationsgewinn“ aufgeteilt. Ergebnis solcher Verhandlungen waren und sind Konditionensysteme, die allein ob der Vielzahl ihrer Bestandteile kaum zu überschauen sind und die nach wie vor häufig durch die Machtbeziehung zwischen den Verhandlungspartnern gekennzeichnet sind. *Kramer* verdeutlicht deren Vielfalt und den Einfallsreichtum der Ein- und Verkäufer anhand einer Liste (vgl. *Kramer*, 1993, S. 356):

Rechnungsrabatt, Disporabatt, Mengennachlaß, Quartalsbonus, Tertialbonus, Erfüllungsbonus, Jahresbonus, Chefbonus, Paketbonus, Hausbonus, Stützpunkthändlerbonus, Servicepauschale, Messerabatt, Werbekostenzuschuß, Valuta, Aktionsrabatt, Ausschließlichkeitsprämien, Denkanstoßprämie, Einrichtungszuschuß, Jubiläumsrabatt, Listungsgebühr, Regalmiete, Regalpflege, Sortimentsprämie, Stuserhaltungsprämie, Zielerreichungsprämie, Zweitplatzierungsprämie, Zweitplatzierungsgebühr, Totalmengenrabatt, Auftragsgrößenrabatt, Landerabatt, Palettenrabatt, Kartonrabatt, Vorausrabatt, Treuerabatt, Konzentrationsrabatt, Vollsortimentsrabatt, Sortimentserweiterungsrabatt, Frühbezugsrabatt, Saisonrabatt, Einföhrungsrabatt, Schaufensterrabatt, Naturalrabatt, Skonto, Sofortskonto.

*Steffenhagen* hat die Unübersichtlichkeit, die fehlende Nachvollziehbarkeit und vor allem die fehlende Leistungsorientierung vieler Konditionensysteme aufgegriffen und Prinzipien formuliert, gemäß derer leistungs-konforme Konditionensysteme zu gestalten seien (vgl. *Steffenhagen*, 1995, S. 19–33). Es sind dies:

- strikte Leistungsbezogenheit aller Konditionenarten,
- systemgestützte Gleichbehandlung aller Kunden desselben Herstellers,
- Systemtransparenz,
- unternehmensspezifische Individualität (bezogen auf das liefernde Unternehmen),
- Erhaltung von Flexibilität in der Konditionengestaltung und
- wettbewerbsrechtliche und -politische Unbedenklichkeit.

Zudem haben er und insbesondere *Härdtl* Leistungsindikatoren und deren Meßmöglichkeiten zusammengetragen, die die Informationsgrundlage für eine leistungs-

orientierte und transparente Konditionengewährung sein können (vgl. *Härdtl*, 1995, S. 71–178). Die zu bewertenden Leistungen des Handels liegen dabei in den Bereichen der Geldlogistik, der Güterlogistik, der Marktbearbeitung und der Informationsbeschaffung und -bereitstellung. Als weiterer Indikator kommt das Kaufvolumen hinzu, wobei eine entsprechende Konditionenanpassung gewissermaßen als „eine pauschalierte Vergütung aller produktgerichteten Anstrengungen des Absatzmittlers“ gesehen wird. Eine theoretische Grundlage für ein leistungsorientiertes Konditionensystem hat *Keller* entwickelt (vgl. *Keller*, 1991).

Unabhängig von der Zusammensetzung des Herstellerabgabepreises aus verschiedenen Konditionenbestandteilen hat *Simon* anhand mikroökonomischer Modelle aufgezeigt, wie das Herstellerunternehmen für ein mehrstufiges System seinen optimalen Abgabepreis bestimmen kann, wenn es

- sowohl den Herstellerabgabepreis als auch den Endpreis festlegen kann (trotz der nicht zulässigen Preisbindung haben unverbindliche Preisempfehlungen häufig den gleichen Effekt),
- nur den Herstellerabgabepreis festlegen kann,
- nur der Vorgabe eines Abgabepreises durch ein Handelsunternehmen zustimmen kann,
- mit einem Handelsunternehmen gemeinsame Gewinnmaximierung betreibt (vgl. *Simon*, 1992, S. 491–513).

Die theoretischen Modelle machen deutlich, daß die Marktstruktur und damit implizit die Machtverhältnisse im Markt auf den Herstellerabgabepreis Einfluß haben.

Zusätzliche Bedeutung erfährt die Konditionenpolitik vor dem Hintergrund der europäischen Währungsunion. Insbesondere international agierende Handelsunternehmen werden in der Lage sein, national unterschiedliche Konditionensysteme von Herstellern zu erkennen. Sie werden dann vermutlich versuchen, gemäß dem Bestwertprinzip europaweit gültige Konditionen zu fordern oder aber Arbitragemöglichkeiten auszunutzen (vgl. *Bacher/Heger/Köhler*, 1997). Um dem zu begegnen, werden Herstellerunternehmen ihre Konditionenpolitik vereinheitlichen oder aber zumindest Preiskorridore bilden müssen, die dem Handel keine Arbitragemöglichkeiten bieten. Andere Reaktionen könnten auch darin bestehen, sich aus einigen europäischen Märkten ganz zurückzuziehen oder von europäischen Marken Abschied zu nehmen und regional angepaßte Produkte anzubieten, die Preisvergleiche und Grauiporte weitgehend ausschließen (vgl. *Jensen*, 1998).

Letztlich muß auch das Spannungsfeld zwischen Marketing und den betrieblichen Finanzen gesehen werden. Hinweise zur Gestaltung der Zahlungsbedingungen im Hinblick darauf hat z.B. *Lauer* vorgelegt (vgl. *Lauer*, 1998).

## 4.2. Sortiments- und Produktpolitik

Innerhalb der Sortiments- und Produktpolitik im vertikalen Marketing sind es gegenwärtig insbesondere zwei Themenbereiche, die in der Praxis wie in der Theorie im Zentrum der Diskussion stehen: die Thematik der Handelsmarken und der Trend zu einer Modularisierung insbesondere von Gebrauchsgütern.

### 4.2.1. Handelsmarken

Nach Auskunft von Meinungsforschungsinstituten hat der Marktanteil von Handelsmarken seit 1990 zugenommen (vgl. z.B. *Lebensmittel-Zeitung*, 1993). Während einige darin Anzeichen für eine stete Zunahme des Gewichtes von Handelsmarken sehen, gehen andere von einer zyklischen Bewegung aus, aus der in mehr oder minder regelmäßigem Abstand Kostensenkungen auch bei den Herstellermarken resultieren, die dann wieder zu einem Rückgang des Handelsmarkenanteils führen.

Die Forschung hat sich mit zahlreichen Aspekten beschäftigt (vgl. u.a. *Meffert/Burmann*, 1997; *Schenk*, 1997):

- Welche Ziele verfolgen Handelsunternehmungen mit Handelsmarken ?
- Wie sollte die Arbeitsteilung bei der Markenführung zwischen Herstellern und Händlern erfolgen?
- In welchen Preis- und Qualitätslagen sollten Handelsmarken positioniert werden? Können Handelsmarken auch in den oberen Preissegmenten erfolgreich sein?
- Nach welchen Gesichtspunkten treffen Verbraucher ihre Wahl zwischen Hersteller- und Handelsmarken bzw. der anonymen Ware?
- Welche Produktbereiche bieten sich für Handelsmarken an?

Antworten basieren teilweise auf der Vorstellung, bei der Frage nach der Bedeutung der Handelsmarke handele es sich um eine Machtfrage zwischen Industrie und Handel („machttheoretischer Ansatz“, *Bruhn*, 1997a, S. 18), teilweise auf der Vorstellung, die Wettbewerbssituation erzwingt Handelsmarken (wettbewerbstheoretischer oder ertragsorientierter Ansatz), teilweise auf der Vorstellung, Effizienzgesichtspunkte gäben den Ausschlag (vgl. *Müller-Hagedorn*, 1997; *Irrgang*, 1993). Handelsmarken stellen ein zentrales Element in der Ausgestaltung des vertikalen Marketing dar. Für die Forschung bleibt die Frage aktuell, wie sich der Proporz von Hersteller- und Handelsmarken künftig entwickeln wird. Zudem erscheint es als interessante Frage, wie es um die Erfolgchancen kleiner Herstellermarken in Zukunft stehen wird. Wird sich ihre Position infolge des harten Wettbewerbs verschlechtern oder wird es ihnen vielleicht sogar leichter fallen, akquisitorisches Potential aufzubauen?

### 4.2.2. Modularer Produktaufbau und Produktionspostponement

Ein weiterer Aspekt der Produktpolitik, der das Verhältnis zwischen Hersteller und Händler hinsichtlich der übernommenen Funktionen verändern kann, ist ein Trend zur Modularisierung der Produkte mit dem Ziel, die endgültige Produktspezifikationen erst auf der Handelsebene festlegen zu können (vgl. *Zinn*, 1990). Wahrscheinlich gängigstes Beispiel hierfür ist die PC-Branche. Der Vorteil der verzögerten Produktfertigstellung liegt zum einen darin, flexibel unterschiedlichsten Kundenwünschen gerecht zu werden (akquisitorische Komponente), zum anderen ergeben sich logistische Vorteile, die, bezogen auf die Bevorratung aller vollständig montierten Produkte, in geringeren Lagerbeständen bestehen, wobei sich durch die geringere Größe der Module und durch die niedrigere Wertschöpfungsstufe weitere Kostensenkungen ergeben (logistische Komponente) [5]. Diesen Effekten stehen jedoch Verluste von Größenvorteilen in der Produktion gegenüber, deren Ausmaß nicht zuletzt vom Aufbau der Module abhängt, der wiederum entscheidend für den Arbeitsaufwand bei der Endmontage ist (vgl. *Lee*, 1993). Eine Folge der Produktmodularisierung ist, daß die Grenzen zwischen einem Hersteller und einem Händler zum Teil kaum noch eindeutig gezogen werden können, so etwa bei *Vobis*.

## 4.3. Kommunikationspolitik

Die händlergerichtete Kommunikationspolitik des Herstellers stellt das absatzpolitische Instrument dar, das in der Literatur am wenigsten beleuchtet wurde. Es kann vermutet werden, daß im Zuge der zunehmenden Konzentration auf beiden Wirtschaftsstufen und der wachsenden Kooperation zwischen Herstellern und Händlern der Bedarf an klassischen Kommunikationsmethoden wie Werbung in Fachzeitschriften, Messen, Salesfoldern etc. abnimmt, weil die relevanten Informationen durch z.B. Key-Account-Manager oder gemeinsame Category-Teams kommuniziert werden. *Bauer* hat herausgearbeitet, daß zu den wichtigsten Beweggründen der Neuprodukt-Aufnahme durch den Handel die konsumentengerichtete Herstellerwerbung, der Verbrauchernutzen, die erwartete Verbrauchernachfrage sowie Einführungsrabatte und die Verpackung zählen (vgl. *Bauer*, 1980, S. 312). Zumindest bezogen auf die ersten vier Punkte erscheint fraglich, ob sie sich in ausreichendem Maße mittels klassischer Werbung kommunizieren lassen.

Nach *Parjaszowski* hingegen werden trotz der fortschreitenden Konzentration die Ansprüche an die Werbung im vertikalen Marketing („handelsorientierte Fachwerbung“) komplexer (vgl. *Parjaszowski*, 1993). Er begründet dies damit, daß Dispositions- und Entscheidungsprozesse — neben Absprachen auf zentraler Ebene — häufig noch dezentral getroffen würden. Er legt demzufolge Richtlinien und Gestaltungsstrategien für Werbung im vertikalen Marketing dar, allerdings ohne auf die genannten inhaltlichen Anforderungen des Handels einzugehen.



Unabhängig von der Art der vertikalen Kommunikation weist *Bruhn* auf die Verschiedenartigkeit der Ziele hin, die mittels der handelsgerichteten Verkaufsförderung während der verschiedenen Produktlebenszyklusphasen erreicht werden sollen (vgl. *Bruhn*, 1997c, S. 398 f.). Geht es bei der Produkteinführung in erster Linie um die Vorstellung des Produktes sowie um die Sicherstellung des angestrebten Distributionsgrades und geeigneter Regalplätze, so verschiebt sich der Schwerpunkt in den späteren Phasen angesichts sinkender Umsatzwachstumsraten hin zu einer Intensivierung des Hineinverkaufs, etwa in Form von Zweit- oder Aktionsplatzierungen.

Neben der handelsgerichteten Kommunikationspolitik soll an dieser Stelle auch die Verkaufsförderungspolitik angesprochen werden. Sie ist zwar endverbrauchergerichtet, stellt jedoch insofern auch ein Element des vertikalen Marketing dar, als sie entweder von Industrie und Handel gemeinsam oder zumindest in Abstimmung durchgeführt wird, oder aber eine Aufgabe des Handels ist, jedoch anteilig oder ganz von der Industrie finanziert wird. Ziel solcher „Kooperativ-Promotions“ (*Pflaum/Eisenmann*, 1993, S. 104) ist es, gleichzeitig eine Profilierung des Markenartikels und der Einkaufsstätte zu erreichen. Es steht zu erwarten, daß sich solche Ansätze des Co-Marketing gegenüber nicht kooperativ angelegten Verkaufsförderungsmaßnahmen mehr und mehr durchsetzen werden, nicht zuletzt, um in Anbetracht der Vielzahl von Aktionen durch Know-How-Bündelung und „konzertierte Aktionen“ die Wirksamkeit der eigenen Verkaufsförderung zu steigern (vgl. *Frey*, 1997).

Es fällt auf, daß in den USA das Ausmaß der Verkaufsförderung wesentlich höher ist als in Deutschland. Dies legt die Frage nach Gründen hierfür nahe.

#### 4.4. Logistik als akquisitorisches Instrument

Auf die Bedeutung der Effizienz in der Logistik ist im Rahmen der ECR-Diskussion bereits ausführlich eingegangen worden. Daneben gewinnt jedoch noch ein anderer Gesichtspunkt an Bedeutung: Logistik ist nicht nur ein unvermeidbarer Kostenfaktor, sie kann auch einen Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellen (vgl. *Schuh/Weber/Kajüter*, 1996; *Pfohl*, 1994, S. 28 ff.) und damit als akquisitorisches Instrument fungieren. Eine überlegene logistische Kompetenz oder ein nachhaltiger Kostenvorteil im Logistikbereich können für Unternehmen sowohl der vor- als auch der nachgelagerten Wirtschaftsstufen den Ausschlag zugunsten eines Hersteller- oder Handelsunternehmens geben. Die Logistik hat damit nicht nur wirtschaftsstufenübergreifend, sondern auch nach wie vor unternehmensintern erhebliche Bedeutung (vgl. *Toporowski*, 1996). Ansatzpunkte zu einer lieferserviceorientierten Logistik finden sich beispielsweise bei *Dietel* (vgl. *Dietel*, 1997). Konkrete Hinweise jedoch, in welchem Ausmaß sich mit logistischer Kompetenz akquisitorisches Potential aufbauen läßt, sind bislang kaum zu finden.

Neuaufgabe Februar 1999:

## Roth/Schrand Touristikmarketing

Das Marketing der  
Tourismusorganisationen,  
Verkehrsträger, Reiseveranstalter und  
Reisebüros

Herausgegeben von Prof. Peter Roth  
und Dipl.-Soz. Axel Schrand

**3., überarbeitete und aktualisierte  
Auflage. 1999. XI, 412 Seiten.  
Kartiert DM 76,-  
ISBN 3-8006-2339-0**

Das Buch zeigt die Einflüsse und Herausforderungen für das Touristikmarketing, entwickelt die Marketinggrundlagen und erläutert anhand von Fallstudien führender Unternehmen wie *Lufthansa*, *Deutsche Bahn AG*, *Studiosus* und *Seetours* die institutionellen Besonderheiten des Marketing in einzelnen Touristikbereichen.

Die Herausgeber und Autoren kommen aus der Wissenschaft und dem Touristikmanagement. Durch seine Praxisorientierung ist das Buch gleichermaßen für die Lehre an den Hochschulen wie für die tägliche Touristikpraxis geeignet.

**Verlag Vahlen • 80791 München**

Fax: (089) 381 89-402 · Internet: [www.beck.de](http://www.beck.de)  
E-Mail: [bestellung@beck.de](mailto:bestellung@beck.de)

107 362/VA 615

## 5. Die Entwicklung der elektronischen Betriebsformen

Durch Fortschritte bei den Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) können im Business-to-Consumer-Bereich neue, elektronische Betriebsformen entstehen, die den Konsumenten ein Interactive Homeshopping (IHS) ermöglichen [6]. Dabei können folgende IHS-Betriebsformen unterschieden werden [7]:

- IHS von einem elektronischen Händler (indirekter Vertrieb): Der Händler vertreibt ausschließlich auf elektronischem Weg.
- IHS von einem traditionellen Händler (indirekter Vertrieb): In diesem Fall bietet ein Händler seine Leistungen gleichzeitig auf traditionellem und elektronischem Weg an.
- IHS von einem Hersteller (Direktvertrieb): Der Hersteller stellt über interaktive, elektronische Medien einen direkten Kontakt zu den Konsumenten her und vertreibt seine Waren am Handel vorbei.

Es stellt sich die Frage, welche Marktbedeutung diese neuen Betriebsformen erlangen können. Die Ansätze in der Literatur, die diese Problemstellung behandeln, können aus modelltheoretischer Sicht in drei Kategorien eingeteilt werden. Entweder bedienen sie sich der Transaktionskostentheorie, der Principal-Agent-Theorie oder eines Scoring-Modells.

### 5.1. Anwendung der Transaktionskostentheorie

Aus der Transaktionskostentheorie werden Tendenz-Aussagen abgeleitet, inwiefern sich die Marktanteile von direktem und indirektem Vertrieb aufgrund des Aufkommens von IHS verschieben werden. Allerdings sind die Prognosen widersprüchlich. Während *Benjamin/Wigand* einen Trend zum Direktvertrieb sehen, gehen *Malone/Yates/Benjamin* und *Picot/Ripperger/Wolff* von einer Bewegung zu mehr Markt und damit zu den indirekten IHS-Betriebsformen aus (vgl. *Benjamin/Wigand*, 1995, S. 62–72; *Malone/Yates/Benjamin*, 1987, S. 484–497, insbesondere S. 489 f.; *Picot/Ripperger/Wolff*, 1996, S. 65–75) [8]. Beim Ansatz von *Benjamin/Wigand* muß jedoch die unrealistische Annahme eines vollständigen Wegfalls von Transaktionskosten beim IHS kritisiert werden (vgl. *Sarkar/Butler/Steinfeld*, 1995; *Wirtz*, 1995, S.50). *Albers/Peters* interpretieren den Trend zum Markt noch weitergehend (vgl. *Albers/Peters*, 1997, S. 69–80). Sie gehen nicht nur davon aus, daß Hersteller ihre Distributionsaufgaben an Händler abgeben. Die Autoren erwarten darüber hinaus, daß die einzelnen Distributionsfunktionen nicht mehr in der Hand jeweils eines Händlers liegen und somit untereinander hierarchisch koordiniert werden, sondern entbündelt von Spezialisten ausgeführt und über den Markt abgestimmt werden. IHS führe also zu neuen Formen der Arbeitsteilung im Distributionskanal [9].

In der Literatur wurden bislang mit Hilfe der Transaktionskostentheorie nur Betriebsformen bzw. Absatz-

wege des IHS untereinander verglichen. Somit lassen sich aus diesen Ansätzen keine Prognosen über das zukünftige Verhältnis der Marktanteile der IHS-Betriebsformen zu den Marktanteilen der traditionellen Betriebsformen ableiten. Es dürfte schwierig sein, einen solchen ganzheitlichen Ansatz auf Basis der Transaktionskostentheorie durchzuführen, da als Voraussetzung für einen Transaktionskostenvergleich die gleiche Leistung der verglichenen Absatzwege gegeben sein muß (vgl. *Müller-Hagedorn*, 1990, S. 458).

### 5.2. Anwendung der Principal-Agent-Theorie

Auch bei der Anwendung der Principal-Agent-Theorie wurde bislang der Fokus auf die elektronischen Betriebsformen beschränkt. *Picot/Bortenlänger/Röhl* interpretieren die Hersteller-Händler-Beziehung als eine Principal-Agent-Beziehung und versuchen, die Wahrscheinlichkeit des Aufkommens direkt vertreibender IHS-Formen vorherzusagen (vgl. *Picot/Bortenlänger/Röhl*, 1997). Auf der einen Seite sehen sie zwar die Möglichkeit, daß Hersteller bzw. Prinzipale durch die modernen IuK-Technologien Leistungen, die bisher an Händler bzw. Agenten delegiert wurden, selbst übernehmen und somit Delegationskosten einsparen, auf der anderen Seite stehen einer solchen Entwicklung andere Funktionen der Intermediäre (z.B. Beratungs- und Umtauschleistungen), ihre Marktmacht und das Kritische-Masse-Problem entgegen. Ein genereller Trend zu direkten oder indirekten IHS-Betriebsformen wird daher aus diesem Ansatz nicht abgeleitet.

### 5.3. Anwendung eines Scoring-Modells

Die Konsumenten werden zukünftig bei ihren Kaufentscheidungen zwischen den verschiedenen elektronischen und traditionellen Betriebsformen wählen können. *Alba* et al. haben in einem ganzheitlichen Ansatz versucht, diese Wahlentscheidung abzubilden. In einem Scoring-Modell vergleichen sie die elektronischen Betriebsformen „heutiges“ und „zukünftiges IHS“ mit vier traditionellen Betriebsformen (Supermarkt, Warenhaus, Fachgeschäft und Katalogversandhandel) hinsichtlich verschiedener Bestimmungsfaktoren (vgl. *Alba/Lynch/Weitz* et al., 1997, S. 39–45). Die relative Bedeutung dieser Bestimmungsfaktoren soll produkt-, situations- und verbraucher-spezifisch sein. Aus verschiedenen Gründen können aus dem Ansatz jedoch nur bedingt Aussagen zur Entwicklung der neuen Betriebsformen gewonnen werden:

- *Alba* et al. analysieren schwerpunktmäßig, wie die einzelnen Betriebsformen die Informationssuche der Konsumenten unterstützen. Um Aussagen über zukünftige Marktanteile ableiten zu können, müssen jedoch alle Bestimmungsfaktoren der Einkaufsstättenwahl einbezogen werden.
- Die Autoren berücksichtigen nur eine zukünftige IHS-Form, ohne nach verschiedenen Unterformen zu differenzieren. Die einzelnen elektronischen Betriebsformen werden aber vermutlich erhebliche Unterschiede aufweisen.

- Der Zusammenhang zwischen dem Produkt, der Situation und den Verbrauchereigenheiten auf der einen Seite und der Gewichtung der Bestimmungsfaktoren als abhängige Größe auf der anderen Seite wird nicht konkretisiert.

#### 5.4. Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Modelle

Da sich die IuK-Technologien rasant fortentwickeln, gleichzeitig die Verfügbarkeit von Computern und Internet-Anschlüssen steigt, ist zu erwarten, daß sich traditionelle Distributionskanäle erheblich wandeln werden. Um die Entwicklung der neuen, elektronischen Betriebsformen gegenüber den traditionellen Betriebsformen vorherzusagen zu können, müssen die bestehenden Ansätze weiterentwickelt werden. Eine Weiterentwicklung des Modells von Alba et al. könnte bei den drei genannten Kritikpunkten ansetzen. Dabei sollten einerseits Erkenntnisse aus der Kaufverhaltenstheorie (Einfluß von Produkt, Situation und Verbrauchereigenheiten auf die Gewichtung der Bestimmungsfaktoren) herangezogen werden. Andererseits müßten auch die bestehenden transaktionskostentheoretischen Ansätze einbezogen und um fortentwickelte Nutzenkalküle ergänzt werden.

### 6. Zusammenfassung

Die aktuelle Diskussion um die Konzentration sowohl auf der Handels- wie auch auf der Herstellerebene, um ECR und um den elektronischen Vertrieb belegen die wachsende Bedeutung des vertikalen Marketing. Im Gegensatz zur herkömmlichen Lehre rücken kooperative Ansätze anstelle einzelwirtschaftlicher Vorgehensweisen mehr und mehr in den Vordergrund. Den daraus resultierenden Effizienzvorteilen stehen Probleme der Systemtransparenz, der Vertrauensbeziehung und der Gewinnaufteilung zwischen den Wirtschaftsstufen gegenüber. Mit der Neuen Institutionenökonomik steht ein Konzept zur Verfügung, mit dem sich Hinweise ableiten lassen, wann kooperatives und wann individuelles Agieren vorteilhaft ist. Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert Ansätze zur Kooperationsausgestaltung im Falle einer gemeinschaftlichen Marktbearbeitung.

Während die Diskussion des vertikalen Marketing traditionell einzelne absatzpolitische Instrumente umfaßt, etwa die Verkaufsförderung oder das Konditionensystem, wird sich das Augenmerk in Zukunft mehr auf den Vergleich von ganzen vertikalen Marketingsystemen richten. Zentral geht es dabei um die Art und das Ausmaß der Verklammerung der einzelnen Wirtschaftsstufen. Der Beitrag hat auf Themenkomplexe aufmerksam gemacht und Fragen aufgeworfen, die zu weiteren Untersuchungen Anlaß geben.

### Anmerkungen

- [1] Einen Überblick über die Verwendung des Begriffes ECR gibt Kotzab, 1997, S. 171. Er nennt folgende Quellen: Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR), 1995; Salmon, 1993; Tietz, 1995a; 1995b; Töpfer, 1995. Zu nennen sind auch von der Heydt, der einen Überblick über die Entwicklung von ECR gibt und Tucher/Wiezorek; vgl. von der Heydt, 1997; Tucher/Wiezorek, 1998.
- [2] Ein Überblick über die Verwendung des Begriffes Continuous Replenishment findet sich bei Kotzab, 1997, S. 141. Er nennt folgende Quellen: Ackermann, 1995; Andraski, 1994; Coca-Cola-Retailing-Research-Council (CCRRC), 1992; Crasper, 1994; Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR), 1994a; Levi Strauss & Company, 1995; Ricker/Sturtevant, 1993; Salmon, 1993.
- [3] Vgl. Kotzab, 1997, S. 127–128. Er nennt Ackermann, 1995; Bowersox/Frayer/Schmitz, 1994; Coca-Cola-Retailing-Research-Group-Europe (CCRGE), 1992; Clancy, 1989; Diekmann, 1992; Diruf, 1994; Emmelhainz, 1994; Fischer/Stiefler, 1993; Fox, 1991; Hamilton, 1994; Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR), 1994b; Lalonde/Masters, 1994; Pfohl, 1994; Pinnekamp, 1993; Rauck, 1995; Salmon, 1993; Stern/El-Ansary/Coughlan, 1996; Zentes, 1989.
- [4] Zu einer Diskussion der Grundlagen und der Entwicklungen des Bestandsmanagements siehe Pfohl/Stölzle, 1993.
- [5] Vgl. hierzu z.B. Feitzinger/Lee, 1997; Lee/Billington/Carter, 1993; Lee/Tang, 1997; Richardson, 1994; Garg/Tang, 1997; Baker/Magazine/Nuttle, 1986.
- [6] Die Business-to-Business-Beziehungen, bei denen ebenfalls ein starker Wandel der traditionellen Distributionsstrukturen zu erwarten ist, werden in diesem Abschnitt nicht thematisiert.
- [7] Zu Unterschieden zwischen den direkten und indirekten IHS-Betriebsformen aus Konsumentensicht vgl. Barth/Schmekel, 1998.
- [8] Nach Picot können der direkte Absatzweg als hierarchische Koordination und der indirekte Absatzweg als marktliche Koordination des Vertriebs industrieller Erzeugnisse angesehen werden. Vgl. Picot, 1986.
- [9] Zu neuen Institutionen bzw. Intermediären bei elektronischen Markttransaktionen vgl. auch Picot/Bortenlänger/Röhr, 1997, S. 11 f., sowie Sarkar/Butler/Steinfeld, 1995.

### Literaturverzeichnis

- Ackermann, K. (1995): Words of warehousing, 2nd edition, Columbus, Ohio 1995.
- Ahlert, D. (1998): Vertikales Marketing im Wandel — Zur Frage des Restrukturierungsbedarfs vertikaler Marketingkonzeptionen in Theorie und Praxis, in: Bruhn, M.; Steffenhagen, H. (Hrsg.): Marketingorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 141–157.
- Alba, J.; Lynch, J.; Weitz, B. et al. (1997): Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces, Journal of Marketing, 1997, No. 3, p. 38–53.
- Albers, S.; Peters, K. (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce, in: Marketing · ZFP, 1997, S. 69–80.
- Andraski, J. (1994): Foundation of successful continuous replenishment programs, in: The International Journal of Logistics Management, 1994, No. 1, p. 1–8.
- Bacher, M.R.; Heger, T.; Köhler, R. (1997): Euro Pricing by Consumer Goods Manufacturers, in: CEMS Graduate Conference Committee Köln e.V. (Hrsg.): The European Monetary Union: Blessing or Disaster?, Köln 1997, S. 161–183.

- Backhaus, K. (1997): Industriegütermarketing, 5. Auflage, München 1997.
- Baker, K.R.; Magazine, M.J.; Nuttle, H.L. (1986): The Effect of Commonality on Safety Stocks in a Simple Inventory Model, in: Management Science, 1986, No. 8, S. 982–988.
- Barth, K.; Schmekel, V. (1998): Vertriebsmedium Internet — Chancen und Risiken für den Einzelhandel, Diskussionsbeitrag Nr. 255 des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gerhard-Mercator-Universität Gesamthochschule Duisburg, Duisburg 1998.
- Bauer, H.H. (1980): Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte: Eine verhaltenstheoretische Analyse, Berlin 1980.
- Benjamin, R.I.; Wigand, R.T. (1995): Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway, in: Sloan Management Review, 1995, No. 2, p. 62–72.
- Biehl, B. (1995): Leichter gesagt als getan, in: Lebensmittelzeitung v.28.4.1995, S. 48–50.
- Böcker, F. (1986): Handelskonzentration: Ein partielles Phänomen? oder: Irreführende Handelsstatistiken, in: ZfB, 1986, S. 654–660.
- Bowersox, D.; Frayer, D.; Schmitz, J. (1994): Organization for effective logistics management, in: Robeson, J.; Copacino, W. (Hrsg.): The logistics handbook, Toronto et al. 1994, p. 773–784.
- Bruhn, M. (1997a): Bedeutung der Handelsmarke im Marktwettbewerb — eine Einführung in den Sammelband, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1997, S. 3–47.
- Bruhn, M. (Hrsg.) (1997b): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1997.
- Bruhn, M. (1997c): Kommunikationspolitik: Bedeutung-Strategien-Instrumente, München 1997.
- Centrale für Coorganisation (Hrsg.) (1995): Arbeitsbericht 1995, Ausblick 1996, Köln 1995.
- Centrale für Coorganisation (Hrsg.) (1997): Arbeitsbericht 1997, Ausblick 1998, Köln 1997.
- Clancy, D. (1989): Electronic communication more than a fashion fad, in: Transportation & Distribution, 1989, No. 10, p. 46–48.
- Coca-Cola-Retailing-Research-Council (CCRRC) (1992): New ways to take costs out of the retail food pipeline. Atlanta 1992
- Coca-Cola-Retailing-Research-Group-Europe (CCRRGE) (1992): Grocery distribution in the 90's. Strategies for fast flow replenishment, o.O. 1992.
- Coca-Cola-Retailing-Research-Group-Europe (CCRRGE) (1994): Kooperation zwischen Industrie und Handel im Supply Chain Management, o.O. 1994.
- Crasper, S. (1994): The next strategic weapon: continuous replenishment, in: Hospital Material Management, 1994, No. 8, p. 76–79.
- Dahrenmüller, A. (1986): Konzentration im Einzelhandel. Eine Fehlinterpretation, in: ZfB, 1986, S. 661–673.
- Diekmann, A. (1992): Flexibilitätsorientierte Strategien in der Textilwirtschaft: eine mikroökonomische und empirisch fundierte Analyse des Quick-Response-Konzeptes, Stuttgart 1992.
- Dietel, A. (1997): Lieferserviceorientierte Distributionslogistik: Fallstudienbasierte Untersuchung in der Bauzulieferindustrie, Wiesbaden 1997.
- Diruf, G. (1994): Computergestützte Informations- und Kommunikationssysteme der Unternehmenslogistik als Komponenten innovativer Logistikstrategien, in: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik, Beschaffung, Produktion, Distribution, Landsberg am Lech 1994, S. 71–86.
- ECR Europe (1997): Category management best practices report 1997.
- Ehrl, A. (1997): Efficient Consumer Response: Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing Band 78, München 1997.
- Eisert, T. (1996): EDI adoption and diffusion. International comparative analysis of the automotive and retail industries, Wiesbaden 1996.
- Emmelhainz, M.A. (1994): Electronic data interchange in logistics, in: Robeson, J.; Copacino, W. (Hrsg.): The logistics handbook, Toronto et al. 1994, p. 737–756.
- Feitzinger, E.; Lee, H.L. (1997): Mass Customization at Hewlett-Packard: The Power of Postponement, in: Harvard Business Review, 1997, No. 1, S. 116–121.
- Feld, C. (1996): Category Management im Handel: Perspektiven und Grenzen, Arbeitspapier Nr. 8 des Seminars für Allg. BWL, Handel und Distribution der Universität zu Köln, Köln 1996.
- Fischer, M. (1993): Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing. Neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1993.
- Fischer, T.; Stiefler, H. (1993): Ein integriertes Logistik-Konzept — Voraussetzungen für eine arbeitsteilige Produktion in Europa, in: Schmiemenz, B. (Hrsg.): Interaktion. Modellierung, Kommunikation und Lenkung in komplexen Organisationen. Wissenschaftliche Tagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik aus Anlaß ihres 25jährigen Bestehens am 8. und 9. Oktober 1993 an der Universität Koblenz, Berlin 1993, S. 205–223.
- Fox, M.L. (1991): Enterprise logistics planning. A necessary complement to just in time and quick response, in: APICS-The Performance Advantage, Nachdruck von October 1991.
- Frey, D. (1997): Die neue Qualität der Kooperation, in: Absatzwirtschaft, 1997, Heft 8, S. 42–44.
- Garg, A.; Tang, C.S. (1997): On Postponement Strategies for Product Families with Multiple Points of Differentiation, in: IIE Transactions, 1997, No. 8, p. 641–650.
- Greune, M. (1997): Der Erfolg externer Diversifikation im Handel. Eine theoretische und empirische Untersuchung. Heidelberg 1997.
- Gümbel, R. (1985): Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985.
- Hahne, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht: Ein Konzept des vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen, Lohmar-Köln 1998.
- Hamilton, P. (1994): Getting a grip, in: D&B Reports, 1994, No. 2, p. 30–32.
- Härdil, G. (1995): Informationsgrundlagen zur leistungsbezogenen Konditionengewährung: Leistungsindikatoren, Meßmöglichkeiten und Informationssysteme, Wiesbaden 1995.
- Hildebrandt, L.; Kamlage, K. (1995): EDIFACT: Die Normung des elektronischen Datenaustauschs, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96, Wiesbaden 1995, S. 3–17.
- Homburg, C.; Engelbrecht, C.; Krohmer, H. (1997): Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response (ECR): Zwei unterschiedliche Perspektiven, in: Management Know-how. Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), Vallendar November 1997.
- Homburg, C.; Grandinger, A.; Krohmer, H. (1996): Efficient Consumer Response (ECR) — Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, in: Management Know-how. Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), Vallendar Oktober 1996.
- Irrgang, W. (1989): Strategien im vertikalen Marketing, München 1989.
- Irrgang, W. (1993): Strategien im vertikalen Marketing der Industrie, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 1–24.
- Jensen, S. (1998): Der Preis ist heiß, in: Manager Magazin, 1998, Heft März, S. 119–131.

- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR)* (1994a): Continuous Replenishment. An ECR best practices report, Washington, DC 1994.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR)* (1994b): Integrated EDI. Purchase order through payment, Washington, DC 1994.
- Joint Industry Project on Efficient Consumer Response (JIPOECR)* (1995): ECR alliances. A best practices model, o.O. 1995.
- Keller, D. (1991): Herstellerkonditionen und Handelsleistungen: Theoretische Grundlagen und Ansatzpunkte einer Systemgestaltung, Frankfurt am Main 1991.
- Kim, E. (1994): Strategische Implikationen des EDI-Einsatzes bei den Geschäftstransaktionen, Köln 1994.
- Kinader, P. (1989): Optimierung von Regalbelegungsplänen in Supermärkten, in: Marketing ZFP, 1989, Heft 2, S. 86–92.
- Klein, H.H.L.; Lachhammer, J. (1996): Die Aufgaben des Beziehungsmanagements, in: Absatzwirtschaft, 1996, Heft 2, S. 62–66.
- Köhler, R. (1995): Marketing-Organisation, in: Köhler, R.; Tietz, B.; Zentes, J. (Hrsg.): HWM, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1636–1653.
- Kotzab, H. (1997): Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen, Wiesbaden 1997.
- Kramer, S. (1993): Neues, leistungsorientiertes Konditionensystem, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 355–373.
- Lalonde, B.; Masters, J. (1994): Emerging logistics strategies. Blueprints for the next century, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 1994, No. 7, p. 35–47.
- Lamprecht, A. (1998): Elektronischer Datenaustausch (EDI) in Verbundgruppen, Wiesbaden 1998.
- Lauer, H. (1998): Konditionen-Management: Zahlungsbedingungen optimal gestalten und durchsetzen, Düsseldorf 1998.
- Lebensmittel-Zeitung (1993): Duell der Marken — Die Untersuchung der Lebensmittel-Zeitung zum Comeback der Handelsmarken, Frankfurt a.M. 1993.
- Lee, H.L. (1993): Design for Supply Chain Management: Concepts and Examples, in: Sarin, R.K. (Hrsg.): Perspectives in Operations Management: Essays in Honor of Elwood S. Buffa, Boston-Dordrecht-London 1993, p. 45–65.
- Lee, H.L.; Billington, C.; Carter, B. (1993): Hewlett-Packard Gains Control of Inventory and Service through Design for Localization, in: Interfaces, 1993, No. 4, p. 1–11.
- Lee, H.L.; Tang, Chr.S. (1997): Modelling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation, in: Management Science, 1997, No. 1, p. 40–53.
- Levi Strauss & Company (1995): Levi Strauss & Co.'s seamless supply chain, Vortragsunterlage der Präsentation im Rahmen der 1995 Council of Logistics Management Annual Conference in San Diego, CA v. 8.10.–11.10.1995.
- Malone, T.W.; Yates, J.; Benjamin, R.I. (1987): Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, 1987, p. 484–497.
- Mandewirth, S.O. (1997): Transaktionskosten von Handelskooperationen: Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme, Heidelberg 1997.
- Meffert, H.; Burmann, C. (1997): Identitätsorientierte Markenführung — Konsequenzen für die Handelsmarke, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1997, S. 49–69.
- Meyer, H. (1997): Stand und Entwicklung der EDI Standards in der Transportkette, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Informationsfluß in der Logistikkette. EDI-Prozeßgestaltung-Vernetzung, Berlin 1997, S. 83–98.
- von Moeller, K. (1995): Marktprozesse in der Distributionswirtschaft, Wiesbaden 1995.
- Monopolkommission (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel: Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 24 Abs. 5 Satz 4 GWB. Band 23. Baden-Baden 1994.
- Müller-Hagedorn, L. (1987): Handelskonzentration: Ein partielles Phänomen? oder: Irreführende Handelsstatistiken. Weitere Anmerkungen, in: ZfB, 1987, S. 200–207.
- Müller-Hagedorn, L. (1990): Zur Erklärung der Vielfalt und Dynamik der Vertriebsformen, in: ZfB, 1990, S. 451–466.
- Müller-Hagedorn, L. (1996): Buchbesprechung zu: Monopolkommission: Marktstruktur und Wettbewerb im Handel: Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 24 Abs. 5 Satz 4 GWB. Band 23. Baden-Baden 1994, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS), 1996, Heft Nr. 4 (Sonderbeilage), S. 647–650.
- Müller-Hagedorn, L. (1997): Handelsmarke oder Herstellermarke? — Überlegungen zur ökonomischen Effizienz, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1997, S. 153–166.
- Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Stuttgart-Berlin-Köln 1998.
- Müller-Hagedorn, L.; Preißner, M. (1998): Kooperation als Erfolgsfaktor für den mittelständigen Handel, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel. Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Frankfurt a. M. 1998, S. 83–109.
- Müller-Hagedorn, L.; Schuckel, M. (1997): Der Handel in der amtlichen Statistik, in: von der Lippe, P.; Rehm, N.; Strecker, H., et al. (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialstatistik heute. Theorie und Praxis. Festschrift für Walter Krug, Sternenfels 1997, S. 110–140.
- Neuburger, R. (1994): Electronic Data Interchange. Einsatzmöglichkeiten und ökonomische Auswirkungen, Wiesbaden 1994.
- Olbrich, R. (1998): Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel, Stuttgart 1998.
- Parjaszowski, P. (1993): Gestaltung von Werbemitteln im vertikalen Marketing, in: Irrgang, W. (Hrsg.): Vertikales Marketing im Wandel, München 1993, S. 374–389.
- Pflaum, D.; Eisenmann, H. (1993): Verkaufsförderung, Landsberg/Lech 1993.
- Pfohl, H.-C. (1994): Logistikmanagement. Funktionen und Instrumente. Berlin et al. 1994.
- Pfohl, H.-C. (1997): Informationsfluß in der Logistikkette, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Informationsfluß in der Logistikkette. EDI-Prozeßgestaltung-Vernetzung, Berlin 1997, S. 1–45.
- Pfohl, H.-C.; Stötzle, W. (1993): Entwicklungstrends im Bestandsmanagement, in: BFuP, 1993, Nr. 5, S. 529–551.
- Picot, A. (1986): Transaktionskosten im Handel, in: Der Betriebsberater, 1986, Beilage 13 zu Heft 27, S. 1–16.
- Picot, A.; Bortenlänger, C.; Röhl, H. (1997): Organization of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics, in: The Information Society, 1997, No. 13, p. 107–123.
- Picot, A.; Ripperger, T.; Wolff, B. (1996): The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology, in: JITE, 1996, p. 65–79.
- Pinnekamp, H.-J. (1993): Der Absatz- und Beschaffungsrhythmus im Textileinzelhandel. Eine Anmerkung zur Quick-Response-Diskussion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 1993, Nr. 4, S. 349–359.
- Posselt, T. (1998): Motive für Selektivvertrieb — Eine institutionenökonomische Untersuchung, in: ZfB, 1998, Nr. 12, (in Druck).
- Rauck, S. (1995): From Sheep to Shop: EDV-Systeme in der Textil-Pipeline, in: Link, J.; Hildebrand, V. (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand, München 1995, S. 128–150.
- Richardson, H.L. (1994): Cut Inventory, Postpone Finishing Touches, in: Transportation & Distribution, 1994, No. 2, p. 38–39.

- Ricker, F.; Sturtevant, P. (1993): Continuous Replenishment Planning (CRP): The driving force in the healthcare industry, in: Council of Logistics Management (Hrsg.): Annual Conference Proceedings. Washington, DC October 3–6, 1993. Chicago, Illinois 1993, S. 525–533.
- Salmon, K. Associates (1993): Efficient consumer response. Enhancing consumer value in the grocery industry, Washington 1993.
- Sewing, E. (1994): Die Absatzwegewahl des Herstellers: Analyse vor dem Hintergrund der Principal-Agent-Theorie, Wiesbaden 1994.
- Sarkar, M.B.; Butler, B.; Steinfield, C. (1995): Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace, in: Journal of Computer-Mediated Communication (JCMC), 1995, No. 3, unter <http://www.usc.edu/dept/annenber/vol1/issue3/sarkar.html>, Zugriff am 16.11.1998.
- Schade, J. (1991): Standardisierung der elektronischen Kommunikation: EDIFACT und SEDAS, in: Zentes, J. (Hrsg.): Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft, Stuttgart 1991, S. 233–239.
- Schenk, H.-O. (1991): Marktwirtschaftslehre des Handels, Wiesbaden 1991.
- Schenk, H.-O. (1997): Funktionen, Erfolgsbedingungen und Psychostrategie von Handels- und Gattungsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken: Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2. Auflage, Stuttgart 1997, S. 71–96.
- Schenk, H.-O.; Tenbrink, O.; Zündorf, H. (1984): Die Konzentration im Handel. Ursachen, Messung, Stand, Entwicklung und Auswirkungen der Konzentration im Handel und konzentrationspolitische Konsequenzen, Berlin 1984.
- Schuh, G.; Weber, H.; Kajüter, P. (Hrsg.) (1996): Logistikmanagement: Strategische Wettbewerbsvorteile durch Logistik, Stuttgart 1996.
- Simon, H. (1992): Preismanagement: Analyse-Strategie-Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- Speer, F. (1998): Category Management oder den Verbraucher im dualen Blick — Ein verbraucherorientierter Ansatz, in Zentes, J.; Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt a.M. 1998, S. 403–427.
- Stark, R. (1998): SINFOS 1997: Aufbruch – Umbruch – Durchbruch, in: Coorganisation, 1998, Nr. 1, S. 16–18.
- Steffenhagen, H. (1995): Konditionengestaltung zwischen Industrie und Handel: leistungsbezogen; systematisch; professionell, Wien 1995.
- Stern, L.; El-Ansary, A.; Coughlan, A. (1996): Marketing Channels, 5th edition, Upper Saddle River, New Jersey 1996.
- Swoboda, B. (1997): Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft: Ökonomische und ökologische Aspekte des ECR-Managements, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1997, Heft 9, S. 449–454.
- Swoboda, B. (1998): Globale Transaktion und Wertschöpfung durch Electronic Commerce — Eine Herausforderung für die Hersteller-Handels-Beziehung?, in: Zentes, J.; Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt a.M. 1998, S. 349–384.
- Thies, G. (1976): Vertikales Marketing: Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, Berlin, New York 1976.
- Tietz, B. (1995a): Efficient Consumer Response (ECR), in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1995, Nr. 10, S. 529–530.
- Tietz, B. (1995b): Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96. Informationsmanagement im Handel. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) Berlin, Wiesbaden 1995, S. 175–186.
- Tietz, B. (1987): Handbuch Franchising. Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, 2. Auflage, Landsberg/Lech 1987.
- Tietz, B.; Mathieu, G. (1979): Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständigen Groß- und Einzelhandel, Köln u.a. 1979.
- Tomczak, T.; Gussek, F. (1992): Handelsorientierte Anreizsysteme der Konsumgüterindustrie, in: ZiB, 1992, Heft 7, S. 783–806.
- Töpfer, A. (1995): Efficient Consumer Response — Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96. Informationsmanagement im Handel. Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) Berlin, Wiesbaden 1995, S. 187–200.
- Toporowski, W. (1996): Logistik im Handel: Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung, Heidelberg 1996.
- Toporowski, W. (1999): Der Baligh-Richartz-Effekt. Kontraktkostenreduktion durch die Einschaltung von Handelsbetrieben, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1999, (in Druck).
- v. Tucher, F.W.; Wieszorek H. (1998): Efficient Consumer Response (ECR), in: Klaus, P.; Krieger, W. (Hrsg.): Gabler - Lexikon Logistik. Management logistischer Netzwerke und Flüsse, Wiesbaden 1998, S. 93–99.
- Von der Heydt, A. (1997): Efficient Consumer Response (ECR), Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, Frankfurt a.M. 1997.
- Wieszorek, H. (1998): ECR — eine Aufgabe des Beziehungsmanagements, in: Zentes, J.; Swoboda, B. (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, Frankfurt am Main 1998, S. 385–402.
- Williamson, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990.
- Wirtz, B.W. (1995): Technologie-Innovationen, Marketingstrategien und Preismanagement im Handel, in: Thexis, 1995, Nr. 4, S. 46–51.
- Zentes, J. (1989): Möglichkeiten des elektronischen Datenaustausches für Industrie und Handel, in: Thexis, 1989, Nr. 4, S. 37–40.
- Zentes, J. (1992): Euro-Logistik des Handels, in: BFuP, 1992, Nr. 3, S. 215–226.
- Zinn, W. (1990): Should You Assemble Products Before an Order Is Received?, in: Business Horizons, 1990, No. 2, p. 71–73.

## Summary

Vertical marketing systems currently are discussed intensively. Cooperation strategies gain importance but also create new kinds of problems. Rapid progress in the area of information and communication technology enables individuals in the market to interact in new and facilitated ways. The essay discusses these trends and evaluates in how far science contributed to explain them and what contribution it can make in the future.