



# Diskussionspapiere

## Discussion Papers

Juli 2008

Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien  
der Landwirtschaft – konzeptionelle Überlegungen und empirische  
Ergebnisse

**Julian Voss, Prof. Dr. Achim Spiller**

Nr. 0804

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
D 37073 Göttingen  
**ISSN 1865-2697**

**Haben Sie Fragen, oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben?**

**Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen!**

**Kontaktadresse:**

**Prof. Dr. Achim Spiller**

Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“

Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel. +49-551-39-22399

Fax. +49-551-39-12122

E-Mail: [a.spiller@agr.uni-goettingen.de](mailto:a.spiller@agr.uni-goettingen.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Markt und Vertriebswege für landwirtschaftliche Betriebsmittel .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Entscheidungstatbestände bei distributionspolitischen Fragestellungen – konzeptionelle Überlegungen .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Gestaltungsfelder und ökonomische Ziele der Distributionspolitik.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Treiber distributionspolitischer Entscheidungen und deren Zielgrößen .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Vertikale Strukturen von Absatzkanälen .....</b>	<b>10</b>
<b>3.4. Horizontale Strukturen von Vertriebskanälen.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Einflussfaktoren auf die Wahl von Distributionssystemen in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1. Analyse der Ausgangssituation .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2. Diskussion der Einflussfaktoren .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Fazit .....</b>	<b>24</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>25</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Mögliche Vertriebswege in den Vorleistungsindustrien.....	7
Abbildung 2: Aktionsfelder der Distributionspolitik .....	9
Abbildung 3: Produktmerkmale und deren Auswirkungen auf den Absatzweg .....	13

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Vorleistungen der Landwirtschaft.....	6
Tabelle 2: Marktspezifische Heuristiken für die Auswahl von Distributionsstrukturen.....	18
Tabelle 3: Empirische Ergebnisse zur Bedeutung des Kundenwissens .....	23

## **Abstract**

Der anhaltende Strukturwandel in der Landwirtschaft bedingt, dass die Unternehmen in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft ihre Marketing- und Vertriebsstrategien überdenken und neu ausrichten müssen. Insofern rücken auch distributionspolitische Entscheidungen ins Blickfeld des Interesses. Der vorliegende Beitrag greift diese Fragestellung auf und diskutiert (konzeptionell wie empirisch), welche Vertriebsform für welche Vorleistungsindustrien bzw. Kundengruppen geeignet sind. Als Studienergebnis kann festgehalten werden, dass Mehrkanalstrategien für Unternehmen in den Vorleistungsindustrien unausweichlich sind, wenn die zunehmend heterogene Kundenstruktur erreicht werden soll. Greifen Unternehmen auf indirekte Vertriebswege zurück, sollten sie auf Governanceinstrumente achten, die die Generierung von Kundenwissen und eine kooperative Zusammenarbeit ermöglichen.

## **1. Einleitung**

Die Struktur der deutschen Landwirtschaft hat sich in den vergangenen Dekaden stark gewandelt. Die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe ist kontinuierlich zurückgegangen, gleichzeitig ist die Größe der bestehenden Einheiten rasant gestiegen. Dieser Strukturwandel hinterlässt immer deutlichere Spuren, das Tempo des Wandels verschärft sich zunehmend.

Alle Teilnehmer der Wertschöpfungskette müssen sich an diese veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Die Unternehmen in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft sind bspw. aufgefordert, ihre Marketing- und Vertriebsprozesse zu überdenken und zielgruppenspezifischer auszurichten. Eine Studie von VOSS und SPILLER (2008a) zeigt jedoch, dass die Akteure in den vorgelagerten Industrien damit deutliche Probleme haben. In dem Bemühen, engere Kundenbeziehungen mit ihren landwirtschaftlichen Kunden in einem zunehmend wettbewerbsintensiveren Marktumfeld aufzubauen, werden zwar Customer-Relationship-Management-Strategien (CRM-Strategien) oder auch die Reorganisation von Vertriebsstrukturen zunehmend intensiv diskutiert aber nur wenige Unternehmen schaffen eine erfolgreiche Umsetzung neuartiger, zukunftsorientierter Konzepte. Hierfür können vielfältige Argumente angeführt werden.

Zunächst gelten auch für die Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft die aus anderen Branchen bekannten Gründe, die zum Scheitern von CRM-Projekten führen. Dazu gehören eine fehlende strategische Verankerung von CRM-Projekten, Fehler bei der Auswahl von CRM-Technologien, die geringe Nutzung von vorhandenen Kundendaten, fehlende Erfolgsmessung der CRM-Aktivitäten oder unzureichende finanzielle Res-

sources (ALT et al., 2005). Zum anderen haben die Vorleistungsindustrien in der Vergangenheit wenige bis keine Anstrengungen unternommen, im Rahmen ihrer direkten wie auch indirekten Vertriebsprozesse systematisch Wissen über Kunden zu sammeln.

Es fehlt somit die wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Realisierung und Implementierung von CRM-Strategien. Ein Blick auf die Vertriebs- bzw. Distributionsstrategien in den Vorleistungsindustrien zeigt darüber hinaus, dass diesen häufig die strategische Orientierung fehlt. Vertriebswege und -organisationen entsprechen eher gewachsenen Verkaufsstrukturen und wurden in der Vergangenheit keineswegs an die veränderten Marktstrukturen angepasst. Die zunehmende Vielfalt und Spezialisierung landwirtschaftlicher Betriebe verdeutlicht, dass die tradierten Strukturen überdacht werden müssen. Die vorherrschenden Monokanalstrategien erreichen nicht gleichzeitig kapitalmarktorientierte Agrarholdings mit Betriebsstätten in mehreren Ländern und den traditionellen Ein-Mann-Landwirtschaftsbetrieb.

In der agrarökonomischen Forschung in Deutschland und Europa finden sich fast keine Beiträge zur Wahl des optimalen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft. In der Vergangenheit wurde diesem Themengebiet keine Aufmerksamkeit gewidmet. Insgesamt fehlt es an grundlegenden Erkenntnissen und Empfehlungen für Unternehmen im Agribusiness.

Der vorliegende Aufsatz greift diese Forschungslücke auf. Wie müssen zukünftig Distributionsstrategien in der Vorleistungsindustrie ausgestaltet werden, um möglichst markt- wie auch kundenorientiert zu sein? Und wie kann gleichzeitig sichergestellt werden, dass ausreichend Kundenwissen für CRM-Strategien im Vertriebsprozess generiert wird? Diese Fragestellungen sollen anhand konzeptioneller Überlegungen sowie einiger empirischer Ergebnisse (als Datengrundlage dient eine Befragung bei 143 deutschen Unternehmen in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft) beleuchtet werden.

## **2. Markt und Vertriebswege für landwirtschaftliche Betriebsmittel**

Auf den „grünen Vorleistungsmärkten“ decken landwirtschaftliche Unternehmen ihren Bedarf an Produktions- bzw. Betriebsmitteln. Unter einem gütertypologischen Blickwinkel sind diese Güter Produktionsfaktoren, die im Leistungserstellungsprozess der Betriebe eingesetzt werden. Dementsprechend sind diese Betriebsmittel Investitionsgüter, die von Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen (BIDMON, 2004). Werden diese Investitionsgüter im Produktionsprozess der landwirtschaftlichen Betriebe aufgebraucht, handelt es sich um Verbrauchsgüter (bspw. Saatgut, Dünger, Pflanzenschutzmittel, Futtermittel). Maschinen oder Gebäude sind Gebrauchsgüter, die im Rahmen der Produktion langfristig eingesetzt werden. Daneben nehmen

Landwirte auch Dienstleistungen wie etwa Lohndrusch oder Beratung in Anspruch (ZIMMERMANN, 2003).

Im Jahr 2006 haben die Vorleistungen in der Landwirtschaft nach vorläufigen Schätzungen einen Wert von 26,8 Milliarden Euro erreicht und lagen damit um 4,1% über dem Vorjahresniveau (vgl. Tabelle 1). Mit 39,2% sind Futtermittel die bedeutendste Kategorie. Insgesamt unterliegen die Vorleistungen in den vergangenen Jahren nur leichten Schwankungen. Seit 2002 sind die Ausgaben der landwirtschaftlichen Unternehmen für Vorleistungen um nur 4,6% angestiegen und damit real gesunken. Die Haupttreiber sind höhere Energiekosten sowie wachsende Ausgaben für Dünge- und Bodenverbesserungsmittel (BMELV, 2007).

Die Herstellung landwirtschaftlicher Investitionsgüter ist sehr unterschiedlich organisiert. Bei forschungs- und entwicklungsintensiven Produkten wie Saatgut, Pflanzenschutzmitteln oder auch größerer Feldtechnik dominieren wenige (globale) Key-Player den Markt. So erreichen zum Beispiel drei Unternehmen 60% des deutschen Umsatzes der Pflanzenschutzmittelproduktion (ZIMMERMANN, 2003). Viele Spezial- und Nischenprodukte werden hingegen von mittelständisch geprägten Unternehmen angeboten.

**Tabelle 1: Vorleistungen der Landwirtschaft**

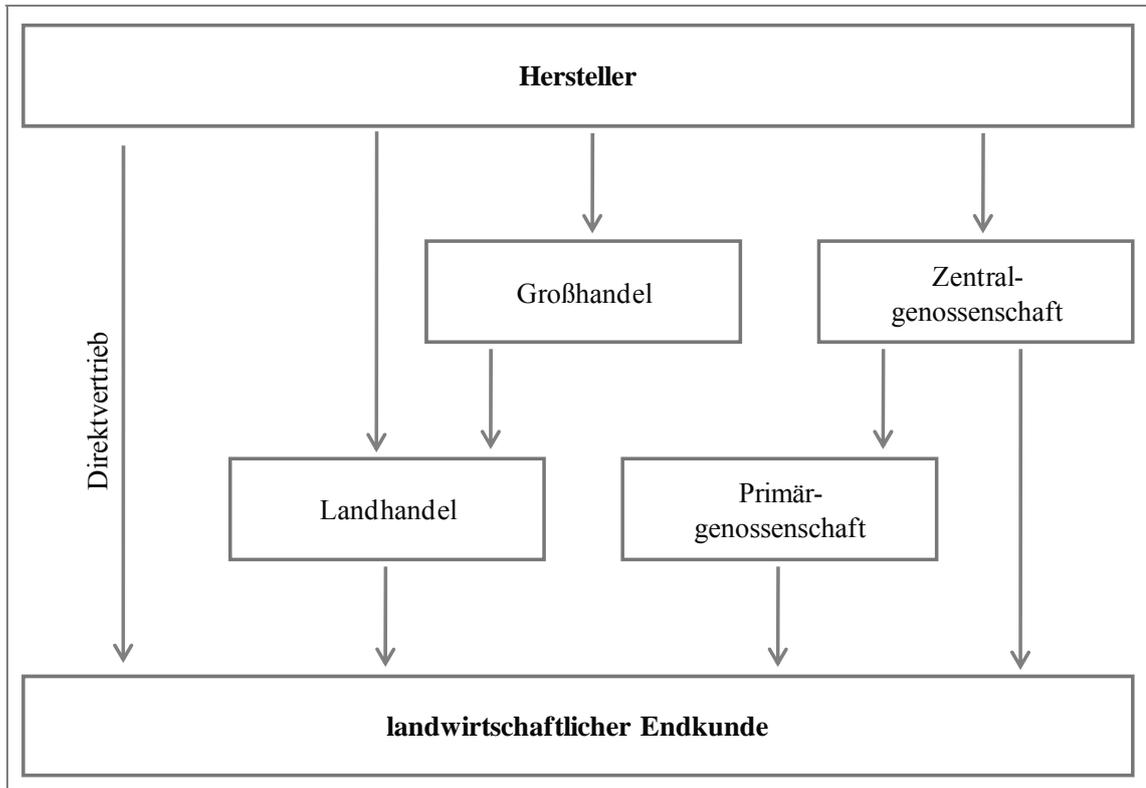
	2002	2003	2004	2005	2006	Veränderung 2006 zu 2005	% an ges. Vorleistungen
Saat- und Pflanzgut	741	740	725	667	687	3,0%	2,6%
Energie, Schmierstoffe	2.591	2.650	2.764	2.854	3.101	8,7%	11,6%
Dünge- u. Bodenverbesserungsmittel	1.463	1.605	1.640	1.649	1.725	4,6%	6,4%
Pflanzenschutzmittel	1.469	1.457	1.367	1.351	1.361	0,7%	5,1%
Tierarzt u. Medikamente	567	574	757	718	739	2,9%	2,8%
Futtermittel	10.579	10.505	9.838	9.959	10.524	5,7%	39,2%
Instandhaltung von:							
Maschinen und Geräten	1.822	1.814	1.832	1.819	1.856	2,0%	6,9%
baulichen Anlagen	641	614	578	575	572	-0,5%	2,1%
landwirtschaftliche Dienstleistungen	1.446	1.462	1.499	1.534	1.551	1,1%	5,8%
andere Güter und Dienstleistungen	4.341	4.454	4.743	4.646	4.723	1,7%	17,6%
<b>Insgesamt</b>	<b>25.660</b>	<b>25.875</b>	<b>25.743</b>	<b>25.772</b>	<b>26.839</b>	<b>4,1%</b>	<b>100,0%</b>

Quelle: eigene Darstellung nach BMELV, 2007

Die landwirtschaftlichen Produktionsmittel werden in der Regel über den Land- oder Agrarhandel vertrieben. Darunter werden Unternehmen verstanden, die Landwirte als Händler und zum Teil auch als Produzenten mit landwirtschaftlichen Betriebsmitteln versorgen. Der Landhandel steht in einer wechselseitigen Beziehung zu seinen landwirtschaftlichen Kunden, da zusätzlich das Erfassungsgeschäft von Marktfrüchten wie Getreide, Ölsaaten und Kartoffeln sowie teilweise auch von Obst und Gemüse über diese Organisationen abgewickelt wird (DAMMANN, 2000). Nach Angaben des Deutschen Raiffeisenverbands wird noch heute jede zweite Einheit landwirtschaftlicher Betriebsmittel von genossenschaftlichen Landhändlern vermarktet (DRV, 2007). Insofern besit-

zen die Landhandelsgenossenschaften eine dominierende Marktstellung. Daneben sind einige private Landhandelsunternehmen im Markt vertreten, vor allem klein- und mittelständisch geprägte Unternehmen mit Spezial- und Nischenprodukten erreichen landwirtschaftliche Kunden über den Direktvertrieb.

**Abbildung 1: Mögliche Vertriebswege in den Vorleistungsindustrien**



Quelle: eigene Darstellung

Die den Vorleistungsindustrien gegenüberstehende Nachfrage im Kerngeschäft ist weiterhin von einem starken Strukturwandel geprägt. Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe in der Bundesrepublik war in den vergangenen Jahren mit einer Rate von ca. 3% rückläufig, die insgesamt bewirtschaftete Fläche blieb jedoch konstant. In 2006 gab es in Deutschland 353.300 Betriebe ab 2 ha LF, von denen 164.400 Betriebe (44,9%) im Haupterwerb bewirtschaftet wurden (BMELV, 2007). Die Zahl der landwirtschaftlichen Unternehmungen unter 50 ha LF ist stark rückläufig, die sogenannte Wachstumsschwelle – unterhalb derer die Zahl der Betriebe ab- und oberhalb derer sie zunimmt – liegt bei einer Größenordnung von 75 ha. Somit entspricht die in den Agrarstatistiken angegebene durchschnittliche Bewirtschaftungsfläche von 47,9 ha keineswegs der Struktur der landwirtschaftlichen Zukunftsbetriebe. Der bereits einleitend erwähnte Konzentrationsprozess (51,2% der landwirtschaftlichen Fläche werden von 8,7% aller landwirtschaftlichen Unternehmen bewirtschaftet, dieses entspricht 281 ha pro Betrieb) gibt einen Hinweis auf die zukünftigen Betriebsgrößen, die deutlich über 200 ha liegen werden.

Um die quantitative Nachfrage nach landwirtschaftlichen Investitionsgütern zu charakterisieren, ist jedoch nicht die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe maßgeblich, sondern vielmehr deren Produktionsvolumen. Die aufgeführten Statistiken verdeutlichen, dass der Absatz der Vorleistungsindustrien in seinem Volumen nicht vom Strukturwandel betroffen ist. Die Gesamtproduktion der Landwirte ist unabhängig von den veränderten Marktbedingungen konstant geblieben und in einigen Bereichen – bspw. der Fleischproduktion – sogar leicht angestiegen. Folglich ist in quantitativer Hinsicht keine Marktabschwächung zu erwarten, vielmehr müssen sich die Vorleistungsindustrien dem Wettbewerb um die Zukunftsbetriebe stellen – und hierfür erfolgreiche Distributionsstrategien entwickeln.

### **3. Entscheidungstatbestände bei distributionspolitischen Fragestellungen – konzeptionelle Überlegungen**

#### **3.1. Gestaltungsfelder und ökonomische Ziele der Distributionspolitik**

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion wird der Begriff „Distribution“ unterschiedlich verwendet (BÖCKER und HELM, 1996). Unter einem gesamtwirtschaftlichen Verständnis meint Distribution den Wirtschaftsbereich, der die Sektoren Produktion und Konsum verbindet. Da die Produktion von Gütern und Dienstleistungen zumeist an anderen Ort und zu anderen Zeiten als der Konsum stattfindet, bedarf es ausgleichender Maßnahmen. Diese ausgleichenden Maßnahmen lassen sich in Transportleistungen (zur Überwindung von Differenzen zwischen dem Ort der Produktion und dem Ort des Konsums), Lagerleistungen (zur Überwindung von Zeitpunkt der Produktion und des Konsums) sowie Finanzdienstleistungen (zur Überwindung finanzieller Differenzen im Wertschöpfungsprozess hin bis zum Konsum) subsumieren.

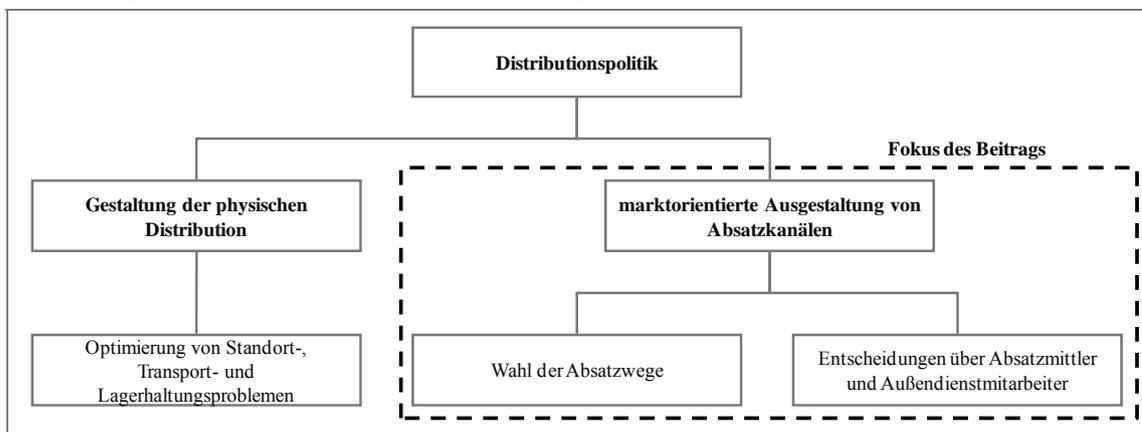
Als einzelwirtschaftliches Objekt meint „Distribution“ alle diejenigen institutionellen und funktionalen Einheiten, die mit dem Absatz von Sach- und Dienstleistungen betraut sind. Die Aufgabe der Distributionspolitik ist es also, die Verfügbarkeit von Unternehmensleistungen am Markt sicherzustellen. Dabei wird das Ziel einer effizienten Distribution verfolgt, d. h. die Bereitstellung von bedürfnisgerechter Ware in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort und zum richtigen Preis (HINTERHUBER, 2004). Neben Effizienzgesichtspunkten ist eine physische und kommunikative Präsenz im Absatzkanal sicherzustellen.

Entscheidungen im Rahmen der Distributionspolitik betreffen die Wahl des Distributionswegs, die Absatzorganisation sowie die Logistik (auf welchen Wegen sollen Sach- und Dienstleistungen zum Abnehmer bzw. Konsumenten gelangen?). Auf einzelwirtschaftlicher Ebene lassen sich die distributionspolitischen Entscheidungen demnach in zwei Kategorien unterscheiden:

- Entscheidungen über physische Distributionssysteme (Problembereich der betrieblichen Logistik; insbesondere die Optimierung von Standort-, Transport-, und Lagerhaltungsproblemen)
- Entscheidungen über die marktorientierte Ausgestaltung von Absatzkanälen (Wahl der Absatzwege sowie Entscheidungen über Absatzmittler und Außendienstmitarbeiter)

Nachfolgend wird der erstgenannte Bereich – die Ausgestaltung der betrieblichen Logistik – vernachlässigt und das Hauptaugenmerk auf die marktorientierte Ausgestaltung der Absatzkanäle gelegt (vgl. Abbildung 2).

**Abbildung 2: Aktionsfelder der Distributionspolitik**



Quelle: eigene Darstellung

### 3.2. Treiber distributionspolitischer Entscheidungen und deren Zielgrößen

Die Distributionspolitik unterliegt – ebenso wie die anderen Aktionsfelder des Marketings – einer ständigen Marktdynamik. Die Wahl der optimalen Vertriebswege wie auch die logistische Verteilung von Produkten muss sich fortwährend den sich ändernden Markt- und Rahmenbedingungen anpassen. BRODA (2005) liefert für diesen Handlungsdruck wesentliche Argumente:

- Produktinnovationen und –neueinführungen erfordern oftmals die Entwicklung einer neuen, zielgruppengerechten Distributionspolitik.
- Ein ständiges Abwägen der direkten und indirekten Ziele der Distributionspolitik bestimmen die Effizienz und Effektivität absatzpolitischer Entscheidungen.
- Die Distributionspolitik ist insgesamt keineswegs allein von Unternehmen steuerbar. Ein sich änderndes Einkaufsverhalten der industriellen Kunden bzw. der Konsumenten sowie der technische Wandel sind weitere Faktoren des Hand-

lungsbedarfs. Dieser Aspekt ist für die Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft – wie bereits einleitend aufgezeigt – von besonderer Bedeutung.

Einen ebenso starken Einfluss auf die Neugestaltung von Absatzwegen hat die zunehmende Bedeutung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) (AHLERT und HESSE, 2003). Diese bilden die informationstechnische Grundlage für eine effizientere Gestaltung von bestehenden Absatzkanälen. Als Beispiel kann hier die engere, kooperative Zusammenarbeit von Herstellern und Handel im Rahmen des Efficient Consumer Response aufgeführt werden. Gleichzeitig eröffnen die IuK-Technologien gänzlich neue Absatzkanäle im Rahmen von E- oder Mobile-Commerce.

Bei der Ausgestaltung der Distributionspolitik haben die klassischen ökonomischen Größen Gewinn, Umsatz und Deckungsbeitrag eine herausragende Bedeutung (BERNDT et al., 2005). Weitere distributionsspezifische Ziele sind Preisstabilisierung, Logistikkosten, Vertriebs- und Verkaufskosten sowie Handelsspanne. Weitere ökonomische Ziele der Distributionspolitik beinhalten nach STAHR (1993) sowie MEFFERT und BOLZ (1998) u. a. folgende Aspekte:

- hohe Marktdurchdringung
- hohe Unabhängigkeit des Unternehmen
- hohes Image der Distributionspolitik
- Möglichkeiten der Einflussnahme und Steuerung der Absatzkanäle
- große Flexibilität des Distributionspolitik
- Minimierung von Kooperationszwängen
- Dauer des Aufbaus von Vertriebswegen
- Risikominimierung
- hohe Marktabdeckung und großer Distributionsgrad

Die aufgezeigten Ziele der Distributionspolitik sind untereinander keineswegs konfliktfrei. So ist beispielsweise der schnelle Aufbau von Vertriebswegen oftmals nur über Vertriebskooperationen – bspw. durch den Landhandel – möglich. Wird eine solche Kooperation angestrebt, müssen gleichzeitig Abstriche bei der Unabhängigkeit und bei den Handelsspannen – also auch hinsichtlich der Steuerungsmöglichkeiten der Distributionskanäle akzeptiert werden.

### **3.3. Vertikale Strukturen von Absatzkanälen**

Aufgabe der Absatzkanalpolitik ist es, die Absatzwege durch eine vertikale und horizontale Auswahl zu strukturieren. Ferner akquiriert und koordiniert die Absatzpolitik die Teilnehmer des gewählten Vertriebswegs (HESSE und HUCKMANN, 2002). Im Rahmen des vertikalen Selektionsprozesses treffen Unternehmen die Wahl zwischen ver-

schiedenen Absatzstufen, dabei ist grundsätzlich die Wahlentscheidung zwischen einem direkten bzw. einem indirekten Absatz zu treffen.

Bei dem indirekten Absatz werden – einzelne oder mehrere – rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Akteure in den Absatzprozess einbezogen (HESSE und HUCKMANN, 2002). Innerhalb des indirekten Vertriebs werden zwei Arten unterschieden. Bei einem zwei- oder mehrstufigen indirekten Vertrieb sind Groß- und Einzelhändler in den Vertriebsprozess integriert. Der einstufige indirekte Vertrieb beschreibt einen Vertriebsprozess, bei welchem eine direkte Geschäftsbeziehung zwischen herstellendem Unternehmen und Einzelhandel besteht. Beim direkten Absatz agiert das Unternehmen direkt mit den Endkunden und setzt seine Produktions- und Dienstleistungen über unternehmenseigene Vertriebsorgane ab (bspw. über Verkaufsniederlassungen, eigene Vertriebsmitarbeiter oder über einen Werksverkauf). Diese Form des Vertriebs ist – insofern die physische Distribution sichergestellt werden kann – im Business-to-Business-Bereich weiter verbreitet als im Konsumgütermarkt.

Bei einem direkten Vertrieb können die produzierenden Unternehmen das Service- und Preisniveau sowie den imagebildenden Auftritt im Markt unmittelbar beeinflussen. Die Koordination und Kontrolle der Marketing-Instrumente ist beim direkten Vertrieb besser gewährleistet. Zudem werden die Gefahren vermieden, die durch das Einschalten von Handelsakteuren entstehen (bspw. eine unangemessene Warenpräsentation, negative Preis-Qualitäts-Irradiationen sowie die Koexistenz mit Wettbewerbsprodukten im Sortimentsverbund). Auch wird durch den direkten Kundenkontakt eine hohe Kundennähe realisiert. Diese Nähe erlaubt es, ausreichend Wissen über Kunden und Märkte für zielgruppenspezifische Marketingaktivitäten zu sammeln. Ist ein oder sind mehrere Absatzmittler in den Absatzprozess eingeschaltet, sind diese Gatekeeper hinsichtlich der Generierung von Kundenwissen

Jedoch entstehen bei einem direkten Vertrieb hohe Kosten für das produzierende Unternehmen. Es ist zu entscheiden, ob die höheren erzielbaren Distributionsspannen beim Direktvertrieb diese Kosten ausgleichen. Bei einem direkten Vertrieb ist zumeist nicht gewährleistet, dass der gesamte Markt gleichzeitig abgedeckt werden kann. Zum einen ist der Aufbau eines flächendeckenden Direktvertriebs sehr zeitintensiv, zum anderen können große Kundengruppen sowie regionale Fragmentierungen nur mit einem enormen Aufwand bedient werden. Diese Nachteile können durch die Integration von Handelspartnern – soweit diese bereit sind, die entsprechenden Produkte in ihr Portfolio aufzunehmen – mit ihrer regionalen Spezialisierung ausgeglichen werden.

Die Argumente verdeutlichen, dass Unternehmen bei der Entscheidung für einen direkten oder einen indirekten Vertrieb u. a. zwischen den gewünschten Einflussmöglichkeiten auf die Absatzaktivitäten und den einzusetzenden bzw. verfügbaren Ressourcen (finanzielle Mittel als auch Markt-Know-how) wählen müssen. Qualitative wie quantitative

ve Kriterien können als Basis für die Entscheidungsfindung dienen (SMEND, 2004 oder RICHTER, 2001).

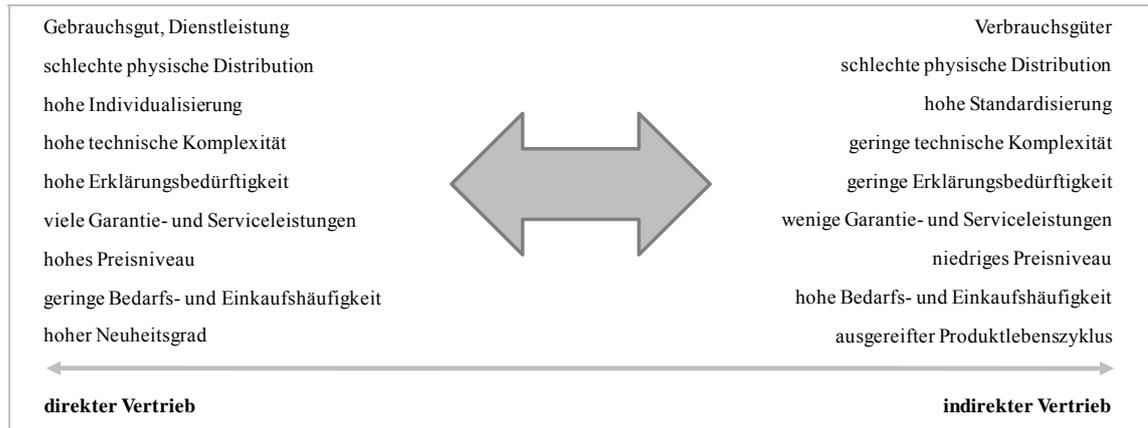
Durch Kosten- und Gewinnvergleichsrechnungen können quantitative Entscheidungsgrundlagen berechnet werden (BERNDT et al., 2005 oder RICHTER, 2001). Bei der Kostenvergleichsrechnung wird in Abhängigkeit von Absatz oder Umsatz der Schnittpunkt der Kostenfunktion der direkten und der indirekten Absatzorganisation bestimmt. Der Umsatzenschnittpunkt gibt an, ab welchem Umsatz ein Hersteller aus Kostengründen den Absatz selbst durchführen sollte. Bei der Gewinnvergleichsrechnung werden die Erlöse aus direktem und indirektem Absatz den Kosten beider möglichen Organisationsformen gegenübergestellt und so die jeweilige Gewinnhöhe ermittelt.

Nach SPECHT und FRITZ (2005) ist die vertikale Gestaltung von Distributionskanälen darüber hinaus vom Objekt der Distribution abhängig. Distributionsrelevante Eigenschaften sind beispielsweise (AHLERT, 1996):

- Materialeigenschaften (Gewicht, Größe, Sperrigkeit, Haltbarkeit)
- Technisch-funktionale Eigenschaften und technischer Integrationsbedarf (Geoder Verbrauchsgut, Standardisierungs- und Individualisierungsgrad)
- Technische Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit
- Ergänzungsbedürftigkeit durch Dienstleistungen vor, während und nach dem Kauf
- Preisniveau
- Technisch-funktional bedingte Bedarfs- und Einsatzhäufigkeit und Bedarfsdringlichkeit
- Neuheitsgrad bzw. Stadium im Produktlebenszyklus

Aus den aufgeführten Produktmerkmalen ergeben sich Leistungsanforderungen an den Distributionskanal, die von den einzelnen Formen der Absatzkanäle (direkter vs. indirekter Absatz) unterschiedlich gut gelöst werden. Die Ableitung von entsprechenden Auswahlheuristiken erfolgt in Abbildung 3. Diese sind wegen ihrer Eindimensionalität keineswegs ausreichend für die endgültige, multikriterielle Entscheidung, bieten jedoch weitere Anhaltspunkte.

**Abbildung 3: Produktmerkmale und deren Auswirkungen auf den Absatzweg**



Quelle: eigene Darstellung

Weitere Ansätze zur Entscheidungsfindung lassen sich aus den Arbeiten zur neuen Institutionenökonomie ableiten. Nachfolgend werden die Überlegungen zur Transaktionskostentheorie, welche maßgeblich von WILLIAMSON (bspw. 1975, 1981, 1985 oder 1991) vorangetrieben wurden, als auch die Prinzipal-Agent Theorie auf die hier diskutierte Fragestellung transferiert.

In seinen Arbeiten zur Transaktionskostentheorie untersucht WILLIAMSON (1975, 1985) effiziente Formen der Koordination bzw. der Steuerung von Austauschprozessen sowie die Bedingungen, unter denen eine Koordination über den Markt (= indirekter Vertrieb) oder die Unternehmenshierarchie (= direkter Absatz) vorteilhaft ist. In späteren Arbeiten ergänzt WILLIAMSON (1991) hybride Formen (= vertragliche Vertriebssysteme) als weitere, mögliche Koordinationsmechanismen. Die Transaktionskostentheorie verfolgt das Ziel, die jeweils effizienteste – also transaktionskostenminimierende – Abwicklungs- und Koordinationsform zu bestimmen. Die Höhe der Transaktionskosten wird dabei zum einen durch die zentralen Verhaltensannahmen „Opportunismus“ sowie „beschränkte Rationalität“ als auch durch die Merkmale einer Transaktion bestimmt. WILLIAMSON (1981) bezeichnet die Spezifität, die Unsicherheit und die Häufigkeit als zentrale Merkmale einer Transaktion. Dabei meint die Spezifität, inwieweit für eine Transaktion spezielle, auf einen Geschäftspartner abgestimmte Investitionen getätigt werden müssen, die für andere Zwecke kaum Verwendung finden. Die Unsicherheit einer Transaktion resultiert u. a. aus der Dynamik des Transaktionsumfeldes, welche in der Landwirtschaft beispielsweise sehr hoch ist.

Mit zunehmender Spezifität und Unsicherheit werden gemäß der Transaktionskostentheorie langfristigere und bindungsintensivere Verträge mit Absatzmittlern geschlossen, da die finanziellen Abhängigkeiten und die Transaktionskosten zur gegenseitigen Überwachung auf beiden Seiten steigen (WILLIAMSON, 1991). Im Extremfall ist der direkte Absatz zu präferieren. In Geschäftsbeziehungen, die durch geringe spezifische

Investitionen und niedrige Unsicherheiten gekennzeichnet sind, herrschen Einzelverträge mit kurzen Fristigkeiten vor.

Die Prinzipal-Agent-Theorie befasst sich mit auf Verträgen basierenden, arbeitsteiligen Auftraggeber (Agent) – Auftragnehmer (Prinzipal) – Beziehungen und basiert auf Arbeiten zur Risikoteilung zwischen Individuen und Gruppen, die in den späteren Ansätzen um das Agency-Problem erweitert wurden (SCHNEIDER, 2001). Ein Agency-Problem umschreibt eine Situation, in welcher die beteiligten Personen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Nach BERGEN et al. (1992) liegt der Fokus der Prinzipal-Agent-Theorie auf der Bestimmung des „most efficient contract to govern a particular relationship given the characteristics of parties“. Wie auch die bereits vorgehend diskutierte Transaktionskostentheorie stützt sich die Prinzipal-Agent-Theorie auf die Annahmen der beschränkten Rationalität sowie des opportunistischen Verhaltens (SCHNEIDER, 2001).

Werden Aufgaben von einem Agenten an den Prinzipal delegiert, entsteht eine Agency-Situation. Dabei unterliegt der Prinzipal der Markt- und Verhaltensunsicherheit. Die Marktunsicherheit ergibt sich aus der asymmetrischen Informationsverteilung innerhalb der vertraglichen Beziehung. Darüber hinaus ist der Prinzipal einer Verhaltensunsicherheit ausgesetzt, die aus einem möglichen opportunistischen Verhalten des Agenten resultiert. Der Agent kann seinen Handlungsspielraum innerhalb der vertraglichen Beziehung zu dem Prinzipal zu seinem eigenen Nutzen und zum Schaden des Prinzipals ausnutzen. Aus der Unvollständigkeit der Informationen, ihrer asymmetrischen Verteilung zugunsten des Agenten sowie den Zielkonflikten entstehen sogenannte Agency-Probleme (EISENHARDT, 1989). Aus diesen Problemen entstehen Agency-Kosten, die sich aus den Überwachungs- und Kontrollkosten des Prinzipals, den Garantiekosten des Agenten und dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust zusammensetzen (SCHNEIDER, 2001).

In Bezug auf distributionspolitische Fragestellungen kann die Beziehung zwischen einem Hersteller als Prinzipal und einem Händler als Agent als Prinzipal-Agent-Beziehung deklariert werden. In Abhängigkeit der Risikoneigung werden vom Hersteller Aufgaben und Funktionen an den Händler übertragen. Um seine direkten wie indirekten ökonomischen Ziele der Distributionspolitik zu erreichen und um gleichzeitig opportunistisches Verhalten des Händlers sowie Informationsdefizite zu minimieren, muss der Prinzipal entsprechende Anreize (bspw. Entlohnung oder Fristigkeit der Verträge) im Rahmen der vertraglichen Bindung gewähren. Studien zeigen, dass Langzeitverträge die Risikoteilung verbessern und opportunistische Verhaltensweisen als auch Informationsasymmetrien vermindern (LAMBERT, 1983 oder PETERSEN, 1987). Gerade der letztgenannte Punkt ist für Hersteller im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagement von hoher Relevanz. Fungiert der Händler als Gatekeeper, fehlen dem Hersteller für marketingpolitische Entscheidungen wichtige Datengrundlagen. Hat der Agent eine

zu hohe Verhandlungsmacht respektive können opportunistische Verhaltensweisen wie auch Informationsasymmetrien nur über hohe Anreize verhindert werden, ist ein indirekter Vertrieb für den Hersteller ggf. nicht sinnvoll.

Als letzte Entscheidungshilfe für die Auswahl direkter oder indirekter Vertriebssysteme soll das Konzept der Kernkompetenzen, welches seinen Ursprung in dem Ressourcenansatz findet, diskutiert werden. Der ressourcenbasierte Ansatz betrachtet die internen Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile und die Verbindung zwischen unternehmensspezifischen, einzigartigen Ressourcen und dauerhaften Wettbewerbsvorsprüngen (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Sollen Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führen, müssen diese wertvoll, knapp, nicht substituierbar und nicht imitierbar sein (BARNEY, 1991). Die Vielzahl möglicher Unternehmensressourcen wird klassisch in drei bzw. vier Kategorien eingeteilt: physische Ressourcen, Humankapital und organisatorische Ressourcen sowie finanzielle Ressourcen (BAMBERGER und WRONA, 1996). Die Projektion des ressourcenbasierten Ansatzes auf die unternehmerische Praxis führt zum Konzept der Kernkompetenzen (THEUVSEN, 2001). Kernkompetenzen stellen eine Kombination aus Ressourcen und Fähigkeiten dar, die die Basis für Wettbewerbsvorteile sind, d. h. für den Kunden relevante Leistungsvorsprünge bieten, die das Unternehmen dauerhaft vom Wettbewerb abheben (PRAHALAD und HAMEL, 1999).

Zur Erklärung der Distribution ist die Perspektive von Unternehmensressourcen bzw. Kernkompetenzen von besonderer Bedeutung. Können Hersteller nicht auf eigene Distributionsressourcen zurückgreifen, müssen sie sich auf die Ressourcen und Kompetenzen ihrer Handelspartner verlassen, die enger am Markt agieren und größere Markt- und Kundenkenntnisse vorweisen. Aus Sicht des Herstellers sind dabei enge Geschäftsbeziehungen bzw. Kooperationen wünschenswert, um die externen Ressourceneigner besser steuern zu können. Verfügenden produzierenden Unternehmen dagegen über ausgeprägte Distributionskompetenzen, sind sie weniger auf die Einschaltung von Handelsstufen angewiesen.

### **3.4. Horizontale Strukturen von Vertriebskanälen**

An die Festlegung der vertikalen Struktur des Absatzkanals schließt sich die Bestimmung der horizontalen Struktur des Vertriebskanals an. Im Rahmen dieser Selektion legen Unternehmen die Breite (Zahl der Absatzmittler) sowie die Tiefe des Vertriebswegs (Art der Absatzmittler) fest. Als Ergebnis der horizontalen Selektion lassen sich drei Arten des Vertriebs – der intensive, der selektive sowie der exklusive Vertrieb – unterscheiden (FRETER, 2004).

Um eine hohe Verfügbarkeit von Produkten (Distributionsquote) im Markt zu gewährleisten, akzeptieren Unternehmen im Rahmen eines intensiven Vertriebs bzw. Universalvertriebs jeden Absatzmittler, der bereit ist, die Produkte bzw. das Produktionspro-

gramm eines Unternehmens anzubieten. Bei der Auswahl der Absatzmittler gibt es seitens des anbietenden Unternehmens keine qualitativen oder quantitativen Kriterien zur Auswahl der Absatzmittler. Bei dem selektiven Vertrieb wählt das herstellende Unternehmen die Absatzmittler nach qualitativen Kriterien wie Betriebsgröße, Umsatzbedeutung, Lage, Beratungs- und Servicekompetenz oder Bereitschaft zur Kooperation aus. Der exklusive Vertrieb ist eine Sonderform der selektiven Strategie. Neben einer qualitativen Beschränkung grenzt das produzierende Unternehmen die Anzahl der möglichen Absatzmittler ein und vergibt beispielsweise gebietsbezogene Exklusivverträge. Selektive Vertriebsstrategien sind oftmals mit vertraglichen Bindungen versehen, die häufigsten sind Vertriebsbindungssysteme, Alleinvertriebssysteme, Vertragshändlersysteme sowie Franchisesysteme.

Vertriebsbindungssysteme ermöglichen einen umfassenden Einfluss des Herstellers auf die Gestaltung des Absatzkanals. Sie sind die grundlegendste Form, um selektive Vertriebskonzepte zu realisieren. Durch eine vertragliche Vereinbarung sollen Händler einen vom Hersteller definierten Absatzweg einhalten. In der Praxis werden Bindungen räumlicher, personeller und qualitativer Art genutzt. Für Händler entstehen durch diese Vertriebsbindungen Wettbewerbsvorteile durch eine Sortimentsdifferenzierung gegenüber nichtbeliefernten Wettbewerbern. Sind derartige Vertriebswegebindungen mit Ausschließlichkeitsklauseln verbunden, liegt ein Alleinvertriebssystem vor. Bei Alleinvertriebssystemen verpflichten sich Händler, den Vertriebsprozess eng mit dem herstellenden Unternehmen abzustimmen und gleichzeitig umfangreiche Servicedienstleistungen zu übernehmen. Vertragshändler sind zumeist selbstständige Kaufleute, die aufgrund vertraglicher Verpflichtung im eigenen Namen für eigene Rechnung Waren eines oder mehrerer bestimmter Hersteller bzw. Lieferanten vertreiben. Durch die Integration in die Vertriebsstruktur des Herstellers bzw. Lieferanten entsteht für außenstehende Dritte der Eindruck eines Filialunternehmens.

Franchisesysteme sind auf Partnerschaft basierende Absatzsysteme mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Der so genannte Franchisegeber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern – den Franchisenehmern – selbstständig an ihrem Standort umgesetzt wird.

Die Motive bei einer Entscheidung für einen selektiven Vertrieb sind vielfältiger Natur – einige wesentliche Argumente haben bereits die Überlegungen zur Transaktionskostentheorie, zum Prinzipal-Agenten-Ansatz und zum Ressourcenansatz gezeigt. Handelspartner, die in selektive bzw. exklusive Vertriebssysteme eingebunden sind, zeigen eine höhere Motivation zu spezifischen absatzfördernden Leistungen und faktorspezifischen Investitionen, da die Produkte nicht so häufig im Markt zu finden sind wie bei einem Universalvertrieb. Hieraus ergibt sich für die selektierten Händler ein vergleichsweise höheres Umsatzpotential. Beispielhaft kann hier die Gestaltung von Verkaufsräumen im

Corporate Design des herstellenden Unternehmens genannt werden. Die herstellenden Unternehmen profitieren von einer imagefördernden Präsentation ihrer Produkte sowie von dem höheren Engagement der Händler. Gleichzeitig konkurrieren ihre Produkte beim Händler nicht mit Wettbewerbslösungen (oder zumindest nur mit einer kleinen Range). Ein weiterer Vorteil für die produzierenden Unternehmen ist die geringe Transaktionsintensität im Rahmen selektiver Vertriebsstrategien.

Das letzte Aktionsfeld distributionspolitischer Entscheidungen betrifft die Breite des Absatzkanalsystems. Hierbei steht die Anzahl der parallel zu nutzenden Absatzkanäle im Vordergrund (Einkanal- oder Multikanalsysteme). In der Vergangenheit war die absatzwirtschaftliche Forschung auf die Untersuchung einzelner Absatzkanäle fokussiert, in jüngster Vergangenheit sind Multikanalsysteme in den Blickpunkt des Interesses gerückt (SMEND, 2004). Multikanalsysteme sind Mischsysteme aus den vorhergehend aufgezeigten Absatzkanaloptionen, bspw. die Kombination von direkten und indirekten Absatzkanälen. Auch bei der Auswahl der Breite des Absatzkanalsystems müssen Unternehmen Zielkonflikte akzeptieren bzw. überwinden. Der Einsatz nur eines Absatzkanals ermöglicht die Kontrolle der Aktivitäten in dem Absatzkanal und gleichzeitig geringe Transaktionskosten. Der Einsatz mehrerer Absatzkanäle verspricht eine größere Marktabdeckung sowie eine kundenorientierte Ausdifferenzierung der Vertriebsaktivitäten (SMEND, 2004). Gleichzeitig verringert sich die Abhängigkeit des produzierenden Unternehmens von einem einzigen Absatzkanal mit seinen Handelsmittlern. Mit der Nutzung eines Mehrkanalvertriebs erhöhen sich jedoch gleichzeitig die Marktkomplexitäten und die Transaktionskosten durch die Pluralisierung der Schnittstellen zwischen Unternehmen, Absatzkanälen und Kunden. In der Vorleistungsindustrie der Landwirtschaft spielen Multikanalsysteme bis dato einer eher untergeordnete Rolle.

Ein wichtiger Einflussfaktor für die horizontale – aber auch vertikale – Gestaltung von Absatzwegen sind die Endglieder bzw. Kunden im Distributionskanal. Die Anzahl, die Größe, die räumliche Verteilung sowie das Kaufverhalten relevanter Zielgruppen sind bedeutsame Kriterien bei der Evaluierung von Kanalstrukturen. Eine Übersicht relevanter Heuristiken, die später diskutiert werden, erfolgt in Tabelle 2.

**Tabelle 2: Marktspezifische Heuristiken für die Auswahl von Distributionsstrukturen**

<b>Merkmale des landwirtschaftlichen Zielmarkts</b>	<b>Marktentwicklung spricht für ...</b>
<b>Marktgröße</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abnehmende Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe</li> <li>• tendenziell größere Betriebe, dadurch höherer Umsatz je Kunde</li> </ul>	direkten Absatz bei Kunden mit großen Betriebsstrukturen und hohen Umsätzen indirekten Absatz für Nebenerwerbslandwirte oder Betriebe mit Zukunftsproblemen
<b>Entfernung vom Hersteller</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• große Entfernung</li> </ul>	mehrstufige-indirekte Distribution bei Verbrauchsgütern direkte bzw. selektive oder intensive Distribution bei wartungsaufwändigen, erklärungsbedürftigen Gebrauchsgütern
<b>Marktkonzentration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regional konzentrierte Nachfrage in bestimmten Produktionsbereichen der Landwirtschaft</li> </ul>	direkte bzw. einstufig-indirekte Distribution
<b>Kaufverhalten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• häufiger Kauf kleiner Mengen</li> <li>• seltener Kauf großer Mengen</li> <li>• Kunden mit spezifischen Präferenzen</li> </ul>	indirekter (mehrstufiger) Absatz direkter Absatz selektiver oder direkter Absatz

Quelle: eigene Darstellung nach ROSENBLOOM, 2004

#### **4. Einflussfaktoren auf die Wahl von Distributionssystemen in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft**

Die Ausführungen in Abschnitt 3 haben die wesentlichen Aktionsfelder der Gestaltung von Distributionskanälen, namentlich die Entscheidung zwischen einem direkten oder indirekten Absatz sowie die Gestaltung der horizontalen Struktur von Vertriebssystemen (intensiver Vertrieb bzw. Universalvertrieb oder selektiver Vertrieb, Breite des Absatzkanalsystems) aufgezeigt. Diese Aktionsfelder sollen nachfolgend für die Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft diskutiert werden. Eine Analyse wesentlicher Trends aus der Sicht der Autoren soll ein Bild der Ausgangssituation auf den Vorleistungsmärkten zeichnen, um weitere Einflussgrößen berücksichtigen zu können.

##### **4.1. Analyse der Ausgangssituation**

Nach Ansicht der Autoren prägen fünf wesentliche Trends (zunehmend differenzierte und anspruchsvollere Kundenwünsche, die steigende Bedeutung des Wissens über Kunden, der Konzentrationsprozess im Agrarhandel, die abnehmende Zahl von Kunden mit gleichzeitig steigenden Einkaufsbudgets sowie die zunehmende Bedeutung des Internets) die Vorleistungsmärkte in der Landwirtschaft:

- **Zunehmend differenzierte und anspruchsvollere Kundenwünsche:** In der betriebswirtschaftlichen Diskussion ist es unbestritten, dass Unternehmen immer differenzierteren und anspruchsvolleren Kundenwünschen in ihren Absatzmärkten begegnen (FÖRSTER und KREUZ, 2006). Darüber hinaus erwarten die Abnehmer in Industriegütermärkten eine umfassende Beratungs- und Problemlösungskompetenz (HOMBURG et al., 2008). Eigene Untersuchungen des Einkaufsverhaltens landwirtschaftlicher Betriebsleiter zeigen, dass sich dieser Trend auch auf die Landwirtschaft überträgt (VOSS et al., 2008). Dementsprechend sind die Akteure in den Vorleistungsindustrien aufgefordert, dieses differenzierte Kundenverhalten zu erkennen. Bei distributionspolitischen Entscheidungen müssen Unternehmen bewerten, mit welcher Vertriebsorganisation sie den anspruchsvollen Kundenwünschen entsprechen können. Die Einschaltung von Distributionspartnern kann eine ausreichende Kundennähe erschweren.
- **Steigende Bedeutung des Wissens über Kunden:** Wollen Unternehmen erfolgreich auf Märkten agieren, müssen sie sich intensiv mit den Interessen und Verhaltensweisen ihrer aktuellen und potentiellen Kunden beschäftigen (BUNGARD et al., 2003). Nach SILBERER (2004) zählt eine weitreichende Kundenkenntnis zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im marktorientierten Management. Unternehmen sind aufgefordert, ihre Kenntnisse über Kunden stetig auszubauen. Eine Studie von VOSS und SPILLER (2008a) zeigt jedoch, dass in den Vorleistungsindustrien nur eine geringe Kundenkenntnis vorliegt. Dementsprechend fehlt es vielen Unternehmen an der Grundlage, um kundenorientierte Angebote und Dienstleistungen anbieten zu können. Die Definition von Kundenwissenszielen und Datenerhebungsstrategien kann dazu beitragen, diesen Missstand auszugleichen. Als Quelle des Kundenwissens dient oftmals der Außendienst, der bspw. durch Anreizsysteme zum systematischen Erfassen von Nachfragerdaten angeleitet werden kann. Probleme ergeben sich, wenn Unternehmen ihre Produkte über Distributionspartner oder den Agrarhandel vertreiben. Diese Instanzen wirken bei der Weitergabe des Kundenwissens oftmals als Gatekeeper und können verhindern, dass Unternehmen ihre Wissensziele erreichen.
- **Konzentrationsprozess im Agrarhandel:** Nicht zuletzt die Entstehung der Agravis AG (die durchgeführte Fusion der Raiffeisen Central-Genossenschaft Nordwest eG und der Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG) hat verdeutlicht, dass der klassische Agrarhandel derzeit einen Konsolidierungsprozess durchlebt. Kooperationen, Fusionen oder Übernahmen – nicht nur auf nationaler Ebene – werden auch zukünftig den genossenschaftlichen und privaten Landhandel prägen. Damit erlebt die Branche eine Entwicklung ähnlich dem Lebensmitteleinzelhandel (CHAMONI und DÜSING, 2002). Durch den Aufbau einer regionalen Marktmacht verfügen die Agrarhändler gegenüber ihren Zulieferern über starke

Verhandlungspositionen. Diese betrifft insbesondere diejenigen Vorleistungsindustrien, die auf den Landhandel als distributionspolitische Instanz angewiesen sind. Werden diese Unternehmen bei den Agrarhändlern ausgelistet, verlieren sie ihren maßgeblichen Zugang zu den landwirtschaftlichen Kunden. Kooperative Strategien und eine enge Zusammenarbeit können eine faire Machtverteilung gewährleisten. Darüber können die Vorleistungsindustrien – analog zum Konsumgütervertrieb – durch den Aufbau starker Marken ihre Position gegenüber dem Landhandel festigen (SKIMUTIS, 2005).

- **Abnehmende Zahl von Kunden mit gleichzeitig steigenden Einkaufsbudgets:** Einleitend wurde bereits auf den anhaltenden Strukturwandel in der Landwirtschaft hingewiesen. Dieser bedingt, dass sich die Betriebsgrößen auch zukünftig stark wandeln und weiter konzentrieren werden. Somit verfügen die einzelnen Einheiten über größere Einkaufsbudgets und eine zunehmende Einkaufsmacht. Diese wenigen Schlüsselkunden verlangen nach einer besonderen Betreuung im Rahmen eines Schlüsselkundenmanagements. Insofern rückt für die Vorleistungsindustrien das in der Betriebswirtschaftslehre intensiv diskutierte Konzept des Key-Account-Managements in das Blickfeld des Interesses (vgl. zum Schlüsselkundenmanagement OJASALO, 2001 oder BRADY, 2004). Das Management wichtiger Geschäftsbeziehungen mitsamt der Gewährleistung spezieller Konditionen, Servicedienstleistungen oder Produktvarianten ermöglicht es, die landwirtschaftlichen Key Accounts nachhaltig zu erreichen. Daneben müssen die Vorleistungsindustrien Distributionsstrategien für die möglicherweise wirtschaftlich uninteressanteren Segmente (Nebenerwerbslandwirte oder kleinstrukturierte Betriebe) entwickeln.
- **Zunehmende Bedeutung des Internets:** Obgleich VOSS und SPILLER (2008b) in einer aktuellen Studie feststellen, dass das Internetnutzungsverhalten deutscher Landwirte weiterhin sehr zurückhaltend ist, wird die Bedeutung des Mediums für die Agrarwirtschaft in der Zukunft zunehmen. Der Aufbau von E-Commerce-Aktivitäten und die Bindung der internetaffinen Landwirte über diesen Distributionskanal bietet die Möglichkeit, deckungsbeitragsstarke Geschäftsbeziehungen zu entwickeln. Diese erfordert jedoch ein systematisches Multi-Channel-Management, um ungewollte Kannibalisierungseffekte zwischen den Distributionskanälen zu vermeiden (VAN BAAL, 2007) und um Konflikte mit Handelspartnern zu begrenzen (vgl. zum Aspekt der Disintermediation SMEND, 2004: 79)

#### 4.2. Diskussion der Einflussfaktoren

Der Spezialisierungsgrad von Produkten reicht von kundenindividuellen Lösungen (bspw. bei dem Bau von Melkständen) über leicht individualisierbare Varianten (z. B. Schlepper) hin zu Standardprodukten für anonyme Käufermärkte (bspw. Saatgut). Mit

kundenindividuellen Lösungen wird beispielsweise den in Abschnitt 4.1 aufgezeigten, zunehmend höheren Kundenbedürfnissen entsprochen. Je spezifischer das Leistungsangebot ist, desto eher benötigen die Hersteller technisch bzw. fachlich sehr gut ausgebildete Vertriebsorgane. Diese Produkte und Dienstleistungen gelangen eher direkt vom Hersteller zum Endabnehmer. Je standardisierter die Vorleistung, desto eher bietet sich die Einschaltung von Absatzmittlern – bspw. dem Agrarhandel – an.

Erfordert ein Produkt oder eine Dienstleistung im Anwendungsprozess ebenfalls eine sehr spezifische Beratung, für die ein großes Expertenwissen notwendig ist (bspw. der Verkauf von Rindergenetik), greifen die Produzenten oftmals auf den direkten Absatz zurück. Für den Handel ist es häufig uninteressant, dieses Expertenwissen vorzuhalten.

An diesem Punkt finden die konzeptionellen Überlegungen zur Transaktionskostentheorie Anwendung (vgl. 3.3). Die zunehmenden Betriebsgrößen erfordern leistungsfähigere, komplexere Maschinen, Produkte und Dienstleistungen. Die Handelspartner in den Vorleistungsindustrien müssen – um einen bestmöglichen Kundenservice gewährleisten zu können – an intensiven Schulungsmaßnahmen teilnehmen, um diese Produkte vertreiben und die notwendigen Servicedienstleistungen anbieten zu können. Das Risiko dieser spezifischen Investitionen kann nur von finanzstarken Handelspartnern getragen werden, die dafür eine intensivere und auch exklusivere Bindung einfordern werden. Kleinere, weniger finanzstarke Akteure in den Handelsstufen der Vorleistungsindustrien werden deutlich größere Probleme haben, diese Investitionen zu tragen. Wollen Produzenten, deren Produkte sich eher für den direkten Vertrieb eignen, Handelsstufen in ihre Distribution integrieren, müssen sie auf diese Governance-Instrumente zurückgreifen. Kooperative, exklusive Vertriebsstrategien sind eine mögliche Lösungsstrategie.

Ein interessantes Beispiel für eine exklusive Vertriebsbindung in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft ist das Lely Center Konzept der Lely Gruppe.<sup>1</sup> Das Konzept umfasst Dutzende von eigenständigen Firmen über ganz Europa und die USA verteilt, die ein uniques Produktportfolio und Serviceleistungen für die Milchwirtschaft anbieten. In Europa erfolgt die Implementierung im Rahmen einer Franchisevereinbarung, in den USA wird das Lely Center Konzept durch unabhängige Händler abgewickelt. Jedes einzelne Lely Center ist in der Nähe der Milchviehhalter in der jeweiligen Region stationiert. Der ideale Ausgangspunkt ermöglicht es, die Milchviehhalter mit einer umfangreichen Reihe von hochwertigen Lely Produkten und Serviceleistungen zu beliefern, die ganz auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Für weniger beratungs- und wartungsintensivere Produkte, wie bspw. Saatgut, haben die spezifischen Investitionen in den Handelsstufen eine geringe Bedeutung. Insofern bestimmen bei diesen Produkten andere Determinanten (bspw. eine termingenaue Distribution als auch der logistische Aufwand der physischen Distribution) die absatzpoliti-

---

<sup>1</sup> Weitere Informationen unter <http://www.lelycenter.com/>.

schen Entscheidungen. Bei der Fokussierung des Absatzes über den Agrarhandel sind jedoch die Gefahren des Konzentrationsprozesses und die damit verbundenen Machtverschiebungen zu Ungunsten der Vorleister zu berücksichtigen.

Auch der Wert bzw. das Preisniveau der Investitionen ist als Bezugsgröße für einen direkten oder indirekten Absatzweg zu berücksichtigen: Besitzen Produkte einen hohen Wert bzw. sind erhebliche Anfangsinvestitionen notwendig, steigern sich die mit der Vorleistung verbundenen Risiken. Nach GÜNTER (1979) spricht dieser Umstand für einen direkten Kontakt zwischen Herstellern und Endabnehmern. Für indirekte Vertriebswege eignen sich demnach eher preisgünstigere Produkte.

Die Vorleistungsindustrien treffen – entsprechend des Strukturwandels in der Landwirtschaft – auf immer weniger Betriebe, die größere Flächen bzw. Tierbestände bewirtschaften. Dieser quantitative Rückgang der Kunden, der mit einem erheblichen Konzentrationsprozess verbunden ist, spricht zunächst für einen direkten Absatz (z. B. im Rahmen eines Key-Account-Managements). Mit diesem direkten Absatz ist es für die Unternehmen jedoch wirtschaftlich uninteressant, kleinere Betriebe zu erreichen. Bei diesen greifen die für den Direktvertrieb notwendigen Kostendegressionen nicht. Kleinere Kunden sollten über andere Distributionskanäle – bspw. im Rahmen eines indirekten Absatzes über den Landhandel – erreicht werden.

Die (zumeist) weiten Wege von den Herstellern zu den Produzenten sprechen demgegenüber für eine mehrstufige Distribution (insbesondere bei landwirtschaftlichen Verbrauchsgütern). Eine selektive Distribution im Rahmen kooperativer Modelle kann dazu beitragen, eine regionale Präsenz und Kompetenz für beratungsintensive Güter zu gewährleisten. Auch spricht die zunehmende räumliche Ballung bestimmter Produktionsbereiche der Landwirtschaft (bspw. die Schweineveredelungsregionen nach KLOHN und WINDHORST, 2003) für eine eher direkte Distribution. Für Vorleister bietet diese Nachfragekonzentration die Möglichkeit, direkte Absatzkanäle wirtschaftlich zu realisieren.

Die Diskussion hat insgesamt verdeutlicht, dass – unter Berücksichtigung der Kundenstrukturen – nicht entweder nur ein direkter oder nur ein indirekter Vertrieb praktiziert werden kann. Oftmals ist die gleichzeitige Nutzung verschiedener Kanäle sinnvoll. Mehrkanalstrategien (mit der Integration des Internets) erhöhen die Flächenabdeckung der Produkte und steigern damit die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Verkaufsabschlüssen kommt. Gleichzeitig kann über einen Mehrkanalvertrieb den differenzierten Bedürfnissen der Kunden eher entsprochen werden.

Abschließend sollen die Relevanz des Kundenwissens – unter Anwendung der Arbeiten zur neuen Institutionenökonomie (Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agent Theorie – bei der distributionspolitischen Entscheidungsfindung diskutiert werden. Als Grundlage der Ausführungen hierzu dienen ausgewählte Ergebnisse aus einer Studie zur strategi-

schen Ausrichtung des Vertriebs und des Marketings in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft.<sup>2</sup>

Tabelle 3 zeigt die Unterteilung der Stichprobe in solche Unternehmen, die vornehmlich eine direkte Distribution vornehmen, als auch in Unternehmen, die einen indirekten Absatz realisieren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Einschaltung von Distributionspartnern die Sammlung von Kundenwissen und damit nachfolgend ein systematisches Kundenbeziehungsmanagement behindert. Ferner bewerten die indirekten Distributoren die Gewinnung von Neukunden für ihre Produkte und Dienstleistungen als einen Problembereich des Unternehmens. Dieser Aspekt wird möglicherweise durch eine zu geringe Kundennähe als durch auch das Fehlen von Kundenwissen bedingt.

**Tabelle 3: Empirische Ergebnisse zur Bedeutung des Kundenwissens**

	Stichprobe		direkte Distribution		indirekte Distribution		F-Statistik
	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$	
Die in unserem Unternehmen in Datenbanken verfügbaren Informationen über Kunden sind sehr gut.	0,59	0,83	0,73	0,77	0,24	0,90	8,44***
Uns fehlen die Ressourcen, um sich mit dem Thema Kundenbeziehungsmanagement zu beschäftigen.	-0,21	1,15	-0,34	1,21	0,10	0,98	3,23*
Unser bisheriges Kundenbeziehungsmanagement kann als erfolgreich eingestuft werden.	0,35	0,91	0,55	0,87	0,06	0,93	6,90***
Unser Unternehmen verfügt über eine leistungsstarke CRM-Software.	-0,15	1,41	-0,01	1,45	-0,55	1,28	3,35*
Neukundengewinnung ist eine Stärke unseres Unternehmens.	0,56	0,84	0,65	0,86	0,27	0,78	4,53*

Quelle: eigene Erhebung; Mittelwerte auf einer Skala von "-2 = trifft gar nicht zu" bis "2 = trifft voll und ganz zu";  $p \leq 0,01$ : hoch signifikant\*\*\*;  $p \leq 0,05$ : signifikant\*\*;  $p \leq 0,10$ : schwach signifikant\*

Entscheiden sich Unternehmen dennoch für einen indirekten Absatz (bspw. aufgrund der Tatsache, dass ein direkter Vertrieb nicht als eine Kernkompetenz des Unternehmens angesehen wird), sollten sie die Generierung von Kundenwissen über die Distributionskanäle sicherstellen. An diesem Punkt kommen die konzeptionellen Überlegungen zur Prinzipal-Agent-Theorie und die dabei aufgezeigten Informationsasymmetrien zum Tragen. Durch Anreize (bspw. die Fristigkeit von Verträgen oder exklusive Vertriebsrechte) können die Prinzipals die Informationsasymmetrien bzw. ein opportunistisches Verhalten der Agents verhindern und somit einen Informationsfluss entlang des Vertriebswegs gewährleisten.

Insgesamt verdeutlicht die Diskussion, dass Vorleistungsunternehmen durch eine enge Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern – bspw. im Rahmen von Franchisesystemen –

<sup>2</sup> Die Unternehmen wurden auf Basis der Ausstellerkataloge der EuroTier 2006 als auch der Agritechnica 2007 ausgewählt und zu einer Teilnahme an der Befragung eingeladen. In die Auswertung sind 143 vollständig ausgefüllte Fragebögen eingeflossen. Eine ausführliche Auswertung der Studienergebnisse erfolgt in VOSS und SPILLER (2008a).

insbesondere bei erklärungsbedürftigen, kundenindividuellen Spezialprodukten den Problembereichen des indirekten Vertriebs durch eine kooperative Zusammenarbeit ausweichen können. Gleichzeitig finden die Unternehmen über diese Steuerungsinstrumente – entsprechend der aufgezeigten Wirkungsweisen der Transaktionskostentheorie als auch der Prinzipal-Agent-Theorie – leistungsstarke Vertriebspartner, die zu spezifischen Investitionen als auch zur Weitergabe von Kundenwissen bereit sind.

## **5. Fazit**

Die Vertriebswegewahl und das Vertriebswegemanagement erfahren sowohl in der Wissenschaft auch in der Praxis eine große Aufmerksamkeit. Obwohl zu den Themengebieten eine Vielzahl von Publikationen vorzufinden ist, existiert bisher keine branchenspezifische Diskussion für die Vorleistungsindustrien. Dieser Forschungslücke hat sich der vorliegende Beitrag angenommen.

Die Analyse hat gezeigt, dass die Veränderungen der Abnehmerstruktur eine Anpassung der Vertriebswege in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft bedingen sollten. Die Akteure müssen dabei neben den reinen Kostenaspekten eine multikriterielle Entscheidung treffen, um eine bestmögliche Ausgestaltung der Vertriebswege zu erreichen. Dabei treten „Entweder-Oder-Strategien“ zunehmend in den Hintergrund, da durch Monokanalstrategien der heterogenen Struktur der landwirtschaftlichen Nachfrager nicht entsprochen werden kann. Zukünftig sind Multi-Kanal-Strategien wahrscheinlich, wenn Unternehmen ihre Klientel kundenorientiert und wirtschaftlich erreichen wollen. Insbesondere die Bedienung der wachstumsorientierten Betriebe verlangt nach professionellen Vertriebssystemen (bspw. im Rahmen eines Key-Account-Managements).

Es erfordert sowohl Mut als auch ein systematisches Management, um tradierte Absatzwege an die neuen Marktentwicklungen anzupassen. Die Vertriebsorganisationen müssen innovationsbereit und flexibel sein, um den differenzierten Kundenwünschen zu entsprechen. Zur Entwicklung marktorientierter Vertriebsstrukturen ist eine genaue Analyse der Marktentwicklung und –situation unumgänglich. Dabei sollten Unternehmen die zunehmende Bedeutung des Kundenwissens nicht vernachlässigen und im Entscheidungsprozess etwaige Datenquellen bzw. den Informationsfluss berücksichtigen. Darüber hinaus erfährt der Kontrollumfang von Vertriebssystemen (bedingt durch den Konzentrationsprozess im Agrarhandel) eine zunehmende Berücksichtigung. Last – but not least – müssen die Vorleister auf die Entwicklung der Informations – und Kommunikationstechnologien reagieren, E-Business-Angebote werden an Bedeutung gewinnen.

## Literaturverzeichnis

- Ahlert, D. (1996): Distributionspolitik – Das Management des Absatzkanals, 3. Auflage, Stuttgart.
- Ahlert, D. / Hesse, J. (2003): Das Multikanalphänomen – viele Wege führen zum Kunden, in: Ahlert, D. / Hesse, J. / Jullens, J. / Semd, P. (Hrsg.): Multikanal Strategien - Konzepte - Methoden - Erfahrungen, S. 3 – 32, Wiesbaden.
- Alt, R. / Puschmann, T. / Österle, H. (2005): Erfolgsfaktoren im Customer Relationship Management, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 75. Jahrgang, Ausgabe 2, S. 185 – 208.
- Bamberger, I. / Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Managements. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 25. Jahrgang, Ausgabe 8, S. 386 – 391.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, in: Journal of Management, 17. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 99 – 120.
- Bergen, M. / Dutta, S. / Walker, O. jr (1992): Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories, in: Journal of Marketing, 58. Jahrgang, Ausgabe Sommer, S. 1 – 24.
- Berndt, R. / Fantapié Altobelli, C. / Sander, M. (2005): Internationales Marketing-Management, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.
- Bidmon, S. (2004): Kundenzufriedenheit im Investitionsgütermarketing: theoretische Basis und praktische Durchführung der Messung, Wiesbaden.
- Böcker, F. / Helm, R. (1996): Marketing, Stuttgart.
- Bodenstein, G. / Spiller, A. (1998): Marketing – Strategien, Instrumente, Organisation Landsberg (Lech).
- Brady, N. (2004): In search of market orientation: An experiment in key account management, in: Marketing Intelligence & Planning, 22. Jahrgang, Ausgabe 2, S. 144 – 159.
- Broda, S. (2005): Marketing-Praxis : Ziele, Strategien, Instrumentarien, Wiesbaden.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV, 2007): Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung, Berlin.
- Chamoni, P. / Düsing, R. (2002): Customer Realtionship Management auf der Basis von Analytischen Informationssystemen, in: Möhlenbruch, D. / Hartmann, M. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter – Konzepte – Instrumente – Umsetzung, Wiesbaden, S. 99 – 116.
- Dammann, J. B. (2000): Wettbewerbsstellung und strategische Erfolgspotenziale von Landhandelsunternehmen, Halle.
- Deutscher Raiffeisen Verband (DRV, 2007): DRV-Bericht 2006, Ausblick 2007, im Internet: [http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf/bericht06/GB\\_2006\\_Ausblick\\_2007.pdf](http://www.raiffeisen.de/veroeffentlichungen/pdf/bericht06/GB_2006_Ausblick_2007.pdf) (Abrufdatum: 01. Dezember 2007).
- Eisenhardt, K. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: Academy of Management Review, 14. Jahrgang, Ausgabe 1, S. 57 – 74.
- Förster, A. / Kreuz, P. (2006): Marketing-Trends: innovative Konzepte für Ihren Markterfolg, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Freter, H. (2004): Marketing, München.
- Günter, B. (1979): Das Marketing von Großanlagen, Berlin.

- Hesse, J. / Huckemann, M. (2002): Erfolgsfaktoren des Vertriebs, in: Ahlert, D. (2002): Exzellenz in Dienstleistung und Vertrieb, Wiesbaden, S. 61 – 88.
- Hinterhuber, H. H. (2004): Strategische Unternehmensführung, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin.
- Homburg, C. (2000): Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle; mit Beispielen, Übungsaufgaben und Lösungen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, C. / Schäfer, H. / Schneider, J. (2008): Sales excellence: Vertriebsmanagement mit System, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Klohn, W. / Windhorst, H.-W. (2003): Die sektoralen und regionalen Strukturen der Rinder- und Schweinehaltung in Deutschland, Vechta.
- Lambert, R. (1983): Long-Term Contracts and Moral Hazard, in: The Bell Journal of Economics, 14. Jahrgang, Ausgabe 2, S. 441 – 452.
- Meffert, H. / Bolz, J. (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Auflage, Stuttgart.
- Ojasalo, J. (2001): Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 16. Jahrgang, Ausgabe 3, S. 199 – 220.
- Petersen, T. (1987): Informationsnutzung in Langzeit-Verträgen, Discussion Paper No. D-18, Sonderforschungsbereich 303 der Universität Bonn, Bonn.
- Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1999): The Core Competence of the Corporation, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Auflage, Heidelberg, S. 953 – 971.
- Richter, H. P. (2001): Investitionsgütermarketing: Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen, München.
- Rosenbloom, B. (2004): Marketing Channels – A Management View, 7. Auflage, Mason (USA).
- Schneider, J. (2001): Der indirekte Vertrieb im Industriegüterbereich : Einflussfaktoren, Gestaltungsparameter und Erfolgsauswirkungen, Wiesbaden.
- Silberer, G. (2004): Wege zur Kundenkenntnis, in: Gröppel-Klein, A. (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004, S. 261 – 290.
- Skimutis, A. (2004): Zur Kompatibilität von Marken- und Vertriebsmanagement in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden.
- Smend, P. (2004): Multikanalsysteme in der Automobildistribution : konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde, Wiesbaden.
- Specht, G. / Firtz, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Stahr, G. (1993): Internationales Marketing, 2. Auflage., Ludwigshafen.
- Theuvsen, L. (2001): Kernkompetenzorientierte Unternehmensführung: Grundzüge und Bewertung, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 30. Jahrgang, Ausgabe 12, S. 1644 – 1650.
- van Baal, S. (2007): Konsumentenverhalten in Multi-Channel-Systemen des Handels. Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Direkt Marketing, Ausgabe 5, Jahrgang, S. 54 – 56.
- Voss, J. / Spiller, A. (2008a): Customer Relationship Management im Agribusiness – Unternehmen zwischen Wunsch und Wirklichkeit, im Review.
- Voss, J. / Spiller, A. (2008b): Internetnutzung in der deutschen Landwirtschaft - sind Landwirte bereit für das Web 2.0?, im Review.

- Voss, J. / Stegen, D. / Spiller, A. / Gerhardy, H. (2008): Kaufverhalten ausgewählter Ferkelerzeuger -empirische Ergebnisse auf Basis der Means-End-Theorie, im Review.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jahrgang, Ausgabe 2, S. 171 – 180.
- Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York (New York, USA).
- Williamson, O. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, 87. Jahrgang, Ausgabe 3, S. 548 – 577.
- Williamson, O. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York (New York, USA).
- Williamson, O. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jahrgang, Ausgabe 2, S. 269 – 296.
- Zimmermann, M. (2003): Das Kaufverhalten von Landwirten im Bereich landwirtschaftlicher Investitionsgüter und die Auswirkungen auf den Marketing-Mix landtechnischer Unternehmen, Göttingen.