



GO-TO-MARKET & PRICING

Channel Conflict ist keine einzelne Zahl

Channel Conflict kann Leistung schädigen. Die Evidenz hängt von Messung, Kanal, Abhängigkeit und Schwelle ab. Prüfen Sie die Form vor der Lösung.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

27. August 2026

LESEZEIT

6 Min.

WÖRTER

1.256

<https://isoglu.com/de/insights/journal/channel-conflict-ist-keine-einzelne-zahl/>

Management Summary	2
Warum ist ein durchschnittlicher Konfliktwert eine unzureichende Kennzahl?	3
Wie zeichnen Vertriebseffizienz und Markteffektivität gegenläufige Kurven?	3
Welche Partnerdynamiken bleiben auf operativen Dashboards unsichtbar?	4
Wie sollten Vertriebsteams einen mehrdimensionalen Konflikt-Review aufbauen?	4
Warum sollten Führungskräfte Kanalharmonie als primäre Optimierungsregel ablehnen?	6
Quellen	7

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Kanal-Dashboard kann hohen Channel Conflict melden, ohne die nächste Entscheidung zu klären. Eine große Meta-Analyse findet im Durchschnitt einen negativen Zusammenhang zwischen Channel Conflict und Leistung. Zugleich verändert sich die Schätzung mit Kanalabhängigkeit, Internationalität, Geografie, Messung und Stichprobe. Eine Studie zu einem Principal-Agent-Kanal setzt einen schärferen Kontrapunkt: Eine lineare Beziehung beschreibt die Effektivität am Umsatzwachstum, während eine S-förmige Schwellenbeziehung die Effizienz über Fehlerquoten besser beschreibt. Eine B2B-Übersicht kartiert das Feld mit Bibliometrie, Literaturreview und 26 Interviews, ist aber kein Kausaltest. Das Ergebnis ist ein Konflikt-Review mit sechs Feldern, der Messung, Perspektive, Einheit, Ergebnis, Zeit, Kontext und Entscheidung zusammenhält. Erst den Gegenstand prüfen, dann über Harmonie entscheiden.

Schlagwörter: Channel Conflict · Kanalleistung · Kanal-Governance · B2B-Beziehungen · Evidenzreview

Ein Kanal-Dashboard kann hohen Channel Conflict melden und die kommerzielle Entscheidung trotzdem offenlassen.

Hoch im Vergleich wozu? Gemessen von wem? An Umsatzwachstum, Fehlerquoten, Zufriedenheit, Marge oder einem anderen Ergebnis? Ein Konfliktlabel ist ein Signal. Es ist noch keine Diagnose und schon gar keine allgemeine Regel, jede Abweichung aus dem Kanal zu entfernen.

Der sinnvolle Review beginnt mit dem gemessenen Gegenstand. Danach fragt er, wie dieser Gegenstand mit dem Leistungsergebnis zusammenhängt, das der Kanal tatsächlich steuern soll. Die Antwort kann sich ändern, sobald sich das Ergebnis ändert.

Warum ist ein durchschnittlicher Konfliktwert eine unzureichende Kennzahl?

Eshghi und Ray haben sechs Jahrzehnte Forschung zu Konflikten in Kanälen in einer Meta-Analyse zusammengeführt. Sie identifizieren 92 empirische Studien, 120 Stichproben und eine aggregierte Stichprobengröße von 23.693. Ihre Sammlung umfasst 371 Korrelationen zu Kanal- und interorganisationalen Konstrukten. 219 davon gingen in die Strukturanalysen ein.

Der aggregierte Zusammenhang zwischen Channel Conflict und Leistung ist über die untersuchten individuellen und gemeinsamen Ergebnisse hinweg negativ. Das ist ein wichtiges Warnsignal. Es sagt nicht, dass jede Studie denselben Konflikt gemessen hat, jeder Kanal dieselbe Abhängigkeit aufweist oder jedes Leistungsergebnis dasselbe bedeutet.

Die Meta-Analyse berichtet stärkere negative Zusammenhänge in kodierten Situationen mit höherer Kanalabhängigkeit, internationaler Tätigkeit und nordamerikanischen Stichproben. Auch Mess- und Stichprobenmerkmale verändern die in der Literatur berichteten Beziehungen. Das ist kein Grund, Geografien oder Routen als grundsätzlich schlechter zu sortieren. Es ist ein Grund, den Kontext neben dem Wert zu erhalten.

Die Studie ist korrelativ. Ihr Durchschnitt identifiziert nicht, was eine bestimmte Maßnahme zur Konfliktsteuerung in einem einzelnen Kanal verändert hätte. Der Zusammenhang zwischen Konflikt und Leistung kann mitreisen. Die Behauptung, dass eine konkrete Intervention den Kanal repariert, braucht ein anderes Design.

Wie zeichnen Vertriebseffizienz und Markteffektivität gegenläufige Kurven?

Duarte und Davies zeigen, warum das Ergebnis feststehen muss, bevor seine Form interpretiert wird. Ihre Daten stammen aus einem Principal-Agent-Kanal im Marketing. Sie analysieren 496 Fälle mit vollständigen dyadischen Konflikt- und Leistungsdaten. Konflikt wird auf mehrere Arten gemessen, darunter wahrgenommener und affektiver Konflikt, jeweils aus der Perspektive des Agenten oder der Dyade.

Die Autoren trennen die Leistung in Effektivität gemessen am Umsatzwachstum und Effizienz gemessen an Fehlerquoten. Für die Effektivität passt im untersuchten Datensatz ein lineares Modell besser als die Alternativen. Für ein invertiertes U als Maximum gibt es dort keine statistisch signifikante Unterstützung. Für die Effizienz beschreibt eine S-förmige Schwellenbeziehung die wahrgenommenen und affektiven Maße im Allgemeinen besser. Wenn die Effizienz anhand der Fehlerquote sinkt, steigt der Konflikt zunächst langsam und nach der beobachteten Schwelle schneller.

Das ist kein Widerspruch, den man durch einen Mittelwert beseitigt. Es ist eine Messlehre. Umsatzwachstum und Fehlerquoten beschreiben verschiedene Leistungsobjekte. Deshalb kann das eine Ergebnis einen anderen Review auslösen als das andere. Die Schwelle dieser Studie ist eine Form in einer Effizienzanalyse. Sie ist keine Zahl, die jeder Kanal übernehmen sollte.

Welche Partnerdynamiken bleiben auf operativen Dashboards unsichtbar?

Sarkar und Pandey legen eine aktuelle Karte der B2B-Forschung zu Channel Conflict vor. Ihre Suche ergab 584 Artikel, wurde auf 468 englischsprachige Einträge verengt und führte zu einer finalen Analysestichprobe von 195 Beiträgen. Dazu verbinden sie bibliometrische Arbeit und Literaturreview mit leitfadengestützten Interviews. Nach 26 Befragten berichten sie eine Sättigung der Themen, die in ihr Modell eingingen.

Die Arbeit verbindet Channel Conflict mit Fragen zu Pricing, Zielkonflikten, Koordination, Reputation, Vertrauen und Konfliktlösung. Damit erweitert sie die Fragen, die ein Dashboardwert auslösen kann. Sie macht aus Interviewthemen keine Häufigkeiten für die Grundgesamtheit und testet weder eine universelle Schwelle noch ein Kooperationsprogramm kausal. Die Autoren nennen selbst Grenzen der Datenbank, der Stichprobenvielfalt und der empirischen Prüfung.

Der aktuelle Routen-Review für Kundenbesitz und Inkrementalität stellt eine andere Frage: Wer kontrolliert die Beziehung und welche Nachfrage oder Ökonomie hat eine Route hinzugefügt? Das belastbare Evidenzreview ergänzt die Abbruchregel dafür, wann eine Konfliktmessung genug geprüft ist, um eine Entscheidung zu informieren. Warum eine Ökosystemstrategie eine Ausrichtungsstruktur und keine Partnerliste ist, verdeutlicht zudem, wie multilaterale Koordinationsprobleme ohne formale Governance entstehen. Der Konflikt-Review gehört daneben. Eine Route kann einen klaren Eigentümer haben und dennoch eine ungeklärte Konfliktmessung tragen. Besitz ersetzt keine Messung.

Wie sollten Vertriebsteams einen mehrdimensionalen Konflikt-Review aufbauen?

Tabelle 1 Die Lesart von Konflikt und Leistung

Review-Feld	Aufzeichnen	Entscheidung, die es informiert	Grenze
Konfliktform	Wahrgenommen, affektiv, latent, aufgabenbezogen, manifest oder ein anderes versioniertes Konstrukt	Welches Instrument und welche Perspektive geprüft werden	Verschiedene Formen sind nicht automatisch vergleichbar
Perspektive und Einheit	Agent, Lieferant, Wiederverkäufer, Käufer, Prinzipal, Dyade oder Kanal	Wessen Abweichung sichtbar ist und wer fehlt	Der Wert einer Seite ist nicht die ganze Kanalerfahrung
Leistungsergebnis	Umsatzwachstum, Fehlerquote, Effektivität, Effizienz, Zufriedenheit, Marge oder ein anderes definiertes Objekt	Worüber der Zusammenhang informieren kann	Leistungsbegriffe dürfen nicht stillschweigend vermischt werden
Zeitfenster	Messperiode, Verzögerung und Status des Kanals	Ob Konflikt und Ergebnis zusammen gelesen werden können	Ein späteres Ergebnis wurde nicht automatisch früher verursacht
Kanalkontext	Direkte oder indirekte Route, Abhängigkeit, Geografie und Governance	Welcher Vergleichsrahmen passt	Ein kodierter Moderator ist kein übertragbarer Multiplikator
Form und Entscheidung	Linear, Schwelle, ungeklärt oder eine andere geprüfte Form plus nächste Handlung	Was als Nächstes getestet oder verändert wird	Ein Review-Ergebnis ist keine allgemeine Konfliktgrenze

Eshghi & Ray (2021), Duarte & Davies (2003) und Sarkar & Pandey (2025). Die Review-Felder sind die Synthese des Autors; keine Zeile ist eine universelle Skala oder Schwelle.

Verwenden Sie den Datensatz in sechs Durchgängen:

- 1 Die Form benennen. Schreiben Sie das Konfliktkonstrukt, seine Version, die befragte Perspektive und ob es wahrgenommen, affektiv, latent, aufgabenbezogen oder manifest ist.
- 2 Die Einheit benennen. Halten Sie fest, ob die Zeile zu einer Seite, einer Dyade, einer Route oder einem ganzen Kanal gehört. Fehlende Perspektiven bleiben als fehlend markiert.
- 3 Das Ergebnis einfrieren. Wählen Sie Umsatzwachstum, Fehlerquote, Effizienz, Effektivität, Zufriedenheit, Marge oder ein anderes definiertes Objekt, bevor Sie das Ergebnis lesen.
- 4 Das Zeitfenster setzen. Notieren Sie, wann der Konflikt gemessen wurde, wann das Ergebnis entstand und welcher Abstand oder Follow-up-Stand im Review zulässig ist.
- 5 Den Kontext beschreiben. Ergänzen Sie direkte oder indirekte Gestaltung, Abhängigkeit, Geografie, Routenregeln und jede Governance-Änderung, die die Lesart verändern könnte.
- 6 Die Entscheidungsgrenze schreiben. Wenn die Form ungeklärt ist, sagen Sie es. Wenn eine Schwelle erscheint, nennen Sie sie eine beobachtete Schwelle in diesem Ergebnis und entwerfen Sie darum den nächsten Test.

Warum sollten Führungskräfte Kanalharmonie als primäre Optimierungsregel ablehnen?

Funktionaler Konflikt und dysfunktionaler Konflikt sind nur dann nützliche Unterscheidungen, wenn das Team sagen kann, welche Arbeit die Abweichung beeinflusst. Ein sachlicher Widerspruch kann ein echtes Routenproblem sichtbar machen. Ein Beziehungsbruch kann Koordination beschädigen. Keines der beiden Labels sagt automatisch etwas über Umsatz, Effizienz oder Marge.

Die Evidenz trägt einen engeren operativen Satz: Ein Review zu Channel Conflict muss Messung und Leistungsobjekt gemeinsam führen. Eshghi und Ray stützen das aggregierte Warnsignal und den Bedarf an Moderatoren. Duarte und Davies zeigen, dass die Form vom Ergebnis abhängen kann. Sarkar und Pandey zeigen, wie viele benachbarte Fragen eine aktuelle Feldkarte noch enthält.

Wenn der Review nur einen Wert ohne Ergebnis hat, verdient er noch keine Richtlinie. Wenn er ein Ergebnis ohne Perspektive oder Zeitfenster hat, verdient er noch keine Kausalgeschichte. Beginnen Sie mit dem fehlenden Feld.

- Duarte, M., & Davies, G. (2003). Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 32, 91-99. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00223-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00223-7)
- Eshghi, K., & Ray, S. (2021). Conflict and performance in channels: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 327-349. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00751-1>
- Sarkar, T., & Pandey, N. (2025). Channel conflict in B2B markets: Evolution, trends, and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2024-0230>

ENDE DES BEITRAGS

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 27. August). Channel Conflict ist keine einzelne Zahl. Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/channel-conflict-ist-keine-einzelne-zahl/>

WEITERLESEN

Go-to-Market & Pricing

Was ist Kanalökonomie? Umsatzanteil ist kein Kanalgewinn

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-kanaloeconomie/>

Go-to-Market & Pricing

Ein Marktplatz ist Schiedsrichter und Wettbewerber

<https://isoglu.com/de/insights/journal/ein-marktplatz-ist-schiedsrichter-und-wettbewerber/>

Go-to-Market & Pricing

Was ist partnergeführtes Wachstum? Ein Kanal braucht ein Kontrafaktum

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ist-partnergefuehrtes-wachstum/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand