

Minimal- und Standby-Marketing in internationalen Märkten

*Minimal- oder Standby-Marketing ist
mehr als ein Rezept für Minimalisten*

Prof. Dr. Christian Belz und
Dr. Michael Reinhold*

Die Qualität des Vertriebes entscheidet mit über den Marktanteil und über die Effizienz der ganzen Unternehmung. Der Unternehmer steht vor einem Dilemma: Direkter Vertrieb oder Vertrieb über eine eigene oder fremde Organisation? Die beste Wirkung beim Kunden zu erzielen und der effiziente Einsatz von Ressourcen sind die eigentlichen Herausforderungen bei dieser Aufgabe. Ein kürzlich an der Universität St. Gallen abgeschlossenes Forschungsprojekt zeigt, wie die Unternehmenspraxis mit diesem Thema umgeht und welche Reserven bestehen.

Zum Thema Verkauf von Industriegütern existiert ein reiches Bildungsangebot in Form von Büchern, Zeitschriftenartikeln und Seminaren mit neuen und alten Methoden. Das Thema Vertrieb hingegen wurde bisher stiefmütterlich behandelt, weil sich die zentralen Unternehmensbereiche wie Produktion, Einkauf,

Logistik und F+E besser für Restrukturierungs-, Effizienzsteigerungs- und Innovationsprojekte eignen. Wegen seiner Schnittstellenfunktion zum Markt und zu den Kunden sind Eingriffe im Vertrieb immer heikel und die Auswirkungen von rigorosen Kostensenkungsprogrammen möglicherweise fatal, weil in der Phase des Wiederaufbaus mit innovativen Produkten qualifiziertes Verkaufspersonal fehlt. Nach wie vor gilt die alte Regel: «Nichts beruhigt mehr als volle Auftragsbücher.» Und für letztere ist der Vertrieb zuständig. Es fällt auch auf, dass Innovationen im Vertrieb eher selten sind. Einzig der E-Commerce hat das Potential, die Spielregeln in vielen Branchen neu zu definieren.

Der Vertrieb ist Kernkompetenz in jeder Firma, denn er trägt zum Kundennutzen bei, und er ermöglicht erst den Eintritt in neue Märkte. Eine schlagkräftige Vertriebsorganisation lässt sich nur langfristig entwickeln und ist nicht leicht zu kopieren, weil in ihr viel Know-how über Märkte, Kunden und den praktischen Einsatz der gelieferten Produkte und Dienstleistungen steckt. Ein eindrückliches Beispiel dafür liefert die Vertriebsorganisation der Firma Hilti in Schaan FL.

Der Vertrieb ist auch Nadelöhr. Der gesamte Informations-, Güter- und Geldfluss vom und zum Kunden geht über den Vertrieb. Die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation bestimmt die Schnelligkeit des Markteintrittes oder die Geschwindigkeit mit der neue Produkte und Dienstleistungen im Markt platziert werden können.

Das Projekt

Am Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen befassten wir uns in den letzten zwei Jahren intensiv mit dieser Thematik. In über zwanzig grösseren Industrieunternehmen aus verschiedenen Branchen führten wir Expertengespräche zum Thema internationales Vertriebsmanagement durch. Ermutigt durch diese Resultate folgte eine Fragebogenaktion. Von mehr als sechshundert VSM/ASM-Mitgliederfirmen antworteten uns rund zweihundert. Der hohe Rücklauf zeigt ebenfalls die Aktualität des Themas. Die Resultate und Erkenntnisse finden sich im Buch Belz/Reinhold, 1999. Das Thema schliesst viele Aspekte ein, wir beschränken uns in der Folge auf einige grundsätzliche Hinweise.

Eine Frage, die sich für viele Leiter von kleineren und grösseren

* Prof. Dr. Christian Belz ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel, Bodanstrasse 8, St. Gallen.
Dr. Michael Reinhold, Rehweg 1, CH-9472 Grabs, führte verschiedene Reorganisationsprojekte im internationalen Vertrieb durch.

ren Firmen stellt, lautet: Wie komme ich an einen neuen Auslandsmarkt heran? Die Erschließung neuer Märkte ist für KMU von entscheidender Bedeutung. Einerseits lässt der schweizerische Binnenmarkt nur eine begrenzte Umsatzausdehnung zu, andererseits bringt die Öffnung der Märkte nicht nur neue Konkurrenten, sondern auch neue Chancen mit sich. Der Zugang zu den internationalen Märkten – oft noch mit dem Ausdruck «Export» verbrämt – wird von vielen Unternehmen mangels Kenntnissen auf eher amateurhafte Weise betrieben. Oft sind es Zufallskontakte auf Messen oder Anfragen über das Internet, welche das Auslandsgeschäft plötzlich und unvorbereitet in Gang setzen.

An dieser Stelle setzen wir ein und gehen in diesem Artikel Fragen der Konzeption und der Konfiguration des Vertriebs nach.

Die schweizerische Maschinenindustrie

Den leichtesten Zugang zu den mehr grundsätzlichen Vertriebsfragen finden wir über die Analyse der Probleme, mit denen sich die schweizerische Industrie typisch auseinandersetzt. In der erwähnten Untersuchung zum Vertrieb der schweizerischen Maschinenindustrie bezeichneten 75% der Unternehmen ihre Positionierung mit «Technologieführer für spezielle Anwendungen» und 64% mit «Qualitätsführer im Marktsegment». Ihre Marktstellung bezeichneten 63% mit «Marktführer in speziellen Segmenten», 37% mit «Nischenanbieter», 19% mit «unbestrittener Marktführer» und 1% mit «Herausforderer des Marktführers» (n = 204; Erhebung 1997/98).

Der Vertrieb des Nischenanbieters und Marktführers unterscheidet sich deutlich in der Konfiguration, wie Tab. 1 zeigt.

In Unternehmen der Investitionsgüterbranche ist es nicht aussergewöhnlich, dass 2 bis 3 Mitarbeiter in der Zentrale 40 bis 60 Agenten oder Niederlassungen in ganz unterschiedlichen Märkten betreuen. Zwar empfiehlt die Managementlehre in solchen Situa-

„Die Dynamik im internationalen Geschäft für Investitionsgüter ist enorm“

tionen, wenige Schwerpunkte zu setzen und die beschränkten Ressourcen lieber für ausgewählte Märkte einzusetzen. Offensichtlich schlagen manche Unternehmen diesen Ratschlag aber erfolgreich aus. Dafür gibt es mehrere Gründe:

Mit «unterkritischen» Aktivitäten in Auslandsmärkten gelingt

es Unternehmen, ihren Aufwand zu minimieren, entstehende Absatzchancen aber dennoch zu ergreifen. Voraussetzung ist dabei, dass entsprechende Spezialisten für ein Kundenprojekt rasch vor Ort eingesetzt werden können.

Die Dynamik im internationalen Geschäft für Investitionsgüter ist enorm. Beispielsweise muss ein Anlagenbauer heutzutage Umsatzenschwankungen von mindestens einem Faktor drei bezogen auf eine spezifische Produktgruppe von Jahr zu Jahr problemlos verkraften können. Stellvertretend für viele Branchen sei hier der «Schweinezyklus» der Halbleiterindustrie erwähnt, unter dem beispielsweise die Zuger Firma ESEC stark litt. Wenn es gelingt, die Fixkosten minimal zu halten, beispielsweise durch JIT-Fertigung und die Fertigungstiefe mit dem Outsourcing von Baugruppen massiv zu senken, dann können derartige Schwankungen einem Unternehmen weniger anhaben. Man vergisst dabei häufig, dass da-

Tab. 1: Vertrieb Nischenanbieter vs. Marktführer

Vertrieb des Nischenanbieters	Vertrieb des Marktführers
• Hohe Anzahl Länder/Regionen • Geringe Marktanteile im Gesamtmarkt und mittlere Kunden- und Projektzahl • Indirekter Vertrieb und höhere Anzahl von Zwischenstufen mit Agenten und Unterververtretungen • Hohe Qualifikation der Zentrale, Vertrieb als Kontakt- und Akquisitionsplattform • Konzentration auf wenige Leistungs-/Kundenbereiche • Selektiver Vertrieb • Begrenztes Wachstum • Geringe Ressourcen im Vertrieb; Unternehmen als Engpass • Offene Abwartestrategie und selektives Engagement für Vertriebskrisen, Reaktionen von Vertretungen, neue Ansprüche der Kunden, Koalitionschancen usw.	• Hohe Anzahl Länder/Regionen • Hohe angestrebte Marktanteile mit grosser Kunden- und Projektzahl • Direktvertrieb (evtl. mit Regionalzentren als Zwischenstufe) • Eventuell indirekter Vertrieb für Kleinkunden • Hohe Vertriebsqualifikation • Verschiedene Spezialisten und Branchensegmente für die Marktabdeckung • Flächendeckender Vertrieb nahe beim Kunden • Rasches Wachstum • Hohe Ressourcen im Vertrieb; Markt als Engpass • Dauernde organisatorische Veränderungen und intensives Vertriebsmanagement

Tab. 2: Spitzenreiter im Vertrieb

Weltklassevertrieb im eigenen Markt der Befragten (199 Nennungen, n=203, Erhebung 1998)		Weltklassevertrieb allgemein (347 Nennungen, n=203, Erhebung 1998)	
Firmen	Anzahl der Nennungen	Firmen	Anzahl der Nennungen
ABB	9	Coca-Cola	34
Siemens	7	Nestlé	25
Agie/Charmilles	6	ABB	19
Sandvik	5	IBM	17
Heidelberger Druckmaschinen	3	Hilti	16
Sulzer	3	McDonald's	14
Trumpf	3	Microsoft	14
Grundfos	3	SMH/Swatch	11
Saurer/Schlaflhorst	3	Hewlett Packard	8

mit das Fixkostenrisiko nicht verschwindet, sondern auf die Zulieferer überwältigt wird. Die Langlebigkeit von Produktionsanlagen führt typisch zu einer kleinen Kauffrequenz je Kunde (<1 pro Jahr) und damit oft zu einer grossen, geographisch weit gestreuten Kundenbasis. Die Herausforderung besteht darin, die Vertriebs- und Serviceinfrastrukturen in den Ländern auf dem erforderlichen Minimum zu etablieren und auf einen Basisumsatz auszurichten.

Die Herausforderung: Minimal- oder Standby-Marketing

Das Spektrum möglicher Konfigurationen im internationalen Vertrieb von Industriegütern ist breit. Woran soll sich der Unternehmer orientieren? Ein Ansatz besteht darin, die Klassenbesten zu analysieren. Einen hervorragenden Vertrieb ordnen die befragten Verantwortlichen mehrheitlich den internationalen Konzernen und Marktführern zu. Gehören die Unternehmen mit dem besten Vertrieb selbst zu unserer Stichprobe? Selbstverständlich sind einige Beispiele anzutreffen. Gesamthaft beurteilten die befragten Unternehmen ihre relative Vertriebsstärke im Vergleich zur besten Konkurrenz zu 38% als

überdurchschnittlich, zu 51% als durchschnittlich und zu 12% als unterdurchschnittlich.

Tab. 2 zeigt die Spitzenreiter der Befragten innerhalb der eigenen Branche und eines generellen Weltklassevertriebs. Offensichtlich erkennen Anbieter in ihrem eigenen Markt weniger ausgezeichnete Vertriebslösungen als allgemein.

Erstaunlich ist, dass von 199 Nennungen nur neun Unternehmen insgesamt mehr als dreimal aufgeführt wurden, d. h. nach der Meinung der Befragten in der eigenen Branche einen Weltklassevertrieb aufweisen (zwei Drittel

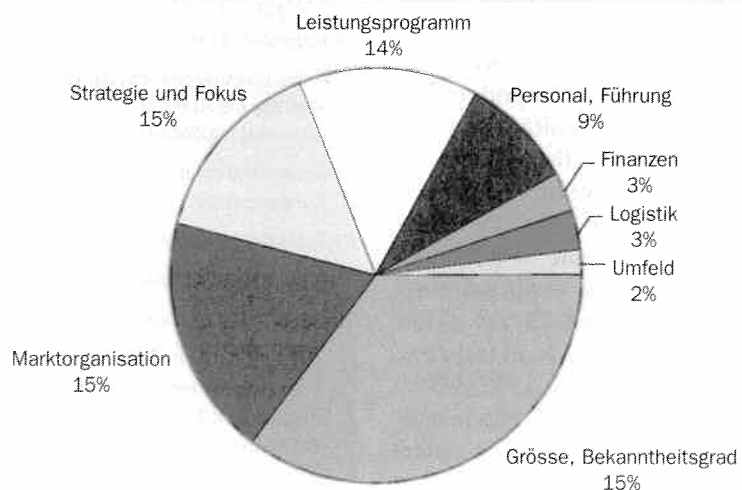
der Antworten stammen aus den Branchen Maschinen und Apparatebau, Werkzeuge und Messinstrumente, Werkzeugmaschinen sowie Textilmaschinen).

Was macht die unternehmerischen Spitzenleistungen im Vertrieb aus? Wir haben dazu 240 Aussagen ausgewertet (siehe Abb. 1).

Die unternehmerischen Spitzenleistungen konzentrieren sich zu 80 Prozent auf nur vier Dimensionen, die folgendermassen charakterisiert wurden:

1. *Grösse und Bekanntheitsgrad* (36% der Aussagen): Darunter fallen Aussagen wie Marktleader, Image, schon lange im Markt präsent, Professionalität, faire Preise, gute Referenzen, hohe Kundenorientierung, starke Ressourcen, Weltunternehmen sowie die Kernkompetenzen in einer Hand.
2. *Marktorganisation* (19%): Eigene Vertriebsgesellschaften, lokale Präsenz, Kompetenzzentren, mehrere Vertriebskanäle, Servicestellen, optimierter Vertrieb nach Kunden bzw. Segmenten, langjährige Vertriebspartner sowie «back-bone» der Vertreter auch in der Zentrale.
3. *Strategie und Fokus* (15%): Klare, konsequent umgesetzte Marke-

Abb. 1: Erfolgsfaktoren im Best-Practice-Vertrieb



ting- und Vertriebsstrategie, aggressives und zentrales Marketing, konsequente Marktausrichtung, länderspezifische und langfristig angelegte Konzepte, Anwenderorientierung sowie wirksame Verkaufsförderung.

4. *Leistungsprogramm (14%)*: Grosses und komplettes Sortiment, anerkannt gute Produkte, Technik, «just in time» resp. sofortige Lieferung, Servicequalität (technische Kompetenz, Organisation, 48-h-Service) sowie Konzentration auf Einzelprodukte mit Standardisierungen in der Abwicklung.

Diese Aussagen bieten mehr Erklärungen als konkrete Handlungsanweisungen, was auch nicht weiter erstaunlich ist.

Zwar ist der Best-Practice-Vertrieb typisch für weltweite Marktführer auf deren Kernmärkten. Es darf an dieser Stelle jedoch keinesfalls auf «the winner takes it all» geschlossen werden. Auch die Grossen haben einmal klein angefangen und sind dies immer noch in ihren Peripher- und Gelegenheitsmärkten.

Am anderen Ende des Spektrums steht das Minimal- oder Standby-Marketing. Hier stellt sich die Frage, welches Minimum an Aktivitäten in einem Land notwendig ist, um neue oder reaktivierte Märkte schrittweise erschliessen zu können oder bei entstehenden Projekten im Markt präsent zu sein, um als Anbieter in eine Evaluation einbezogen zu werden. In einbrechenden Märkten ziehen sich Unternehmen ebenso auf das notwendige Minimum zurück, um zumindest Flagge zu zeigen. Dies ist die typische Ausgangslage vieler kleinerer und mittlerer Unternehmen. Interessant ist, dass sich bisher weder Forschung noch Praxis des Marketing mit den minimalen Voraussetzungen für Geschäfte befasste. Zusätzliche Aktivitäten im Marke-

ting und der Ausbau zu des Geschäftes sind offenbar attraktiver.

Zu diesem Thema erhielten wir 475 Aussagen – fast doppelt so viele wie im Best-Practice-Fall – aus 203 verschiedenen Unternehmen. Die Auswertung und Klassifizierung zeigt Abb. 2.

„Erfolg im Minimalmarketing beruht zu einem Drittel auf klassischen Unternehmertugenden“

Gerade weil diese Situation so typisch ist und häufig vorkommt, haben wir diesmal in fast 80% der Antworten deutlich mehr Handlungsanweisungen als Erklärungen bekommen.

1. *Engagement vor Ort (32% der Aussagen)*: Darunter fallen Eigenschaften und Attribute wie Engagement, Durchhaltvermögen, kontaktfreudig, Beziehungsnetz, Kundenzugang, kompetent, richtige Mentalität.
2. *Marktforschung (26%)*: Marktanalysen (Industriestruktur, Konkurrenzsituation, Wachs-

tumspotential, Kundenadressen, Risikoanalyse), Fact-finding-Reisen, Kundenumgang.

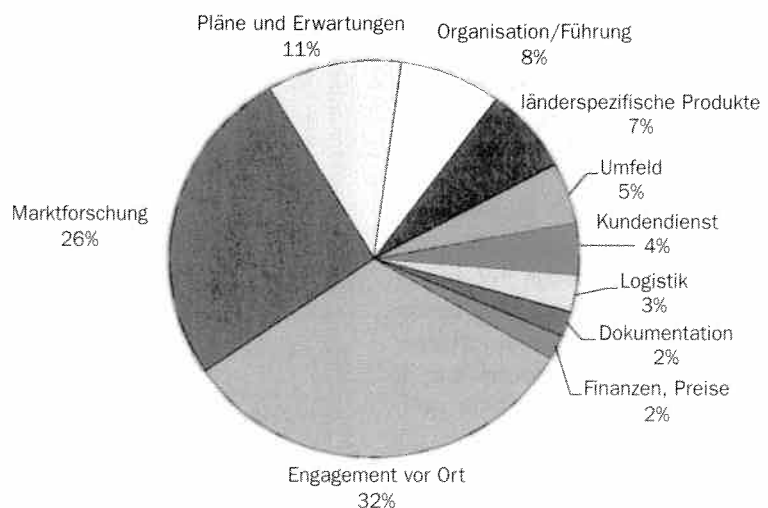
3. *Pläne und Erwartungen (11%)*: Businessplan (minimale Erwartungen), Referenzprojekte, Innovationen.
4. *Lokale Organisation/Führung (8%)*: Vertragsgestaltung, Zuverlässigkeit, Fachkompetenz, Ausbildung, Vertriebsstrukturen, Ressourcenzuteilung, Kenntnisse Landessprache und Schrift, Motivation.

Anders formuliert: Der Erfolg im Minimalmarketing beruht zur Hälfte auf der seriösen Vorbereitung, Planung und Durchführung des Engagements in internationalen Märkten und zu einem Drittel auf den klassischen Unternehmertugenden.

Weder im Best-Practice- noch im Standby-Vertrieb werden Faktoren wie das Leistungsprogramm (mit länderspezifischen Anpassungen), der Kundendienst, die Dokumentation in Landessprache, die Logistik oder die Finanzierung bzw. Preisgestaltung von den Unternehmen als besonders erfolgswirksam bewertet.

Das Minimal- oder Standby-Marketing ist eher der typische Fall im Industriegütervertrieb als die

Abb. 2: Erfolgsfaktoren im Standby-Vertrieb



Tab. 3: Unternehmenstypen des interantionalen Managements (Bartlett und Ghoshal, 1990)

Organisatorische Charakteristika	Global	International	Transnational	Multinational
Konfiguration von Werten und Fähigkeiten	Dezentralisiert und im nationalen Rahmen unabhängig	Zentralisiert und weltmarktorientiert	Kernkompetenzen zentralisiert, andere Kompetenzen dezentralisiert	Weitgestreut, interdependent und spezialisiert
Rolle der Auslandsniederlassungen	Erkennen und Nutzen lokaler Marktchancen	Umsetzung von Strategien der Zentrale	Anpassung und Anwendung von Kompetenzen der Zentrale	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten zu integrierten weltweiten Aktivitäten
Entwicklung und Diffusion von Wissen	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Einheit	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale	Erwerb von Wissen in der Zentrale und Transfer in Auslandsniederlassungen	Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Wissen

Ausnahme und ist damit mehr als nur ein Rezept für «Minimalisten».

Diese Überlegungen suggerieren aber ein zu einfaches Modell des Vertriebs. Daher wollen wir durch einige Akzente zur Strategie und Konfiguration den Blick wieder auf das Gesamte richten.

Zuerst die Strategie

Grundsätzlich ist der Fokus auf das Erschliessen neuer Absatzmärkte, d. h. auf die reine Absatzfunktion, viel zu eng. Vier Gründe sprechen dafür, um sich im Ausland bzw. anderen Markregionen zu engagieren:

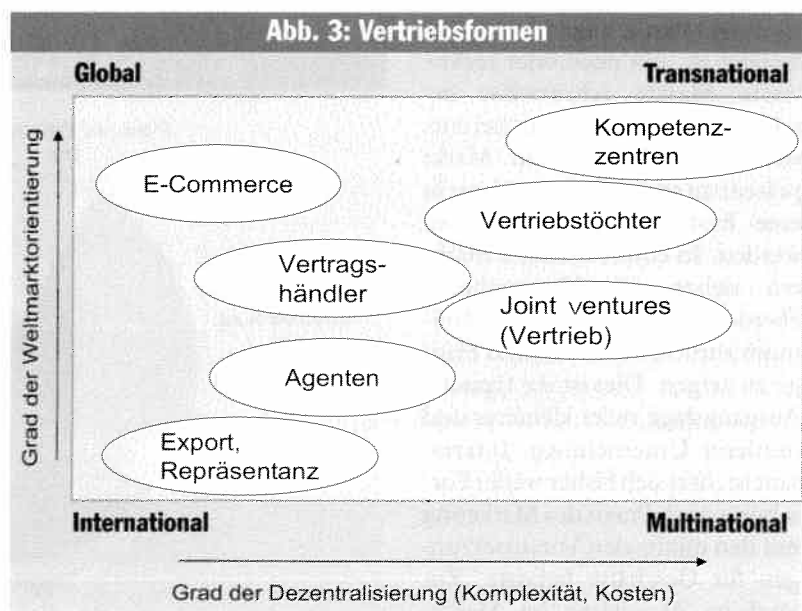
1. Erschliessen neuer Absatzmärkte.
2. Zugang zu vergleichsweise günstigen Ressourcen, d. h. Arbeit zu niedrigen Löhnen.
3. Zugang zu technischem und wissenschaftlichem Know-how.
4. Zugangssicherung und Beschaffung von Rohstoffen und Halbfabrikaten.

In den Zeiten globalisierter Märkte sind alle vier Punkte von Bedeutung, allerdings mit unterschiedlicher Intensität. Begünstigt und getrieben wird die Internationalisierung und Globalisierung in den letzten Jahren durch die politische Öffnung neuer Märkte, die enormen Fortschritte in der Informationstechnologie, sehr niedrige

Transportkosten und den Druck, durch Mengendegressionseffekte und rationelle Produktentwicklung die Kosten tief zu halten. Den ergiebigsten Beitrag für die Diskussion der Vertriebsstrategie liefert hier der Ansatz von Bartlett und Ghoshal (1990). Tab. 3 zeigt ihre Typologie der multinationalen, globalen, internationalen und transnationalen Unternehmen mit den wichtigen Merkmalen.

Bartlett und Ghoshal beurteilen das transnationale Unternehmen als besonders zukunftssträftig. Abgesehen davon, dass der Weg dorthin für ein KMU lang und

steinig sein wird, liefert diese Betrachtung eine Landkarte für die zukünftige Vertriebsentwicklung, dargestellt in der Abb. 3 «Vertriebsformen». Logisch korrekte und machbare Entwicklungspfade haben ihren Ausgangspunkt in der linken unteren Ecke. Wohin die Reise gehen wird, ob als zukünftiger «global player» ob «Multi» oder sogar «Transnationaler», hat mehr mit der Markt- und Unternehmensdynamik zu tun als mit dem Vertrieb. Die Plätze, an denen die verschiedenen Vertriebsformen eingezeichnet sind, gelten nur als Richtschnur und nicht als Fix-



punkte. Mit dem Grad der Dezentralisierung wachsen die Kosten, weil damit ein höherer Aufwand zur Beherrschung der organisatorischen Komplexität und der Koordination der verschiedenen Aktivitäten in den unterschiedlichen Ländern verbunden ist. Dieser Aufwand lohnt sich dann, wenn durch die Koordination grössere Gewinnspannen im Markt bzw. niedrigere Kosten durch erhöhte Absatzmengen erzielt werden.

Dann die Konfiguration

Zum strukturellen Aufbau der internationalen Vertriebsaktivitäten, d. h. zur Konfiguration, gehören die Entscheide in den vier Segmenten Länder/Märkte, Leistungen/Segmente, Vertriebsstrategie und Vertriebssystem. Dazu verweisen wir auf Tab. 4 zur Vertriebskonfiguration.

Es ist nicht möglich, alle Entscheide und Varianten der Vertriebskonfiguration an dieser Stelle zu besprechen. Aus dem Bereich Leistungen und Segmente greifen wir nur das Thema der Transaktionsprozesse heraus, weil es für die Vertriebskonfiguration besonders ergiebig ist.

Nach Backhaus (Backhaus 1997) können die Transaktionsprozesse im Industriemarketing in nach den Dimensionen Individual- und Standardgeschäft sowie Einzel- und Verbundlösung in vier Felder eingeteilt werden. Diese Charakterisierung, die keine Gütertypologie ist, sondern die Transaktion mit dem Kunden in den Vordergrund stellt, eignet sich ausgezeichnet zur Darstellung kritischer Erfolgsvariablen für den Vertrieb. Je nach Transaktions- bzw. Geschäftstyp stellen sich ganz andere Anforderungen an den Vertrieb.

Tab. 5 liefert erste Hinweise zum Thema Vertriebskosten: Ein Zulieferer der Automobilbranche, der seine globale Kundschaft an

Tab. 4: Vertriebskonfiguration

Vertriebsstrategie	Vertriebssystem
• Internationale Unternehmens- und Marketingstrategie • Vertriebsphilosophie (z. B. zentral vs. dezentral) und länderübergreifende Koordination	• Integration von Vertrieb und Ressourcen • Vertriebsstruktur • Vertriebsformen (direkt/indirekt) • Interne und externe Vertriebskoalitionen • Vertriebsdynamik
Länder/Marktregionen	Leistungen/Segmente
• Länderevaluation und -prioritäten • Markterschliessung und -durchdringung • Dynamik der Märkte	• Anlagen-, Produkte-, Zuliefer- und Systemgeschäft • Service und Retrofit • Gebrauchtanlagen und -maschinen • Kundensegmente • Leistungsdynamik

Tab. 5: Kritische Erfolgsfaktoren im Industriegütergeschäft

Zuliefergeschäft (Beispiel: Automobilteile und -baugruppen)	Systemgeschäft (Beispiel: Computer und proprietäre Betriebssysteme)
Direkte und vernetzte Zusammenarbeit mit dem Kunden	Schnittstellenmanagement und auf langfristige Bindung ausgerichteter Vertrieb
• Gezielter und individualisierter Vertriebsprozess nach Leistung und Kundenanforderungen, extremes Eingehen auf Kundenwünsche, Multi-level selling • Risikomanagement für Aufwand und Trefferchance einer Offerte • Kooperative, internationale Vertriebs- und Leistungskompetenz (Team Management und Koordination) • Lieferstrategie: JIT • Elektronische Vernetzung mit dem OEM-Kunden: EDI und EDIFACT oder ODETTE (Automobilzulieferer) • Integralqualität und Null-Fehler-Lieferung	• Überwindung der Vorbehalte von Kunden gegenüber der langfristigen Fixierung auf (proprietäre) Systeme und Architekturen: Aufbau eines Vertrauensverhältnisses • Schlanker und optimierter, standardisierter Vertrieb • Technische Kompetenz an der «Front» • Referenzkunden und -installationen • Erfüllungsgarantien und Konditionen-zusicherungen für zukünftige Geschäfte
Anlagengeschäft (Beispiel: Kraftwerksanlagen, Werkzeugmaschinen)	Produktgeschäft (Beispiel: Vakuumpumpen, Kompressoren, Elektro- und Elektronikteile)
Qualifizierter Projektvertrieb	Schlanker, standardisierter Vertrieb
• Gezielter und individualisierter Vertriebsprozess nach Leistung und Kundenanforderungen • Risikomanagement für Aufwand und Trefferchance einer Offerte • Kooperative, internationale Vertriebs- und Leistungskompetenz (Team Management und Koordination) • Referenzkunden und -installationen • Leistungsfähige Serviceorganisation	• Kompetenz an der «Front»: kunden- und produktorientierter Verkauf • Hohe Lieferbereitschaft; Bereitstellung eines adäquaten internen Kommunikationssystems im Vertrieb • Effizienter Service