



**Dr. des.
Christian Schmitz**
Leiter des Forschungsfelds «Vertriebsmanagement und Marktbearbeitung» im Kompetenzzentrum für B-to-B-Marketing, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, CH-St.Gallen

Die Hausaufgaben im Vertrieb des Stammhauses

Viele Schweizer KMU engagieren sich heute über Landesgrenzen hinweg auch in Ländern der Europäischen Union und dem aussereuropäischen Ausland. Denn ausländische Verkaufsaktivitäten ermöglichen ein schnelleres und nachhaltigeres Wachstum mit dem bestehenden Leistungsspektrum. In den internationalen Märkten werden Hersteller durch Vertriebspartner vertreten, die aus Sicht der Kunden das Herstellerunternehmen verkörpern. Die Zusammenarbeit mit Vertriebsgesellschaften enthält allerdings vielfach Konfliktpotenzial, beispielsweise in Bezug auf Entscheidungsfreiheiten, Ressourcen und Kundeninformationen. Mängel bei der Abstimmung zwischen Zentrale und Vertriebspartner, destruktiv geführte

Auseinandersetzungen und Unzufriedenheit führen dazu, dass Marketing- und Vertriebskonzepte lokal teilweise nicht mehr optimal umgesetzt werden. Die interne Effizienz leidet hierdurch ebenso wie die Verkaufseffektivität in den Märkten. Wettbewerbsvorteile geraten deshalb leicht in Gefahr.

Obgleich KMU unter dem gegenwärtigen Wettbewerbsdruck stärker auf die optimale Abstimmung in der Vertriebsorganisation angewiesen sind als bisher, existieren nur selten systematische Ansätze, um dieser «Zerrissenheit» zu begegnen. Das Institut für Marketing und Handel hat sich in einem dreijährigen Forschungsprojekt mit der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Vertriebspartnern beschäftigt. Dabei wur-

den zahlreiche Gespräche mit Führungskräften und eine schriftliche Befragung unter europäischen Vertriebspartnern von Schweizer Industriegüterherstellern durchgeführt (IMH-Vertriebsbefragung 2004). Es zeigte sich, dass im Stammhaus häufig wichtige Hausaufgaben vernachlässigt werden. Indem es KMU gelingt, die Interessen lokaler Vertriebspartner zu erfassen, zu interpretieren und angemessen zu berücksichtigen, schaffen sie die Voraussetzung dafür, dass Marketingkonzepte vor Ort wirkungsvoll unterstützt und umgesetzt werden. Den Blickwinkel der Vertriebspartner zu kennen, wird damit zu einem wichtigen Element für die internationale Führung im Stammhaus. Wichtige Ansatzpunkte, die sich aus den Untersu-

chungsergebnissen für die Vertriebspraxis ergeben, sind:

1. Potenziale des dezentralen Blickwinkels erkennen

Nehmen Sie Unzufriedenheit und Konflikte in der Zusammenarbeit ernst und berücksichtigen Sie diese in Ihren Entscheidungen!

2. Hindernisse bei der Einschätzung der lokalen Situation abbauen

Unternehmen Sie Anstrengungen, um die Vertriebspartner und sich selbst möglichst gut über lokale Gegebenheiten in den verschiedenen Märkten zu informieren!

3. Konditionenpolitik ist nur eine von mehreren Stossrichtungen

Erkennen Sie die vielfältigen Ansatzpunkte, die Ihnen zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit mit Ihren Vertriebspartnern zu verbessern!

4. Unrealistischen Erwartungen gezielt entgegentreten

Kommunizieren Sie offen und frühzeitig, um falschen Erwartungen der

Vertriebspartner gezielt entgegenzutreten!

5. Zufriedenheitswirkungen der strategischen Vertriebskonfiguration berücksichtigen

Seien Sie sich der Zufriedenheitswirkungen strategischer Konfigurationsalternativen bewusst und treffen Sie strategische Entscheidungen weitgehend unabhängig von lokalen Situationen der Vertriebspartner!

6. Koordination und Unterstützung professionalisieren

Verstehen Sie sich als «internen Dienstleister» und betreiben Sie ein aktives Qualitätsmanagement für Ihre internen Koordinations- und Unterstützungsleistungen!

7. Systematisches Projekt statt «Blitzaktionen» zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Starten Sie ein Projekt zur systematischen Verbesserung der Zusammenarbeit und benennen Sie Projektverantwortliche!

8. Massnahmen unternehmensspezifisch anpassen

Suchen Sie nach spezifischen Lösungen für Ihre Vertriebsorganisation und prüfen Sie genau, welche Voraussetzungen in Ihrem Unternehmen gegeben sind! Der intensive Austausch mit Vertriebspartnern wird Ihnen bei der Entwicklung von Lösungsalternativen helfen.

Weitere Informationen zur «Vertriebsbefragung 2004» des Instituts für Marketing und Handel erhalten Sie vom Autor (christian.schmitz@unisg.ch). Die Ergebnisse werden in Kürze als Dissertation mit dem Titel «Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen» veröffentlicht.

T