Februar 2007 Deutschland € 12,30

www.harvardbusinessmanager.de

Harvard Business manager

DAS WISSEN DER BESTEN – ERWEITERTE DEUTSCHE AUSGABE DER HARVARD BUSINESS REVIEW

- **EXPORT**
  So verbessern Sie den Vertrieb im Ausland
- **SERVICE**
  In drei Schritten zum perfekten Dienstleister
- **RECRUITING**
  Wie Sie Spitzenteams professionell abwerben und integrieren

HARVARD-AGENDA 2007

DIE 10 BESTEN MANAGEMENT IDEEN



Trends, Strategien und Konzepte, die Ihr Unternehmen verändern

Österreich: € 14,50; Schweiz: sfr 22,-; Italien: € 16,50; Luxemburg: € 14,50; Spanien: € 16,50

4 190801 612307 02

Den Vertrieb im Ausland besser steuern

EXPORT: Die Zusammenarbeit zwischen Industrieunternehmen und ihren weltweiten Vertriebsorganisationen ist häufig sehr schwierig. Eine Untersuchung zeigt, welches die wichtigsten Aspekte guter Kooperation sind, und beschreibt, wie Produzenten vorbildlich mit dem Thema umgehen.

Von Christian Belz und Christian Schmitz

Zwischen Herstellern von Industriegütern und ihren weltweit verteilten Vertriebsgesellschaften herrscht häufig schlechte Stimmung. Vertriebsmitarbeiter fühlen sich von den Kollegen aus dem Stammhaus gegängelt, missachtet – oder als Sündenbock missbraucht. Die Regel ist, dass bei allen Entscheidungen die Perspektive des Herstellers dominiert und die Interessen der Vertriebskollegen im Ausland schnell unter den Tisch fallen – selbst wenn deren Vorschläge Strategien und Arbeitsabläufe verbessern würden.

Um diesen täglichen Querelen im internationalen Geschäft auf die Spur zu kommen, haben wir gemeinsam mit anderen Wissenschaftlern die Zusammenarbeit zwischen Stammhaus und Vertriebsgesellschaften untersucht. Wir befragten 45 Experten in den Marktorganisationen internationaler Industrieunternehmen. Darüber hinaus antworteten Mitarbeiter aus 240 europäischen Tochtergesellschaften und Vertretungen der 20 umsatzstärksten Industriegüterhersteller in der Schweiz auf einen von uns entwickelten Fragebogen. Unter dem Begriff Vertriebspartner ver-

Illustrationen: Martin Haake



stehen wir dabei Tochtergesellschaften, unabhängige Vertretungen und Handelsagenten, die die Produkte und Leistungen des Herstellers in den ausländischen Märkten verkaufen.

Das Ergebnis unserer Untersuchungen wirft ein schlechtes Licht auf die Zusammenarbeit zwischen Stammhaus und Vertriebsgesellschaften. Bei 24 Faktoren wie „Innovative Neuentwicklungen", „Finanzierungsprogramme für Kunden", „Informationen über Wettbewerb, Markt und Kunden" oder „Antwortzeiten auf Anfragen der Vertriebspartner" waren ein bis zwei Drittel der Befragten unzufrieden. Viele dieser Faktoren bewerten die Vertriebspartner vor Ort als sehr wichtig für den lokalen Geschäftserfolg – indirekt gilt das natürlich auch für den Geschäftserfolg des Herstellers.

Auf der Basis unserer Untersuchung haben wir sieben Stellhebel identifiziert, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Vertriebspartnern und dem Stammhaus besonders entscheidend sind, und sie nach der Bedeutung für den lokalen Geschäftserfolg geordnet. Diese sieben Themenkomplexe wurden von den Befragten am häufigsten genannt, neben zahlreichen anderen, die aber nur vereinzelt auftauchten. Da die Anforderungen in den einzelnen Unternehmen sich häufig unterscheiden, können wir kein Patentrezept für die Lösung der Probleme entwickeln. Wir können aber anhand von Beispielen zeigen, wie einzelne Unternehmen Wege gefunden haben, die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem internationalen Vertrieb zu lösen. Die Beispiele von BASF, Degussa, Hilti und weiteren führenden Herstellern sollen als Anregung dienen, um für die eigenen Bedürfnisse passende Lösungen zu entwickeln.

Viele der Stellhebel sind miteinander verzahnt. Probleme in dem einen Bereich wirken sich auf einen weiteren oder sogar auf einen dritten aus. Manager sollten also auch über die Wechselwirkung zwischen diesen sieben Aspekten der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern nachdenken.

CHRISTIAN BELZ

ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen.

CHRISTIAN SCHMITZ

ist Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen.



STELLHEBEL 1:
Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung wird von den Herstellern häufig nur am Rande berücksichtigt – sicher auch deshalb, weil die Abwicklung erst nach dem Verkauf beginnt. Dabei unterläuft vielen Herstellern eine gravierende Fehleinschätzung. Denn erst durch die Auftragsabwicklung wird das Leistungsversprechen eingelöst, das dem Kunden während des Verkaufsprozesses gegeben wurde. Wie aus einer internen Studie von BASF hervorgeht, ist den Kunden die Zuverlässigkeit der Lieferung häufig wesentlich wichtiger als die Dauer. Derlei Vereinbarungen sind für Kunden die Basis, um ihre eigene Produktion planen und ihren Kunden Liefertermine garantieren zu können. Platzen Liefertermine, zieht der Kunde daher den Vertriebspartner unmittelbar zur Verantwortung – auch wenn in Wirklichkeit der Hersteller verantwortlich ist.

Die Zuverlässigkeit bei Auftragsabwicklung und Lieferung wurde von den Führungskräften in den internationalen Vertriebsorganisationen als wichtigster Stellhebel beurteilt. Doch mit der Liefertreue ist es nicht weit her. Rund 40 Prozent der Vertriebspartner sind in diesem Punkt mit den Herstellern unzufrieden. Ein Grund für geplatzte Liefertermine können Lieferengpässe sein. Bei vielen Herstellern werden dann große Kunden wie Chemie- oder Pharmakonzerne bevorzugt behandelt – kleinere, wie zum Beispiel mittelständische Unternehmen, gehen leer aus. Da Lagerhaltung inzwischen vermieden wird, bekommt ein Hersteller von Tabletten schnell Probleme, wenn eine Rohstofflieferung nicht zum geplanten Zeitpunkt eintrifft.

Lösungen, um die Qualität der internationalen Auftragsabwicklung zu sichern, werden nur selten entwickelt. Dass das durchaus in großem Stil möglich ist, zeigt das Beispiel von BASF in Ludwigshafen. Um die Zusammenarbeit von Vertriebsinnendienst und Logistik zu verbessern, hat das Management beide Abteilungen und ihre Vertretungen aller europäischen Länder unter einem Dach zusammengefasst. Entscheidungen können so schneller umgesetzt werden. Außerdem wurden Serviceversprechen formuliert, die zum Beispiel für den Fall des Lieferengpasses klare Regeln enthalten. Den Kunden werden Teilmengen zugesichert, die ihre Produktion für einen gewissen Zeitraum sicherstellen und so dem Hersteller Zeit verschaffen. Außerdem werden die Beteiligten rechtzeitig informiert, um sich auf die Situation einstellen zu können.

STELLHEBEL 2:
Kommunikation

„Information ist der Schlüssel zu allen Vertriebskanälen", sagt Krzysztof Lubowiecki, Sales Manager des Konzerns ABB im polnischen Lodz. Aber gerade hier hakt es in sehr vielen Unternehmen. So müssen Vertriebspartner immer wieder hinnehmen, dass Kunden über die Einführung eines neuen Produkts durch andere Kanäle früher und besser informiert sind als sie selbst. Darunter leidet das Vertrauen des Kunden in die Kompetenz des Vertriebspartners. Zu den Informationen, die der Hersteller dem Vertriebspartner zugänglich machen kann, gehören vor allem produkt-, leistungs-, kunden- und wettbewerbsbezogene Daten. Wird der Vertriebspartner frühzeitig über mögliche Lieferengpässe informiert, kann auch der Kunde rechtzeitig benachrichtigt werden und sich entsprechend auf die etwaigen Veränderungen einstellen. Informationen zu Wettbewerbern und deren Strategien sowie über das Vorgehen von Kunden in anderen Märkten unterstützen unmittelbar den Verkauf vor Ort.

Der Stellhebel der internen Kommunikation wird in vielen Unternehmen zu wenig beachtet. So werden zwar häufig Informationssysteme eingeführt. Sie werden von den Mitarbeitern und Vorgesetzten aber nicht den Möglichkeiten entsprechend genutzt.

Dabei kann die Unternehmenszentrale die anderen Abteilungen und ihre Vertriebspartner sehr effizient durch Informationen unterstützen. So werden zum Beispiel bei dem Liechtensteiner Konzern Hilti mithilfe des selbst entwickelten „Competition Radar" die internationalen Aktivitäten der Konkurrenz zentral erfasst. Die Informationen dienen dazu, bei strategischen Fragen und operativen Maßnahmen besser entscheiden zu können. Mitarbeiter der Liechtensteiner Zentrale und in den weltweiten Vertriebsgesellschaften führen monatliche Videokonferenzen und Telefonate, in denen sie lokale Aktionen, Innovationen, Preisstrategien und Verkaufsargumentationen des Wettbewerbs besprechen. Durch die regelmäßige Aufarbeitung erhält die Zentrale ein gutes Bild von den länderübergreifenden Strategien der Wettbewerber. Diese können damit erfasst und bewertet werden, bevor sie in weiteren Märkten das Geschäft der Hilti AG gefährden können. Durch eine frühzeitige Information der Märkte schafft die Zentrale damit lokale Wettbewerbsvorteile für ihre internationalen Vertriebsgesellschaften.

KOMPAKT

Interessenkonflikte dominieren die Zusammenarbeit zwischen Herstellern von Industriegütern und ihren Vertriebspartnern im Ausland. Viele dieser Probleme lassen sich aus der Welt schaffen, wenn im Unternehmen kleine organisatorische Veränderungen vorgenommen werden.
Die Studie: Die Autoren haben sieben Aspekte identifiziert, die wesentlich für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind. Gleichzeitig sind diese sieben Stellhebel sehr wichtig für den Geschäftserfolg der lokalen Partner und damit auch für den des Herstellers.
Die Lösung: Wenn sich sowohl Hersteller als auch Vertriebspartner gemeinsam über die unterschiedlichen Interessen in den sieben Bereichen Auftragsabwicklung, Kommunikation, Produkt- und Servicepolitik, soziale Interaktion, Marketing und Vertrieb, kultureller Umgang sowie Preise und Incentives auseinandersetzen, können individuelle organisatorische Änderungen das Klima entscheidend verbessern.

STELLHEBEL 3:
Produkt- und Servicepolitik

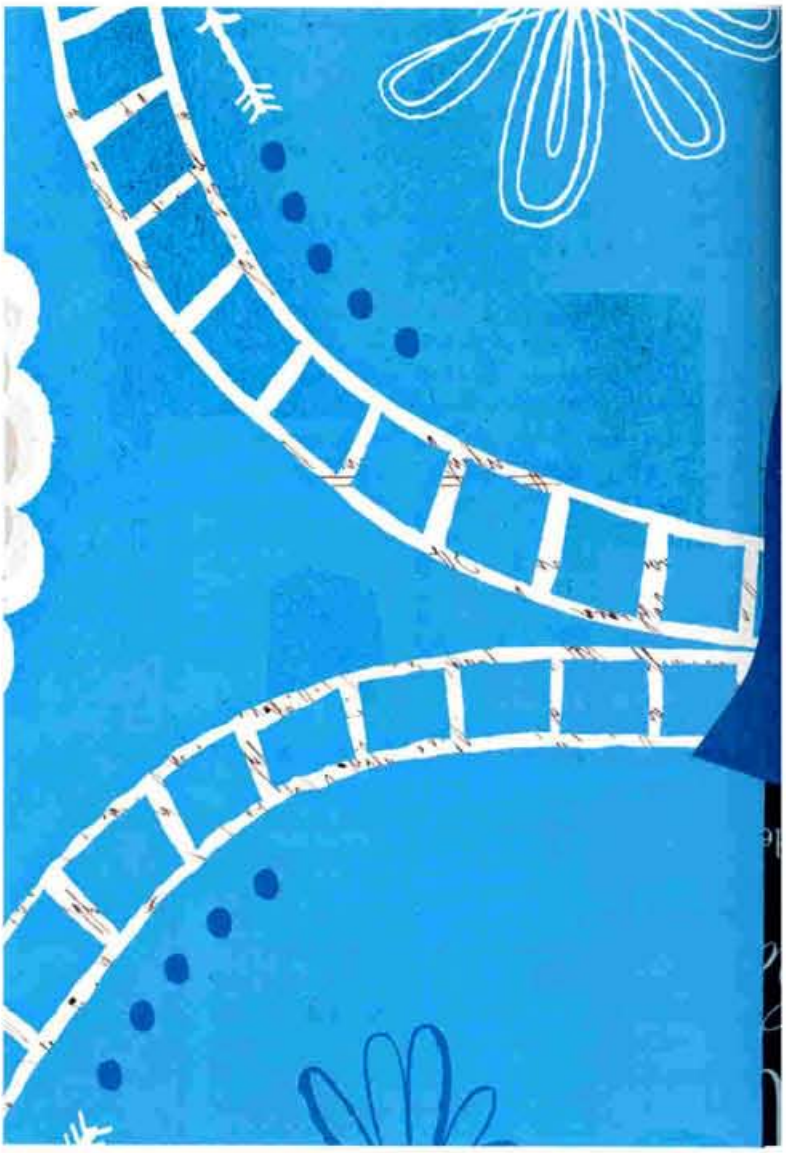
Jeder zweite der befragten Vertriebspartner ist unzufrieden mit der Frequenz, in der neue Produkte oder Dienstleistungen eingeführt werden. 44 Prozent ärgern sich über neue Produkte, weil sie für die Kunden nicht attraktiv genug sind. Manchmal ist es auch so, dass die neuen Produkte zwar attraktiv sind – aber für einige lokale Märkte nicht den Bedürfnissen der Kunden entsprechen. Diesen Aspekt bewerten knapp 57 Prozent der Vertriebspartner als sehr wichtig für den lokalen Geschäftserfolg. Er wird von den Herstellern aber nur selten berücksichtigt.

Unsere Erfahrung aus den Gesprächen mit Vertriebsmitarbeitern und Managern der Hersteller zeigt, dass die Einführung neuer Produkte in den Markt selten koordiniert abläuft. Wenn in den einzelnen Sparten etwa eines Chemiekonzerns neue Zusatzstoffe für Kunstharze, Lacke oder Lebensmittel entwickelt werden, dann will die

Zentrale die fertigen Entwicklungen nicht länger in der Schublade liegen lassen. Da kann es passieren, dass ein Vertriebsteam in der zweiten Jahreshälfte mit einem Dutzend neuer Produkte konfrontiert wird, ohne rechtzeitig informiert worden zu sein. Um jedoch die Kunden des Herstellers über die neuen Produkte aufzuklären und ihnen die Vorzüge schmackhaft zu machen, brauchen die Verkäufer in den Ländermärkten vor allem Zeit und Geld. Werden Produkte aber unverhofft an den Vertrieb weitergeleitet, sind dort keine Ressourcen in der Jahresplanung reserviert. Mit diesen Schwierigkeiten könnten die Vertriebspartner noch umgehen – wenn sie rechtzeitig und ausreichend informiert würden. Doch auch hier hapert es gewaltig.

Ideal wäre es also, wenn die Hersteller mit den Vertriebsgesellschaften absprechen würden, wann und wie oft neue Produkte und Services eingeführt werden sollten. Gerade durch die richtige Frequenz neuer Produkte können sich diese von ihren Wettbewerbern unterscheiden und ihren Absatz optimieren. Werden jedoch zu häufig neue Produkte lanciert, entstehen weitere Kosten. Die Mitarbeiter benötigen zusätzliche Schulungen, neue Dokumentationen, Verkaufsunterlagen, Konformitätserklärungen und Zeit, um ihren Kunden die neuen Vorteile zu erläutern. Diese Rüstkosten belasten das Tagesgeschäft, es besteht für den Vertriebspartner die Gefahr, sich zu verzetteln. Was dann passiert, ist selten im Sinne des Herstellers. Die Einführungsphase für einzelne Produkte bekommt nicht die nötige Aufmerksamkeit, die Verkäufer können die Vorteile der Produkte nicht angemessen vermitteln und bestehen gegenüber der Konkurrenz nur noch mithilfe von Rabatten. Auf diese Weise tritt das Produkt viel früher als vorgesehen in einen Preiswettbewerb ein – und die neu entwickelten Stärken des Produkts werden nicht ausgenutzt.

Manager können diese Entwicklung durch entsprechende Planung und Absprache vermeiden. Das Unternehmen Novozymes, der weltweit größte Hersteller von Enzymen unter anderem für die Nahrungsmittelindustrie, entwickelt kontinuierlich neue Produkte, die zum Beispiel in Waschmitteln, Bier und Tierfutter eingesetzt werden. Um die Zusammenarbeit zwischen Vertriebsgesellschaft und Zentrale während der Einführung neuer Produkte zu verbessern, hat das Management ein Team gegründet, in dem Mitarbeiter aus den Bereichen zentrales Marketing, regionales Marketing, Produktmanagement, Verkauf, Regulatory Affairs und Qualitätskontrolle mitarbeiten. Sie entwickeln zum Beispiel gemeinsame Umstellungspläne für neue Produkte. Auf diese Weise werden auch die Interessen der Vertriebspartner vor Ort diskutiert. Außerdem informiert die Zentrale Kunden und Vertriebspartner bereits mehrere Monate bevor das neue Produkt auf dem Markt ist. Neue Produkte werden darüber hinaus in die lokale Budgetierung einbezogen, und während der gesamten Umstellung wird eine klare Kommunikation sichergestellt. Vertriebspartner und Kunden bekommen zu einem sehr frühen Zeitpunkt Materialproben, damit die Kunden ihre Produktion anpassen können. Damit wird gewährleistet, dass weder Vertriebspartner noch Kunden durch die Neuprodukteinführungen überrascht oder überfordert werden.





STELLHEBEL 4:
Soziale Interaktion

Die persönlichen Beziehungen, die zwischen Zentrale und Vertriebsgesellschaft bestehen, sind ein zentraler Erfolgsfaktor, da sie die Abstimmung in allen anderen Bereichen der Zusammenarbeit unterstützen. Zu den Aspekten der sozialen Interaktion gehören insbesondere die Fairness und Ehrlichkeit des Herstellers und sein Interesse daran, dass der Vertriebspartner seine Ziele erreicht. Auch die gesamte Art und Weise, in der ein Vertriebspartner vom Hersteller oder der regionalen Vertretung des Herstellers behandelt wird, gehört dazu. Sie sollten darauf achten, die persönlichen Netzwerke zur Vertriebsorganisation systematisch aufzubauen und zu pflegen. Denn diese erhöhen die Effizienz der Vertriebsprozesse und die Qualität der Marktbearbeitung.

Persönliche Beziehungen entstehen erst mit der Zeit. Bei jungen Niederlassungen besteht daher konkreter Handlungsbedarf. Die mittelständische Wampfler AG hat ein Patenschaftsprogramm eingerichtet, bei der ein Mitarbeiter des Stammhauses eine engere Bindung mit Führungskräften und Mitarbeitern einer oder mehrerer internationaler Vertriebsgesellschaften eingeht. Nach Bedarf haben Führungskräfte in den Niederlassungen die Möglichkeit, sich über ihre Paten auf kurzem Wege Informationen einzuholen, einen Rat zu erhalten oder sich einfach über Neuigkeiten oder die Stimmungslage in der Zentrale zu informieren. Das Patenschaftskonzept ermöglicht damit auch Managern aus der Zentrale, sich besser über die Situation in den Ländern zu informieren.

STELLHEBEL 5:
Marketing und Vertrieb

Die Zentrale sieht sich viel zu häufig als Kontrolleur. So kritisierten fast 62 Prozent der Vertriebspartner in unserer Studie eine mangelhafte Informationspolitik und eine zu geringe Unterstützung bei lokalem Preisdruck. Hersteller müssen sich fragen, wie sie die dezentralen Marketing- und Verkaufsprozesse gezielt unterstützen und damit zur lokalen Wertschöpfung des Vertriebs beitragen können. Vor allem produktbezogenes Material, das der Hersteller zur Unterstützung der dezentralen Vertriebsprozesse bereitstellt, führt zu höheren Verkaufserfolgen. Hier geht es um Informationen rund um das Produkt, ergänzendes Zubehör und eine klare Beschreibung der Vorteile gegenüber dem Konkurrenzprodukt. „Häufig wissen wir gar nicht, welche Stärken ein Produkt besitzt und wo sein Potenzial im Markt liegen könnte", sagt Wolfgang Fleischfresser, Geschäftsführer des Industriegüterhandels HAT Hansa TMP im italienischen Modena.

Nach Einschätzung eines Vertriebsleiters der Wampfler AG, die Systeme für die Energie- und Datenübertragung herstellt, wollen Mitarbeiter in unabhängigen Vertretungen vor allem diejenigen Produkte verkaufen, die sie leicht verkaufen können. „Ich muss den Vertriebspartner also dazu befähigen, dass er meine Produkte leichter verkaufen kann als die der anderen Hersteller." Je besser die Unterstützung in Marketing und Verkauf ist, desto leichter kann der Verkäufer vor Ort seine Arbeit tun – was dazu beitragt, die Ziele des Herstellers zu erreichen. Dies bestätigt auch

Markus Kistler, Verkaufsleiter des Baumaschinenhändlers Probst Maveg SA im schweizerischen Lyss. Er verweist auf die vielen Vorteile, die sich für ihn und seine Verkäufer aus Prospekten in landesüblicher Sprache, umfangreichen Verkaufsunterlagen und Schulungen, Informationen zu Produktdetails und Argumentationshilfen ergeben. Sie erleichtern eine Abgrenzung und helfen, den Kunden zu überzeugen. So bieten manche Hersteller sogenannte „wettbewerbsvergleichende Produktseiten" an, auf denen eigene und fremde Produkte anhand der wichtigsten technischen Daten verglichen werden. Damit kann der Vertriebspartner die richtigen Argumente für den spezifischen Kunden einsetzen. Hersteller können somit einen wertschöpfenden Beitrag zur Professionalität der lokalen Vertriebsprozesse leisten.

Beim Großanlagenkonzern ABB sorgen ausgefeilte IT-Tools dafür, die Vertriebsmitarbeiter vor Ort beim Ausarbeiten von Angeboten zu unterstützen. Die durchschnittliche Zeit, um ein Angebot etwa für ein Elektrizitätswerk oder einen Staudamm zu erstellen, reduzierte sich dadurch von mehreren Tagen auf wenige Stunden. Die Herausforderung bestand darin, die unterschiedlichen Anforderungen der Ländermärkte zu berücksichtigen. So werden bei der Kalkulation für die Schaltanlagen einer Zementfabrik in Japan von Kunden viele Ordner mit Vorgaben bereitgestellt, die zu integrieren sind. Kunden aus dem Iran besitzen hingegen häufig nicht einmal eine genaue Vorstellung davon, auf welche monatlichen Produktionsmengen eine Zementfabrik ausgerichtet sein soll. Durch die Bereitstellung unterstützender Vertriebstools konnte die Zentrale bei ABB einen Wertschöpfungsbeitrag leisten und die Qualität der Angebotserstellung steuern.

STELLHEBEL 6:
Kultureller Umgang

Obgleich Aspekte der kulturellen Unterschiede zwischen Ländern und Organisationseinheiten vielfach zum Gegenstand sowohl von Anekdoten als auch wissenschaftlicher Diskussionen gemacht wurden, beachten die Vertriebspartner diese kulturellen Aspekte auffallend selten. Zu den von den Vertriebspartnern beurteilten Teilaspekten gehören etwa der Umgang des Herstellers mit der Kultur, den lokalen Gebräuchen und Werten und der Ähnlichkeit dieser lokalen Werte mit denen des Herstellers. Ein weiterer Teilaspekt ist das Verständnis der lokalen Sprache und Schrift. Vor allem mit dem Sprachaspekt war jeder zweite befragte Vertriebsmitarbeiter unzufrieden.



Viele dieser Probleme sind sehr banal und einfach zu lösen. Doch ein Blick in die Unternehmenspraxis offenbart selbst in Dax-Konzernen erhebliche Abweichungen von den Idealvorstellungen. Deutlich zeigt sich die Unfähigkeit von Managern, mit Länderunterschieden umzugehen, daran, dass in den meisten schweizerischen und deutschen Unternehmen nicht einmal Pläne existieren, um für die Ansprechpartner in Ländern mit unterschiedlichen Zeitzonen und Feiertagsdaten Notdienste für Anfragen einzurichten. So haben viele Unternehmen nur wenige gemeinsame Werktage, wenn zum Beispiel die lokalen Ruhetagsregelungen, wie in arabischen Ländern üblich (der Freitag ist Ruhetag, Samstag und Sonntag gehören dagegen zur Woche), von den Regelungen im Stammhaus abweichen.

Jedes Unternehmen geht mit den vielfältigen Kulturen in den internationalen Märkten unterschiedlich um. Der Lebensmittelkonzern Nestlé setzt statt Expatriates einheimische Manager in den Ländern ein – und löst so das Sprachproblem vor Ort und vermeidet Kulturkonflikte. Mettler Toledo dagegen hat ein seit vielen Jahren erprobtes Teammodell entwickelt, das in den Geschäftsbereichen Laborwaagen, Analytische Instrumente und Services eingesetzt wird. In der Region „Middle European Countries" übernehmen prozessorientierte, interdisziplinäre Fachteams die Kundenkommunikation und verkürzen Entscheidungswege in der eigenen Organisation. Die regionalen Marktteams werden durch übergreifende Fachteams miteinander verbunden. Dies wirkt regionalen „Abschottungstendenzen" entgegen und ermöglicht den Erfahrungs- und Informationsaustausch über Marktbewegungen in den einzelnen Produktlinien, die vorher nur lokal diskutiert wurden.

STELLHEBEL 7:
Preise und Incentives

Das Thema Preise ist besonders relevant und kritisch. Es gibt keinen anderen Punkt, an dem die Interessen von Herstellern und Vertriebsgesellschaften so deutlich auseinanderklaffen. Vertriebsgesellschaften wollen möglichst niedrige Preise, Hersteller wollen hingegen nichts verschenken. 69 Prozent der von uns befragten Vertriebspartner waren unzufrieden mit den vom Hersteller angebotenen Finanzierungsprogrammen, 65 Prozent mit den Incentivierungsprogrammen.

Doch Finanzierungsprogramme für Kunden, wie Leasing und Vorfinanzierung, gehören heute

Woran die Zusammenarbeit krankt

Die folgenden sieben Aspekte der Kooperation zwischen Vertriebspartner und Industriegüterhersteller zeigen die wichtigsten Problemquellen im täglichen Umgang miteinander. Jedem der sieben Stellhebel sind die aus Sicht der in unserer Studie befragten Vertriebsmitarbeiter wichtigsten Erfolgsfaktoren zugeordnet. So ist jeder zweite Vertriebspartner unzufrieden mit der Frequenz, in der neue Produkte von den Herstellern eingeführt werden. Ein Aspekt, den immerhin 40 Prozent als den wichtigsten für ihren Geschäftserfolg nennen. Wenn sich Hersteller und Vertriebspartner gemeinsam mit diesen Aspekten auseinandersetzen, kann das ihre Zusammenarbeit und damit auch ihren Geschäftserfolg entscheidend verbessern. Die Stellhebel sind nach ihrer Bedeutung für den lokalen Geschäftserfolg sortiert.

Stellhebel	Erfolgsfaktoren	Anteil unzufriedener Vertriebspartner (in Prozent)	Anteil der Vertriebspartner, für die der Teilaspekt für den lokalen Geschäftserfolg am wichtigsten ist (in Prozent)
Auftragsabwicklung	■ Auftragsabwicklung durch den Hersteller	34	74
	■ Einhaltung versprochener Liefertermine	40	85
	■ Verfügbarkeit von Produkten und Ersatzteilen	32	74
Kommunikation	■ Informationen über Lieferengpässe	59	69
	■ Antwortzeiten auf Anfragen der Vertriebspartner	50	74
	■ Erreichbarkeit in Notfällen	33	76
	■ Rechtzeitige Übermittlung von Informationen durch die Zentrale	46	46
	■ Vollständigkeit der Informationen aus der Zentrale	42	55
Produkt- und Servicepolitik	■ Qualität und Design von Produkten und Dienstleistungen	24	82
	■ Das Ausnutzen von Marktchancen durch innovative Neuentwicklungen	44	57
	■ Sortimentsbreite von Produkten und Dienstleistungen	24	60
	■ Frequenz, in der neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt werden	49	41
Marketing und Vertrieb	■ Material zur Verkaufsunterstützung und Produktdokumentationen	38	46
	■ Informationen über Wettbewerb, Markt und Kunden	62	51
	■ Unterstützung bei lokalem Preisdruck	47	66
	■ Unterstützung mit Handbüchern und ähnlichem Begleitmaterial	31	58
Kultureller Umgang	■ Umgang mit lokalen Gebräuchen und Werten	42	45
	■ Respekt vor und Umgang mit lokaler Kultur	33	48
	■ Verständnis der lokalen Sprache	52	37
	■ Ähnliche Werte und Unternehmenskultur	35	38
	■ Umgang mit Zeitzonen und geografischen Distanzen	34	20
Soziale Interaktion	■ Ehrlichkeit und Fairness der Zentrale	16	70
	■ Interesse der Zentrale, dass der Vertriebspartner seine Ziele erreicht	32	55
	■ Art und Weise, mit der Vertriebspartner behandelt werden	18	47
	■ Klare Verantwortlichkeiten in der Zentrale	30	55
	■ Persönliche Beziehung zu Repräsentanten des Stammhauses	27	62
Preise und Incentives	■ Lieferkredite durch das Stammhaus	41	40
	■ Finanzierungsprogramme für Kunden	69	26
	■ Incentivierungsprogramme (Bonus, Wettbewerbe, Reisen)	65	22

zu den wichtigen Marketinginstrumenten im Bereich des Pricing. So können auch finanzschwache Kunden die Produkte kaufen. Der Markt für den Anbieter wächst auf diese Weise.

Bei unserer Befragung stellte sich jedoch heraus, dass die Unterstützung der Kunden in Finanzierungsfragen insbesondere aus Sicht deutscher und schweizerischer Hersteller eine besondere Rolle spielt, da diese aufgrund ihrer Herstellkosten häufig höhere Preise verlangen müssen. Auch Incentives wie attraktive Boni oder Verkaufswettbewerbe werden von den Managern des Herstellers durchaus als wichtiges Instrument erkannt.

Die Konflikte wegen der Preisgestaltung entpuppen sich in der Regel als Folge von Unstimmigkeiten in anderen Bereichen der Zusammenarbeit.

Durch eine gezielte Integration der regionen- und länderverantwortlichen Führungskräfte in die internationale Vertriebsplanung hat man bei der Degussa AG die Diskussion um Preise und Incentives weitgehend entschärft. In dem stark internationalisierten Geschäftsbereich Polyurethane-Additives werden die Strategieentwicklung für Märkte und Accounts inklusive Umsatz-, Mengen- und Marktanteilsziele sowie Preisstrategien an eine speziell eingerichtete „Global Team Organization" (GTO) delegiert. Die GTO besteht aus Mitarbeitern technischer und kaufmännischer Bereiche, Führungskräften aus der Zentrale und aus den weltweiten Vertriebstöchtern. Entscheidungsvorlagen werden durch crossfunktionale Spezialteams erarbeitet und von einem Kernteam verabschiedet. In der Einführungszeit führte die Abstimmung durch das Team zunächst zu langsameren Entscheidungsprozessen. Langfristig allerdings stellte sich heraus, dass die Interessen der internationalen Vertriebstöchter genügend berücksichtigt wurden. Das Degussa-Management verbesserte so die interne Kommunikation, entschärfte Schnittstellenkonflikte und gewann mehr Einfluss auf die Entscheidungen lokaler Geschäftsführer.

Fazit

Obgleich Hersteller unter dem Druck aktueller Marktherausforderungen stärker auf die optimale Abstimmung in der Vertriebsorganisation angewiesen sind als bisher, existieren in der Praxis nur selten systematische Ansätze, um dieser Zerrissenheit zu begegnen. Industriegüterhersteller müssen die Interessen lokaler Vertriebspartner erfassen und einen echten Mehrwert für diese schaffen. Ohne diese Voraussetzung können Marketingkonzepte vor Ort nicht wirkungsvoll unterstützt und umgesetzt werden.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass von den vielen existierenden Stellhebeln gerade der Preisaspekt in seiner Bedeutung zwischen Zentrale und Vertriebsgesellschaft häufig überschätzt wird. Scheinbar unüberwindbare Konflikte bei finanziellen Teilaspekten sind meist ein Symptom für Schwierigkeiten in anderen Bereichen. Es sind vor allem die Stellhebel Kommunikation, kultureller Umgang und soziale Interaktion, die die Basis für eine einvernehmliche Zusammenarbeit bilden. Der Preis allein kann dies nicht leisten.

Die sieben beschriebenen Stellhebel sind in der Praxis kaum zu trennen. Der Stellhebel Kommunikation ist für die anderen sechs Teilaspekte extrem wichtig. In der Praxis werden die Stellhebel von den Führungskräften jedoch meist als einzelne Aspekte betrachtet, wie unsere Untersuchung ergab. Manager, die sich mit der Frage der Zusammenarbeit mit den Vertriebsgesellschaften auseinandersetzen, sollten jedoch unbedingt die enge Verknüpfung der Stellhebel berücksichtigen. ■



SERVICE

LITERATUR

SCHMITZ, C.: Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Deutscher Universitäts-Verlag 2006.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A.: Making Global Strategies Work, in: Sloan Management Review, 12 (Special Issue Summer 1993: Global Strategy), Seite 11–27.

HBM ONLINE

Spezial Vertrieb, Harvard Businessmanager Oktober 2006.

RAMAN, A. P.: Fallstudie: Wie lokal können globale Marken sein?, in: Harvard Businessmanager, Januar 2004, Seite 92–105, Produktnummer 200401092.
(zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

INTERNET

Die Autoren arbeiten am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen: www.imh.unist.ch/

KONTAKT

christian.schmitz@unisg.ch

© 2007 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200702066, siehe Seite 116