Fit für den internationalen Vertrieb

Wie man die Kompetenzen globaler Partner erfolgreich entwickelt.

Von Michael Reinhold* und Christian Belz**

Eine zentrale Managementaufgabe im internationalen Business-to-Business-Marketing ist es, geeignete Vertriebspartner zu selektionieren, zu betreuen und zu entwickeln. Die Qualität des Vertriebs entscheidet über den Erfolg in den Märkten.

Der Vertrieb wird von den Verantwortlichen oft nicht als Faktor zur Steigerung der betrieblichen Effizienz, sondern als unangenehmer Kostentreiber empfunden. Diese Sicht der Unternehmensorganisation ist gefährlich. Die direkt an der Kundenfront stehenden Mitarbeiter sind nicht nur das Aushängeschild der Firma, sondern das Zentrum der Kernkompetenz des Unternehmens, denn

- im Vertrieb steckt das Know-how der Firma über Märkte, Kunden und den praktischen Einsatz der gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen,
- erst über den Vertrieb ist der Eintritt in neue Märkte möglich,
- er trägt wesentlich zum Kundennutzen bei, beispielsweise in Form von Beratung und Problemlösung, und
- eine schlagkräftige Vertriebsorganisation lässt sich nur langfristig entwickeln und deren Aufbau stellt eine potenzielle Eintrittsbarriere für Konkurrenten dar.

Der Vertrieb ist auch Nadelöhr. Der gesamte Informations-, Güter- und Geldfluss vom und zum Kunden geht über den Vertrieb. Die Leistungsfähigkeit der internationalen Vertriebsorganisation bestimmt die Schnelligkeit des Markteintrittes und die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte und Dienstleistungen im Markt platziert werden können [zu Trends im internationalen Vertrieb vgl. Belz/Bussmann 2002].

Unterschiede bei Motivation und Potenzial

Ein Unternehmen kann mit verschiedenen Vertriebsformen in internationalen Teilmärkten aktiv werden: Die Varianten von Repräsentant, Vertretung, eigener Vertriebsniederlassung bis zur umfassenden Tochtergesellschaft unterscheiden sich in Bezug auf Motivation und Potenzial zur Erfüllung der Vertriebsaufgaben. Im vorliegenden Beitrag machen wir diese Unterscheidung nicht: Der Begriff Vertriebspartner umfasst alle Spielarten. Je nach der Beurteilung der Marktchancen im internationalen Vergleich kommt den Vertriebspartnern eine unterschiedliche Rolle zu. Ein Portfoliodiagramm veranschaulicht dies (vgl. Abbildung 1). Die Pfeile in der Abbildung symbolisieren die möglichen Entwicklungspfade in der Zusammenarbeit.

Bei der Selektion und Entwicklung von Vertriebspartnern muss differenziert vorgegangen werden. In Hoffnungsmärkten ist die strategische Führung, das strategische Vordenken durch den Vertriebspartner beispielsweise wichtiger als in Peripher- oder Gelegenheitsmärkten. Effiziente Organisatoren sind in Periphermärkten gefragt. In den Abstinenzmärkten gilt es, Flagge zu zeigen; in den Kernmärkten sollen die Entwicklungschancen professionell genutzt und der Marktanteil kontinuierlich ausgebaut werden.





* Dr. Michael Reinhold, *Leiter des Kompetenzzentrums Nanomarketing am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen.*

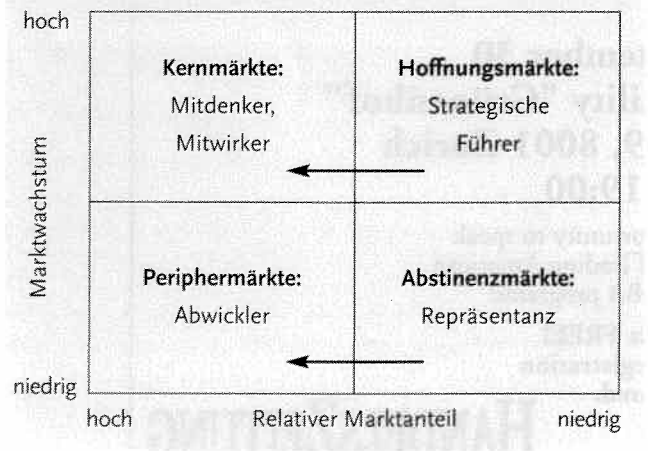
** Prof. Dr. Christian Belz, *Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.*



Kompetenzorientierte Beurteilung der Partner

Die Führung der Vertriebspartner ist eine anspruchsvolle Aufgabe. In der Regel werden die Partner aus operativen Gründen an der langen Leine geführt. Das Vertriebscontrolling erfolgt über vergangenheitsbezogene Zahlen und trägt daher wenig zur Entwicklung der Partner bei. Hier sind innovative Lösungen gefragt. Wir stellen eine Methode vor, mit der sich erstens die Vertriebsfähigkeiten unterschiedlicher Partner in verschiedenen Marktsituationen qualitativ und quantitativ vergleichen lassen. Sie gestattet zweitens eine zuverlässige Beurteilung der Gesamtsituation und liefert wichtige Hinweise zur Entwicklung der Zusammenarbeit mit dem Partner oder zu einem Neuanfang mit einem anderen Partner. Diese potenzial- und kompetenzorientierte und damit auf die Zukunft ausgerichtete Beurteilung der Vertriebspartner ergänzt die übliche ertragsorientierte Betrachtungsweise des Reporting und Controlling in idealer Weise. Wir identifizieren acht wichtige Leistungsbereiche der Vertriebspartner, die in der Tabelle 1 dargestellt sind. In Klammern stehen Begriffskürzel, wie wir sie später in der Abbildung 2 verwenden.

Abb. 1: Typen von Ländermärkten



Die typischen Rollen der internationalen Vertriebspartner.

Die acht Kompetenzen und Fähigkeiten von Vertriebspartnern

Abbildung 2 zeigt den Einsatz in der Praxis: Der Vertriebs- und Marketingleiter einer international tätigen Industrieunternehmung bewertete die Kompetenzen seiner Niederlassungen. Die Bewertungsskala reicht von 10 = hervorragend bis 0 = unbrauchbar.

Abb. 2: Reihung der Kompetenzen von Vertriebspartnern einer Industrieunternehmung

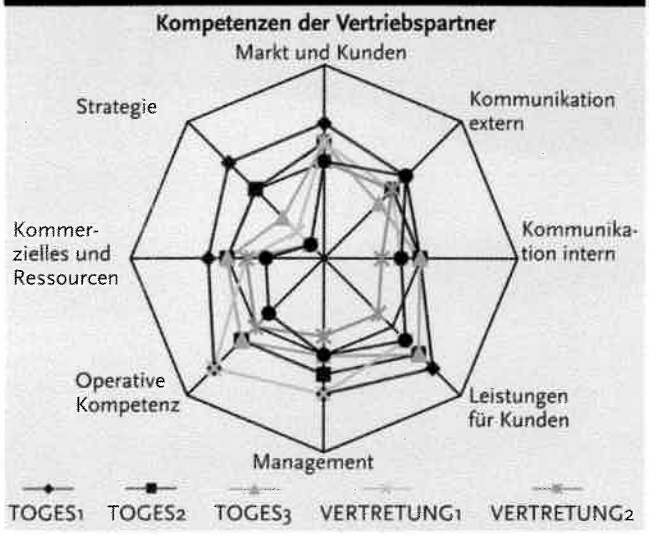


Abbildung 2: Reihung der Kompetenzen von Vertriebspartnern einer Industrieunternehmung

Auffallend ist die starke Differenzierung zwischen den Partnern in den Bereichen Strategie, operative Kompetenz und Leistungen für Kunden. Dieser Darstellung entnehmen wir verschiedene Folgerungen und leiten Handlungsempfehlungen ab:

1. Tochtergesellschaften (TOGES) sind nicht notwendig die kompetenteren Partner als Vertretungen (VERTRETUNG) oder Agenten (AGENTEN). Wir setzen dabei voraus, dass das Anspruchsniveau einheitlich definiert wurde.
2. Die beobachtete Streuung im Kompetenzfeld Strategie ist sehr gross. Ob sich daraus Handlungsbedarf in Bezug auf die Führung des Partners ableiten lässt, hängt von den näheren Umständen ab. Das Erschliessen neuer

THE U.S. COMMERCIAL SERVICE
OF THE AMERICAN EMBASSY
INVITES YOU TO ATTEND THE



Zürich, September 30
UBS Conference Facility "Grünenhof"
Nüschelerstrasse 9, 8001 Zürich
15:00 - 19:00

Don't miss this opportunity to speak
with representatives of leading American
and European MBA programs!

Admission is FREE!
No advance registration
is required.

U.S. COMMERCIAL SERVICE
United States of America
Department of Commerce

HANDELSZEITUNG

Tabelle 1: Beurteilungskriterien

Kompetenzen	Fähigkeiten des Vertriebspartners
1. **Beziehungskompetenz und Marktnähe (Markt und Kunde)**	Nach den Spielregeln eines abgegrenzten Marktes vorgehen und ein marktorientiertes Beziehungsnetz aufbauen und pflegen.
2. **Externe Kommunikationskompetenz bezüglich Markt und Kunden (Kommunikation extern)**	Mit den Kunden kommunizieren und ihre «Sprache» sprechen.
3. **Interne Kommunikationskompetenz (Kommunikation intern)**	Mit der Zentrale kommunizieren und Marktinformationen einbringen. Das Know-how von weiteren Niederlassungen verwerten und eigene Kompetenzen den anderen Niederlassungen zur Verfügung stellen.
4. **Leistungskompetenz für Kunden (Leistungen für Kunden)**	Die Produkte, Anlagen und Dienstleistungen eines Unternehmens erklären und zum Nutzen von Segmenten und Einzelkunden umsetzen; unterschiedliche Leistungsbereiche differenziert vermarkten.
5. **Management- und Mitarbeiterkompetenz (Führung)**	Ein Unternehmen oder eine Einheit strategisch, operativ, finanziell und personell erfolgreich führen; sich selbst motivieren, um gemeinsam mit dem Lieferanten optimale Ergebnisse zu erzielen. Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und weiterentwickeln.
6. **Operative Kompetenz**	Kurz- und mittelfristig Umsätze und Erträge erzielen, neue Kunden gewinnen und halten sowie die Möglichkeiten im Markt realistisch einschätzen.
7. **Kommerzielle Kompetenz und Ressourcenkompetenz (Kommerzielles/Ressourcen):**	Durch Kosten- und Umsatzmanagement langfristig überdurchschnittliche Erträge (bezogen auf die Marktpotenziale) erwirtschaften und wachsen. Für den langfristigen Marktausbau strategisch investieren und die langfristige Stabilität mit entsprechenden Ressourcen sichern.
8. **Strategische Kompetenz (Strategie)**	Neue Anforderungen aus den Unternehmensstrategien erfüllen; innovative Leistungen einführen und Märkte aufbauen. Marktpotenziale realistisch einschätzen und nötigenfalls Korrekturen in den Bereichen Kosten, Personal und Budgetierung einleiten.

Märkte ist deutlich anspruchsvoller als das Abgrasen von Gelegenheitsmärkten.

3. Die Fähigkeiten in den Gebieten Leistungen für Kunden und operative Kompetenz schlagen kurzfristig und direkt auf das Geschäftsergebnis durch. Mit dem Agenten 1 sollten zumindest Gespräche zur Verbesserung seiner operativen Kompetenz geführt werden. Die Leistungen der Vertretung 2 fallen so deutlich ab, dass man unter Berücksichtigung aller Umstände auch an ein Auswechseln denken sollte.

Nicht für alle Vertriebspartner ist das Kompetenzprofil der besten Tochtergesellschaft (TOGES 1) anzustreben. Vielmehr werden die Partner je nach Marktsituation differenziert weiterentwickelt, vorausgesetzt, ein gewisses Mindestniveau der Kompetenz und die Bereitschaft dazu sind vorhanden. Auf Länder oder Marktregionen bezogene Soll-Profile sind eine nützliche Ergänzung: In der Folge werden Überleistungen abgebaut bzw. Kosten eingespart oder bei Leistungsdefiziten werden die geeigneten Massnahmen bestimmt und eingeleitet. Im lokalen Management werden gezielt Schwerpunkte gesetzt und durch unterschiedliche quantitative und qualitative Erfolgskriterien gemessen. Welche Folgerungen ergeben sich für unseren Vertriebs- und Marketingleiter? Wir erläutern dies an drei Kompetenzen:

1) In den wichtigen Zielmärkten sollen die strategischen Defizite der Vertriebspartner abgebaut werden. Folgende Massnahmen führen zum Ziel:

- Aufstellen differenzierter Konzepte für wachsende Leistungsbereiche wie Dienstleistungen, Gebrauchtanla-

genhandel, After-Sales-Service, Leistungssysteme,
- Entwicklungs- und Einführungsprogramme für neue Produkte und Dienstleistungen bis hin zu Leading-House-Aktivitäten,
- Erschliessungsprogramme für neue Marktsegemente und Kunden bzw. Kundenbindungsprogramme,
- Erschliessen neuer Vertriebskanäle und Formen (E-Business),
- Neue Spezialisierungen und Unternehmenseinheiten für Wachstumsbereiche im Vertrieb, wie bespielsweise Drittmarktaktivitäten.

Der Erfolg lässt sich über Kriterien, wie Marktanteil, Wachstum, Zahl der Key-Accounts, Share of Wallet bei einzelnen Kunden, Umsatzanteil von Neuprodukten, Dienstleistungen und Referenzprojekten sowie Zuwachs von Neukunden, messen.

2) Der Abbau von Defiziten in der operativen Kompetenz von Vertriebspartnern sorgt dafür, dass rasch Rückflüsse aus dem Markt kommen. Dies geschieht durch Kosten und Umsatzmanagement sowie eine optimale Kommunikation Zentrale/Vertriebspartner. Die praktische Vorgehensweise könnte folgende Punkte umfassen:
- Intensiver Datenaustausch über Kunden (Besuchsberichte),
- Verzahntes Rechnungswesen und Controlling (Zentrale mit einer Niederlassung),
- Segmentierung der lokalen Märkte,
- Gemeinsames Nachfassen kurz vor dem Kaufentscheid des Kunden,
- Kurzfristige Initiierung von Geschäftsmöglichkeiten (Aktionen, Sonderprogramme),
- Verfeinerung der Distribution, beispielsweise durch Hinzunahme von Agenten und Vertretungen (parallele Kanäle),
- Einsatz erfahrener Verkäufer aus der Zentrale zur Unterstützung, Beratung und Schulung.

3) Defizite in der Leistungskompetenz für Kunden schlagen bei Vertriebspartnern rasch durch: Die Umsatzbudgets werden verfehlt, und die Kunden wandern schliesslich ab. Folgende Schritte führen zur Professionalisierung von Vertriebspartnern:
- Strukturieren und Standardisieren des Leistungsumfangs (Produkte und produktbegleitende Dienstleistungen),
- Regionenenspezifische Segmentierung und Anpassen des Leistungsprogramms,
- Einführen des Key-Account-Managements,
- Einführen Kleinkundenmanagement,
- Schulung des Verkaufs in Bezug auf Leistungen und Kundengruppen,
- Anwender-Datenbanken,
- Verbreiten internationaler Erfolgsstories,
- Einsatz von Verkaufsteams für Key-Accounts und Projekte.

Für jeden der Kompetenzbereiche lassen sich zu den Massnahmen auch die spezifischen Messkriterien für den Erfolg definieren, so wie sie unter (1) aufgezählt wurden [ausführlich Belz/Reinhold 1999]. Damit schliesst sich der Kreis des Managements: Erstens werden die Kompetenzfelder der Niederlassungen bestimmt, die besonders entwicklungsfähig sind; wir unterscheiden dabei nach Gesamtunternehmen, Regionen und spezifischen Ländern oder Niederlassungen. Zweitens werden gemeinsam mit den Niederlassungen in den wichtigsten zwei bis drei Kompetenzfeldern die wichtigen Ziele und Massnahmen bestimmt. Drittens wird der Fortschritt kontrolliert und der Entwicklungsprozess nach den Ergebnissen gesteuert.
Die erwünschte Ausprägung der Kompetenzfelder dient auch als Anforderungsprofil, um neue Vertriebspartner auszuwählen.

Besonders kritisch ist es, einen Vertriebspartner, oder bei Tochtergesellschaften die personelle Besetzung von Schlüsselpositionen, auszuwechseln. Reaktionen von Kunden und Vertriebspartnern, besonders wenn es sich um Agenten oder Vertretungen handelt, sind nur schwer im Voraus einzuschätzen. Vertretungsstrukturen wachsen über Jahre, und ein Wechsel ist gegenüber den bestehenden Geschäftspartnern unloyal oder gegenüber bestehenden Kunden problematisch.

Bestehende Kunden fühlen sich oft durch ihre langjährige Beziehung an die Vertretung gebunden und richten ihre Geschäfte mehr an der Vertretung als am Lieferanten aus. Daher bedienen alte Vertretungen mit neuen Lieferanten ihren Kundenstamm und stören den Markt nachhaltig. Als frühere Partner kennen sie die Schwächen und Stärken im Angebot genau und als neuer Konkurrent nutzen sie dieses Wissen. Trotz all dieser Einwände plädieren wir für frühzeitiges und konsequentes Handeln der Zentrale, auch in heiklen Situationen: Lieber selber treiben, als getrieben werden.

Produktiver Dialog zwischen Zentrale und Niederlassung

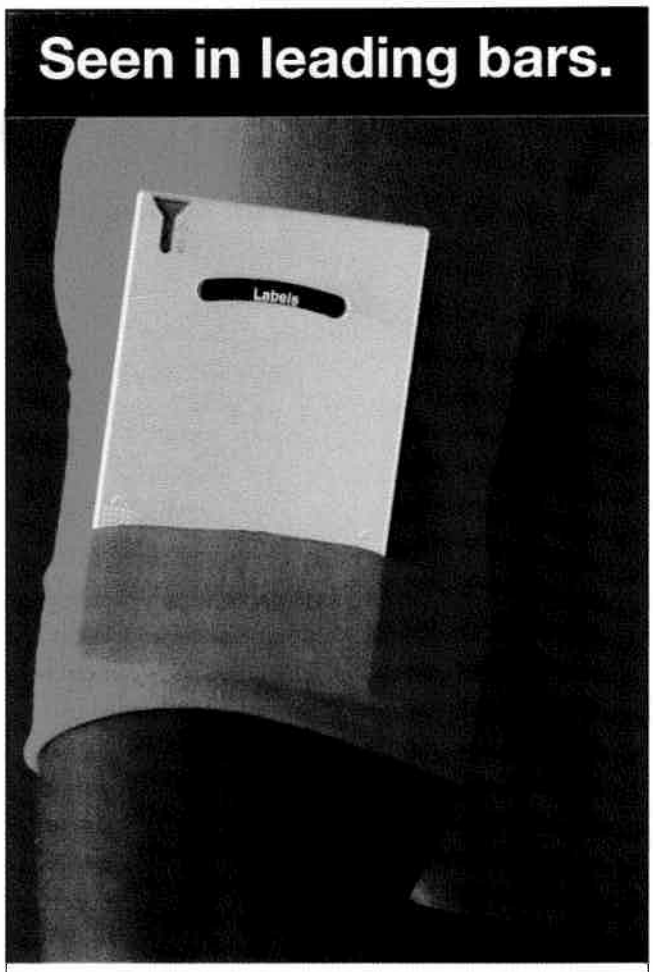
Die vorgestellte Methodik ist differenziert und deckt die wichtigen Kompetenzen einer Niederlassung ab. Damit ist es möglich, gemeinsam mit den Verantwortlichen die Zukunft zu gestalten und nicht erst nachträglich festzustellen, dass beispielsweise eine Niederlassung in Umsatz und Ertrag aus dem Ruder läuft. Gleichzeitig gelingt es auch, positiv zu führen. Allzu oft lassen sich die Verantwortlichen der Zentrale für die Niederlassungen durch negative Ereignisse steuern und betätigen sich nur als «trouble shooter». Ebenso intensiv sollten sie sich aber darauf konzentrieren, erreichte Erfolge zu verstärken und zu multiplizieren. Nützlich ist es, gestützt auf diese Profile zumindest intern ein Benchmarking aufzubauen. Die produktive Diskussion zwischen Zentrale und Niederlassung wird damit gefördert. Die Bewertung in den Märkten unterscheidet sich oft von jener im «Headquarter», und es ist wichtig, die Diskrepanzen gemeinsam und kritisch zu erörtern. Im Führungs- und Entwicklungsprozess gilt es, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Zu jedem der acht Felder lassen sich zahlreiche Ziele und Massnahmen sowie deren Messgrössen bestimmen. Deshalb ist es sinnvoll, den Schwerpunkt auf zwei oder drei Kompetenzen zu legen, um sich hier gezielt verbessern zu können.

Summary **Internationale Vertriebspartner zukunftsorientiert zu führen und deren Kompetenzen zu entwickeln, ist eine anspruchsvolle Aufgabe des B2B-Marketing. Der Beitrag stellt eine Methode vor, mit der sich die Fähigkeiten von Vertriebspartnern in verschiedenen Marktsituationen potenzial- und kompetenzorientiert vergleichen lassen. Sie liefert wichtige Hinweise zur Optimierung der Zusammenarbeit mit den Partnern. Sie ergänzt dadurch sehr wirksam die übliche ertragsorientierte Betrachtungsweise des Reporting und Controlling.**

Literatur

Belz, Ch., und Bussmann, W. *(2002): Performance Selling, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.*

Belz, Ch., und Reinhold, M. *(Hrsg., 1999): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.*



Er misst knappe 16x10x2 cm, heisst MW-100 und ist das jüngste Mitglied der Brother Printer-Familie: der einzigartige, brandneue, kleinste Printer der Welt. Der coole Begleiter druckt auf Thermopapier, Etiketten und mehr. Typisch Brother! Lernen Sie ihn kennen, exklusiv an der Orbit. **Besuchen Sie uns vom 24. bis 27. September 2002 an der Orbit/Comdex Europe 2002 in Basel, Halle 2.0, Stand A 70.**

orbit COMDEX

At your side.
brother

Brother (Schweiz) AG • 5405 Baden 5 Dättwil
Tel. 056 484 11 11 • Fax 056 484 11 22
www.brother.ch