Internationale Distribution

Distribution oder Vertrieb prägen das Marketing von Unternehmungen nachhaltig. Wählt beispielsweise die Unternehmung eine unabhängige Vertretung, um einen Auslandmarkt zu erschliessen, ist sie oft langfristig gebunden und davon abhängig, wie fähig diese Vertretung ist und wie sie sich für sie einsetzt. Dieser Beitrag analysiert die Probleme des internationalen, vertikalen Marketings; schlägt ein Konzept der Distribution vor und vertieft wichtige Entscheide, wie indirekte contra direkte Distribution oder zentrale contra dezentrale Führung.



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

1. Probleme im vertikalen Marketing

Wie kommt die Marktleistung vom Zulieferer zum Endkonsumenten? Welche Zwischenstufen, wie Hersteller, Grosshandel, Einkaufsverbände und Einzelhandel oder Vertretungen, sind sinnvoll?

Distribution überwindet die örtliche Distanz zu den Kunden und betrifft nach Weinhold die Waren-, Geld- und Informationsströme (Weinhold 1991). Die Entscheidung, direkter oder indirekter Vertrieb (mit unabhängigen Partnern), ist im Bereich der Marketingstrategie bedeutend. In diesem Zusammenhang ist auch das Verhältnis des Handels- oder Vertretungs- zum Endkundenmarketing (push und pull) wichtig. Zwar ist Distribution ein Instrument des Marketings, die Distributionspartner sind jedoch auch eine wichtige Kundenkategorie. Oft ist es deshalb notwendig, für besondere Handelsgruppen ein spezifisches und ganzheitliches Marketingkonzept zu entwickeln.

Vertikales Marketing analysiert und gestaltet bewusst die Arbeitsteilung und Partnerschaft zwischen den beteiligten Produktions- und Handelsstufen einer Branche, differenziert nach Marktleistungen, Märkten und Kundengruppen. Aktuell sind Ansätze der Abstimmung von Wertketten der Partner, Diskussionen um Outsourcing sowie Partnerschaftssysteme (Tomczak 1993, Engelhardt 1990, Pabst 1993).

Einige typische Probleme im Zusammenhang mit der Distribution und vertikalem Marketing zeigt Tafel 1. Konflikte zwischen Direktlieferungen und Handelsvertrieb ergeben sich naturgemäss bei attraktiven Grosskunden. Für aufwendige Kleinkunden akzeptieren die vorgelagerten Stufen den Zwischenhandel.

2. Probleme im internationalen Marketing

Eine internationale Ausrichtung der Unternehmung verstärkt die aufgezeigten Probleme zusätzlich. Verglichen mit dem nationalen Marketing steigen die Ansprüche an die Beteiligten. Erstens sind Auslandsmärkte weniger vertraut, es besteht eine mentalitätsmässige und räumliche Distanz. Zweitens unterscheiden sich die Märkte oft erheblich, so dass Konflikte zwischen den Anforderungen des Marketings für unterschiedliche geographische Gebiete entstehen. Drittens gilt es, mit beschränkten Kapazitäten oft eine Vielzahl von Märkten zu bearbeiten.

Einige typische Probleme des internationalen Marketings betreffen auch die Distribution:

1. Die internationale Arbeitsteilung verändert sich. Hinweise sind beispielsweise: Europäische Union, Öffnung und Entwicklungsprobleme der Ostmärkte, westliche Öffnung von China, Triade USA – Japan – Europa, Boykotte gegen Südafrika und Lockerung, Krieg in Jugoslawien, Entwicklungs- und Schwellenländer (terms of trade). Der Verlauf von Entwicklungen ist oft schwierig vorauszusehen und erhöht die Risiken.
2. Krisen in Auslandsmärkten betreffen die Unternehmungen oft erheblich. Konjunktureinbrüche, Schwankungen im Wechselkurs, politische

Konflikte zwischen Hersteller und Handel

1. **Entfernung des Handels- vom Herstellermarketing:** Marktentwicklungen und Erfolgskriterien unterscheiden sich auf Handels- und Herstellerstufe. Verstärkte Profilierungs- und Kundenstrategien des Handels widersprechen zunehmend dem Herstellermarketing.
2. **Überschneidung der Marketingaktivitäten:** Hersteller und Handel intensivieren Distribution und Kundenbearbeitung, um in gesättigten Märkten zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen. Folgen sind Eigenkonkurrenzierung, Überschneidungen und Konkurrenzierung von Partnern.
3. **Widersprechende Anforderungen der Vertriebswege:** Unterschiedliche Vertriebswege einer Branche stellen kaum vereinbare Ansprüche an Hersteller. Hersteller mit verschiedenen Vertriebswegen müssen Kompromisse eingehen und erhöhen ihre Abhängigkeit. Der Handel sucht nach klaren Partnern und Exklusivität.
4. **Markenerosion:** Konkurrenzschärfe, starke Stellung des Handels, abnehmende Kundentreue usw. fördern die Erosion von Marken. Weil sie nicht mehr durch die Kundennachfrage gestützt werden können, entstehen durch die breite Distribution klassischer Marken massive Konflikte.
5. **Scheinkonflikte und Ressourcenverschleiss:** Fehlbeurteilungen, Scheinkonflikte, vertikaler Verteilungskampf, Missgunst zwischen Hersteller und Handel binden häufig unnötig Kräfte, die im vertikalen Verbund gegenüber konkurrierenden Vertriebssystemen genutzt werden müssten.

Marketingkompetenz

6. **Handel als Zugang zum Markt:** Der Handel ist «gate-keeper» für die Märkte.
7. **Führungsanspruch des Handels:** Der Handel kontrolliert zunehmend die Marketing-Erfolgsvariablen für Kundenentscheide. Er setzt deshalb seine Anforderungen gegenüber Lieferanten schonungslos durch.
8. **Eigenleistung des Handels:** Generell erhöht der Handel kritische Eigenleistungen: Er gestaltet das Marketing gegenüber dem Endkunden, integriert die Herstellerprodukte in attraktive Gesamtkonzepte, bestimmt den Stellenwert des Artikels in seinen Sortimenten usw. Im Extremfall werden Handelsmarken geschaffen und rückwärtsintegriert produziert. Der Handel wehrt sich gegen ein starkes Herstellermarketing.
9. **Focus auf erreichbare Vorteile:** Der Handel hat gelernt, sich auf erreichbare Vorteile in der Zusammenarbeit mit Lieferanten zu konzentrieren.

Dilettantismus im Handel

10. **Polarisierung von professionellem und dilettantischem Handel:** Neben den kompetenten Handelspartnern behaupten sich meist traditionelle Handelsgruppen, die dilettantisch vorgehen und den Anschluss an neue Märkte verlieren.

Wahlfreiheit des Handels

11. **Bedrängter Handel:** Der Handel bildet einen Engpass für die grossen Sortimente und zahlreichen Innovationen der Hersteller. Seine Filterfunktion stärkt seine Position.
12. **Unterschiedliche Beschaffungsquellen:** In internationalen Märkten sind die gleichen Produkte häufig durch verschiedene Quellen zu beschaffen, graue Märkte spielen eine Rolle. Dadurch steigen Ausweich- und Druckmöglichkeiten des Handels bei Verhandlungen.
13. **Verhalten des Handels erhöht Optionen:** Der Handel erhöht durch sein Verhalten (Sortimentsgestaltung, Verknüpfung von Lieferungen usw.) laufend seine Optionen.
14. **Flexibilität des Handels:** Naturgemäss ist der Handel flexibler als der Hersteller für Umstellungen im Sortiment und Absatzschwankungen spezieller Produkte.

Dominanz von Partnern

15. **Konzentration des Handels und Nachfragemacht:** Hersteller versuchen, konzentrierte und mächtige Handelspartner um jeden Preis zu gewinnen. Der Verteilungskampf zwischen Hersteller und konzentrierten Abnehmern ist enorm. Erpressbarkeit der Hersteller und Erpressung für Nebenleistungen usw. sind die Folge. Risiken, Chancen und Abhängigkeiten der Hersteller sind gross.
16. **Zentrales Nein, dezentrales Ja zur Partnerschaft:** Dem Risiko des generellen Ausschlusses von einem konzentrierten Abnehmer steht bei dezentralen Handelsorganisationen nur die Chance eines erarbeiteten und aufwendig unterstützten «Ja» auf allen Entscheidungsstufen und bei allen Einheiten gegenüber.
17. **Gemeinsame Menge, unkontrolliertes Marketing:** Unabhängige Händler schliessen sich zunehmend in Einkaufsgruppen zusammen, können dem Hersteller aber kaum eine gezielte Marketingleistung garantieren. Ähnliche Probleme können beim Grosshandel oder bei ineffizienten Handelsorganisationen bestehen.
18. **Machtkampf der Verteiler über Lieferanten:** Die Einkaufsmacht über Lieferanten wird eingesetzt, um Handelskonkurrenten von unerwünschten Vorgehensweisen mit ihren Produkten abzubringen.

Knappheit des Resthandels

19. **Attraktive Dilettanten:** Aus der zunehmenden Handelskonzentration entsteht die paradoxe Situation, dass dilettantische Partner begehrt werden, um Risiken mit Grossabnehmern auszugleichen oder verbleibende Möglichkeiten der Markterschliessung zu nutzen.
20. **Führungsrolle durch Knappheit:** Weil Distributionswege für Hersteller knapp sind, werden auch schwache Handelspartner in eine Führungsrolle gedrängt. Dieser «Resthandel» versucht aus seiner Position heraus, seine Wettbewerbsschwächen über den vertikalen Verteilungskampf zu lösen.
21. **Konflikte zwischen Grossabnehmern und «Resthandel»:** In der Regel werden beide, konzentrierte Abnehmer und «Resthandel», beliefert, obschon sie völlig unterschiedliche Anforderungen an leistungsfähige Partner stellen.

Tafel 1: Probleme und Rivalität von Hersteller und Handel (Belz 1989)

Trendbrüche und kriegerische Auseinandersetzungen sind einige Beispiele. Verluste in wichtigen Märkten wachsen oft rasch und ziehen die gesamte Unternehmung in ihren Sog. Manche Engagements der Unternehmungen im Ausland werden zum Verhängnis. Die Unternehmungen entfernen sich manchmal zu weit von ihrer Kompetenz.

3. Auch nationale Anbieter stehen durch zunehmende Importe im internationalen Wettbewerb: Die Welt wird zum Dorf. Schweizerische Mittelbetriebe werden in diesem Prozess oft in wenigen Jahren zum internationalen Winzling.
   Die fernöstliche Herausforderung wurde und wird in manchen Märkten intensiv diskutiert. Sofort geht es auch darum, die langfristigen Standortvorteile und -nachteile für Produktion, Logistik und Marketing zu vergleichen. Die Fernost-Unternehmungen drängen jedoch nicht nur auf unsere Märkte, ebenso sind diese Wirtschaftsgebiete ausgesprochen attraktive Absatzmärkte.
4. Verschiedene tarifäre und non-tarifäre Handelshemmnisse schützen inländische Anbieter und hemmen den Eintritt von Ausländern. Unterschiedliche Produktzulassungen (etwa bei Nahrungsmitteln, SEV-Norm bei Haushaltgeräten usw.), unterschiedliche Rechtsgrundlagen (etwa vertikale Vertriebsbindung und Kartellrecht), unterschiedliche Umweltschutzbestimmungen usw. sind Probleme im internationalen Marketing. Die Liberalisierung mancher Märkte intensiviert den Wettbewerb.
5. Trotz zahlreicher Bekenntnisse zu mehr «Internationalität» gelingt es manchen Unternehmungen über Jahrzehnte nicht, den Auslandsanteil massgeblich zu steigern.
6. Es wird zunehmend anspruchsvoller, internationale Angebotsorganisationen mit internationalen Kunden zu vernetzen und auch Abnehmer in ihren internationalen Absatzmärkten zu unterstützen (z.B. Service und Ersatzteile). Erstens ist die Zusammenarbeit naturgemäss komplex, zweitens verändern manche Abnehmer, bedingt durch neue Standorte und Strukturen (inkl. Unternehmungsakquisitionen), ihre Anforderungen sehr rasch.
   Viele Unternehmungen als Abnehmer orientieren ihre Beschaffung

internationaler. Global Sourcing lautet das Pendant zum Global Marketing.

7. Nur rigorose Rationalisierung und Effizienz erlauben, in einem intensiven Wettbewerb zu bestehen. Grosse Einheiten können die Erfahrungen nutzen. Standardisierung und globale Marketingkampagnen helfen, manche Kosten einzusparen. Standardisierung führt jedoch zu marktfernen Entscheiden, zu Kompromissen und auch zu austauschbaren Konzepten. Der Trend des Marketings läuft eher in Richtung Differenzierung, Vielfalt und Marktnähe. Auch sind überschaubare und flexible Einheiten oft besonders erfolgreich. Manche Unternehmungen differenzieren in Zukunft wahrscheinlich weniger bezüglich geographischen Gebieten und stärker für Kunden- und Leistungsgruppen.
8. Das Marketing muss nicht nur in bezug auf die Bedürfnisse der Kunden differenziert werden. Oft ist auch die Wettbewerbsposition (Marktanteil, Infrastrukturen, Servicequalität usw.) je nach Land völlig unterschiedlich. Es gilt, die Grenzen der Differenzierung abzusichern. Beispielsweise führen Preisunterschiede oft zu grauen Märkten.
9. Komplexe Kompensationsgeschäfte erhöhen die Risiken für manche Unternehmungen. Mit dem Vertrieb von Anlagen steigen zunehmend die Anforderungen an eine Finanzierung, Financial Engineering lautet das Stichwort.

Erfolgreiches Marketing ist situativ. Es ist bereits schwierig, die Situation in Auslandmärkten zu erfassen. Die Literatur erwähnt oft exotische Unterschiede zwischen Ländern, etwa Markennamen, die in bestimmten Ländern völlig falsch interpretiert werden oder Farben, die in China anders wirken als in Europa. Besonders in der Verhandlungsführung spielen auch Mentalitätsunterschiede eine Rolle. Im Fernen Osten Geschäfte abzuwickeln, unterscheidet sich vom Vorgehen in den USA. Grundsätzlich ist aber die konkrete Markt- und Unternehmungsanalyse entscheidend.

3. Schlüsselentscheide im internationalen Marketing

Sämtliche Entscheide in einem Marketingkonzept (Vorgaben, interne und externe Diagnose, Strategie, Marketinginstrumente, Marketinginfrastrukturen und Marketingrealisierung) lassen sich durchforsten und einige durch Internationalität bedingte Besonderheiten feststellen. Wir erkennen folgende Schwerpunkte:

1. **Marktevaluation** und Vergleiche möglicher Absatzländer: **Länderportfolio**;
   Wie üblich gilt es, die **Marktattraktivität** (Marktentwicklungen, Konsumentenverhalten, vertikale Partner und Konkurrenz) von Auslandsmärkten zu beurteilen und mögliche **Wettbewerbsvorteile** der Unternehmung (Kostenvorteile, Qualitätsvorteile, Auslandserfahrungen, Managementkapazität, Investitionspotential usw.) abzuschätzen. Beispiel ist der bekannte Beri-Index.
   Die allgemeine Beurteilung sollen spezifische Branchen- und Vertriebsanalysen ergänzen. In bearbeiteten Märkten gilt es, die Analysen permanent durchzuführen und gezielte Projekte (z.B. Einführung von neuen Produkten) zu unterstützen.
2. Formen des **Engagements im Ausland**: Verschiedene Intensitäten des Engagements von Unternehmungen im Ausland lassen sich unterscheiden. Mögliche Formen sind etwa:
   1) sporadische Auslandsgeschäfte;
   2) kontinuierlicher Export;
   3) unabhängige Vertretungen mit Konkurrenzprodukten;
   4) Lizenzverträge;
   5) selbständige Vertretungen mit Produkten einer Unternehmung (evtl. mit Ergänzungsprodukten);
   6) Franchising;
   7) Joint-ventures;
   8) Tochtergesellschaften.

   Oft erschliesst eine Unternehmung die ausländischen Märkte in Stufen, vom Gelegenheitsgeschäft bis zur Tochtergesellschaft, wobei jeder Systemwechsel besondere Schwierigkeiten stellt. Beispielsweise ist es meist nicht einfach, von unabhängigen Vertretungen auf einen eigenen Vertrieb umzustellen. Vorausgesetzt, dass eine Vertretung ihre Aufgaben erfüllt, kann sie teilweise auch an neuen Tochtergesellschaften beteiligt und damit eingebunden werden. Oft sind auch Nachfolgeprobleme der Anstoss zu Veränderungen. Bei den Stufen 1–9 nimmt die Kapital- und Managementleistung im Gastland laufend zu.
   Beurteilungskriterien für die Wahl der Form des Engagements sind beispielsweise: Geschwindigkeit der Markterschliessung, Führbarkeit des Marketings, Marktnähe, Informationsfluss, Kapitalbedarf, Flexibilität bei Marktveränderungen, Risiken und Gewinnmöglichkeiten (Aufteilung der Marge). Für den direkten Vertrieb sind Personalrekrutierung, Kapitalbedarf, lange Aufbauphase und hohes Risiko die Engpässe. Bei indirektem Vertrieb ist oft Marktnähe, Professionalität und Identifikation der Vertretung schwierig. Immer bleibt die Qualität des Engagements von der Qualität der eigenen Führungskräfte oder fremder Partner abhängig.
   Oft sind besonders kleinere und mittlere Unternehmungen gezwungen, im Ausland klare Akzente zu setzen. So wählen schweizerische Nahrungsmittelhersteller beispielsweise in den USA manchmal wenige Distributionspartner in ausgewählten Grossstädten wie New York und Chicago. Das Stichwort lautet: Selektive Distribution.
3. **Global contra Local Marketing:** Standardisierung und Differenzierung der Marketingstrategien und -aktivitäten nach Ländern.
   Gilt es international gleich vorzugehen oder je nach Land zu differenzieren? Hauptgründe für die Standardisierung sind Rationalisierung und straffe zentrale Führung, auch lässt sich die überlappende Marktbearbeitung der Länder nutzen. Gegen die Standardisierung sprechen die Unterschiede in den Bedürfnissen der Nachfrager, der Wettbewerbsposition der eigenen Unternehmung und Unterschiede im Umfeld (Mentalität, rechtliche Rahmenbedingungen, Distributionsstrukturen, Medienlandschaft usw.).
   Eher einfach ist eine Standardisierung meist für Imagewerbung und Corporate Identity, Markenname, Produktpositionierung, Dienstleistungsstandards, Garantien und Werbebotschaften. Auch die Marketingmethodik lässt sich standardisieren. Komplexer oder unmöglich ist eine Standardisierung in Berei-

chen wie Distribution, persönlicher Verkauf, Ausbildung des Verkaufspersonals, Preisgestaltung und Mediaselektion (Bircher 1986).

Seit dem provokativen Beitrag von Theodore Levitt über global marketing (auch erfasst in seinem Buch «Marketing Imagination») werden intensiv die strategischen Aspekte der Standardisierung diskutiert (Levitt 1984). Ohmae zeigte in seinem Werk «Triad Power», wie erfolgreiche Unternehmungen in den USA, Fernost/Japan und Europa gleichzeitig verankert sind und durch Koalitionen selbst mit ehemals erbitterten Konkurrenten zusammenarbeiten (Ohmae 1985). Beispiele sind in der Automobilindustrie oder der Elektronik- und Computerbranche eindrücklich zu belegen. Argumente für global Marketing lauten jeweils: homogene Weltmärkte in Angeboten und Bedürfnissen der Kunden; vergleichbare, professionelle Marketing-Infrastrukturen in Ländern; Angleichung des Marketings in Inhalt und Prozess; Zentralisierung der Entscheide von Unternehmungen; weltweite Optimierung der Standort- und Kostenvorteile; länderübergreifende Kommunikationsmöglichkeiten (Weinhold 1986; Porter 1990).

Je nach Unternehmungsstrategie und Markt gilt es zwischen local und global zu differenzieren. Für globales Vorgehen stehen viele Luxusmarken, Zigaretten und Coca-Cola. Nicht selten ist die Herkunft bei diesen Marken ein wichtiger Kundenvorteil; Coca-Cola etwa drückt den amerikanischen oder westlichen Lebensstil auch in China und den GUS-Staaten aus. Beispiele lokaler Differenzierung bieten Unilever oder Nestlé, wie auch zahlreiche Aussagen von Helmut Maucher belegen.

4. **Abgrenzung von Absatzmärkten** und Vermeidung von grauen Märkten (z.B. auch Programme der Preisharmonisierung im Zusammenhang mit der EU);
5. **Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Länder-Niederlassungen** oder Muttergesellschaft und Töchtern (z.B. auch in bezug auf Grossprojekte und internationale Kunden), zentrale contra dezentrale **Marketingführung;**
6. **Exporttechnik** Transportform, Versicherungen der Transporte, vertragliche Sicherung (z.B. Vertriebsbindung), Incoterms für Übergang von Kosten und Gefahr (ex works bis free delivered).

Besonders die Entscheidungsbereiche 2, 3 und 5 betreffen die Distribution. Sie gilt es, in der Folge im Auge zu behalten.

4. Distributionskonzept

Tafel 2 gibt die Übersicht der Entscheide für ein internationales oder nationales Distributionskonzept. Eine geeignete Abgrenzung der Länder oder Ländergruppen für spezifische Distributionskonzepte ist wichtig.

Strategische Entscheide im Bereich Distribution sind (national und international):

1) Wahl zwischen indirektem und direktem Vertrieb oder Gestaltung geeigneter Kombinationen,
2) Wahl zwischen selektivem und kapillarem Vertrieb,
3) die Beurteilung und Selektion von Vertriebspartnern und
4) die Form der Zusammenarbeit mit ausgewählten Distributionspartnern.

In manchen Märkten **integrieren Hersteller vorwärts.** Entscheidend wird die Frage: Können arbeitsteilige Systeme von Hersteller und Handel ebenso stimmige und erfolgreiche Leistungen erbringen wie rückwärts und vorwärts integrierte Anbieter (z.B. Benetton, Esprit, Migros, Ikea, Eduscho oder Amway und Tupper Ware)? Für Hilti (Befestigungssysteme, FL-Schaan) ist der weltweite, eigene Direktvertrieb eine wesentliche Erfolgsposition. Tausende von qualifizierten und direkten Kundenkontakten auf dem Bau fördern die Marktnähe und das Problembewusstsein. Die Konkurrenten sind nicht in der Lage solche Vertriebsvorteile rasch zu kopieren. Der Aufbau des Vertriebs erfordert viele Jahre.

Manche Unternehmungen erweitern ihre Distributionskanäle und kombinieren direkten und indirekten Vertrieb. Beispielsweise waren manche Hersteller von Computern oder Kopierern gezwungen, den direkten Vertrieb für Kleingeräte mit einem indirekten Vertrieb zu ergänzen. Jedes Vertriebssystem stellt unterschiedliche Anforderungen, erfordert unterschiedliche Fähigkeiten und verlangt andere Aufgaben.

Es ist dabei komplex, den richtigen Weg zwischen Spezialisierung und Integration, zwischen Verbund und organisatorischer Trennung zu wählen. Moriarty und Moran sprechen deshalb vom Management hybrider Marketing-Systeme. Ihr Ansatz zeigt Abb. 1.

Mit einem **selektiven Vertrieb** beschränkt der Hersteller seine Absatzkanäle und fordert von ihnen eine intensivere Zusammenarbeit. Der zugehörige Handel stärkt damit seine Stellung gegenüber seiner Konkurrenz (durch Alleinvertretungsrechte). Selektivität bedeutet: 1. Auswahl und



Import, Export... Kaum etwas, was Tradstat nicht statistisch erfasst.

Wer in aller Welt handelt nun eigentlich mit wem? Mit Tradstat sind solche Fragen schnell beantwortet und Ihr Informationshunger ist im Nu gestillt. Da sehen Sie en détail, was weltweit en gros gehandelt wird.

Über 60'000 Produkte und beinah der gesamte Welthandel werden von Tradstat erfasst. Was immer Sie wissen möchten, Tradstat liefert Ihnen die aktuellen Statistiken direkt auf Ihren PC. Online, Tag und Nacht.

So kennen Sie die neusten Zahlen meist Wochen bevor sie irgendwo publiziert werden. Und Sie sind von Anfang an über die Marktsituationen im Bild. Z.B. welche Länder mit welchen Produkten auf dem Markt Anteile gewinnen oder verlieren, wie dieser oder jener Handelsbereich sich entwickelt, zu welchen Preisen importiert oder exportiert wird.

Appetit auf die neusten Zahlen? Dann rufen Sie uns doch einfach an und verlangen Sie detaillierte Unterlagen.

RadioSchweiz
Telekommunikation und Datenbanken

RadioSchweiz AG, CH-3008 Bern, Laupenstrasse 18a
Telefon 031 384 95 11, Telefax 031 384 96 75

Nachfragegenerierende Aufgaben

Vertriebskanal	Meinungsführer	Konditionskauf	Vorverkauf	Ende des Verkaufs	Nachverkaufs-Service	Account Management	Konsument
National Account Management							
Direktverkauf		Schlüsselkunden					
Telemarketing		mittelgrosse Abnehmer					
Direct Mail							
Einzelhandel							
Zwischenhändler		Kleinkunden und Nicht-Kunden					
Wiederverkäufer							

Abb. 1: Raster für hybride Marketing-Systeme nach Moriarty und Moran 1990 (deutsche Übersetzung aus den News des Instituts für Marketing (Münster/ 1-1991))

Bindung und 2. Ausschluss und Trennung. Besonders wichtig ist die innere Stärke des Systems und der Schutz des Systems gegen aussen (Stichworte: Rosinenpicker und Trittbrettfahrer). Interessant ist die häufige Ausweitung des Marketings auf eine umfassende Kompetenz (wie sie sich etwa im Markentransfer bei Luxusmarken äussert) und die gleichzeitige Beschränkung (etwa in der Distribution).

Wichtige Beurteilungskriterien für die Wahl von Distributionskanälen sind Marketing-Durchgriff (Professionalität); ergänzende/konkurrierende Fähigkeiten und Aktivitäten von unabhängigen Vertretern; Kosten/Aufwand; kurz- und langfristige Erschliessungspotentiale für Märkte, Flexibilität und Risiken sowie Verfügbarkeit. Die Möglichkeiten im direkten Vertrieb sind enorm, müssen jedoch auch realisiert werden. Die Führbarkeit eigener Niederlassungen wird oft überschätzt, denn sie bewegen sich im Markt oft ebenso unabhängig wie «fremde» Vertriebspartner. Eine Aufstellung zeigt Tafel 3.

Die **Intensität** (und Motivation) der Zusammenarbeit reicht von der losen Zusammenarbeit bis zum «Anweisungsbetrieb». Der mögliche Einfluss des Herstellers ist vielfältig: Grundsätzlich lässt sich die Arbeitsteilung für das gesamte Marketing des Handels neu festlegen.

Typische praktische Beispiele für Formen der Partnerschaft sind:

1) ein umfassendes Optimierungspaket für den Reifenhandel von Continental Deutschland;
2) die Unterstützungspakete von Compaq und DEC für den Computerhandel und für industrielle Kunden;
3) die umfassenden Selektions-, Förderungs- und Führungskonzepte der Automobilhersteller, wie beispielsweise Mercedes und BMW.
4) das Partnerschaftssystem von Schott Schleiffer für den Fachhandel im Bereich gedeckter Tisch.

In **Handelsstützpunkt-Systemen** fassen Unternehmungen verschiedene leistungsfähige Partner zusammen, die speziell gepflegt, gefördert und unterstützt werden sollen, um sie an die Unternehmung zu binden. Ziel ist es, die Professionalität der nachgelagerten Stufe zu steigern und eine klare Gegenleistung und Selektion des Händlers zu erreichen. Stichworte zu solchen Ansätzen sind: differenzierte Mehrkanalstrategien, Optimierungspakete für den Handel und Franchising.

1. **Vorgaben des Marketings für die Distribution**
   Vorgaben aus dem Marketing-Gesamtkonzept für Einsatz, Gewichtung und Synergie der Marketinginstrumente, vertikales Marketing / bevorzugte Handelspartner / Distributionssystem(e)
2. **Unternehmungsanalyse: Stärken und Schwächen in der Distribution**
   Distributionskonflikte / Abhängigkeit von Distributionspartnern / Leistungsanalyse gegenüber Distributions-Partnern / Kosten- und Erfolgsanalysen
3. **Marktanalyse: Trends, Kunden, vertikale Partner und Konkurrenten**
   Bedürfnisse und Anforderungen attraktiver Distributions-Partner / Distributionskonkurrenz / Reaktionen der Distributions-Partner auf neue Aktivitäten / Probleme der Distributionspartner-Partner generell Professionalisierung / Leistungsfähigkeit der Distributions-Partner / Durchsetzbarkeit des Marketings / Parallelen zur Distribution in anderen Märkten
4. **Alternative Distributionsstrategien**
   Distributionssystem: Direktverkauf, Handelspartner und Vertretungen, Versandhandel, Telefonverkauf / exklusive Stützpunktdistribution / Stufenkonzepte für die Markterschliessung
5. **Distributionsziele**
   5.1. Distributionsobjekte: Produkte, Sortimente, Anpassung
   5.2. Distributionssubjekte: Weg der Leistungen zu Kundengruppen
   5.3. Wahl des effizienten Vertriebssystems (direkt/indirekt, Wahl der Distribuitonskanäle und -stätten)
   5.4. Distributionswirkungsziele: Profilierung, Marktbeeinflussung
   5.5. Umsätze und Deckungsbeiträge nach Distributionspartnern und Produkten / Marktanteile / numerische und gewichtete Distribution
6. **Distributionsinstrumente für die Zielverwirklichung**
   6.1. Distributionslogistik / Physical Distribution
   6.2. Distributionsinformatik
   6.3. Form der Zusammenarbeit mit Distributionspartnern
   6.4. Vertragssysteme
7. **Infrastrukturen eines Distributionskonzeptes**
   7.1. Eigenes Personal / Einkäufer und Verkäufer von Distributionspartnern
   7.2. Distributions-Informationssysteme
   7.3. Distributionsorganisation
   7.4. Kundenschulungen
   7.5. Lager, Logistik, Fuhrpark usw.
   7.6. Distributionsmanagement
8. **Distributionstaktik**
   Kurzfristige Umgehung des Handels (Direktverkauf) / Erhöhung der Liefergeschwindigkeit, Pünktlichkeit / Übernahme von Auszeichnung, Qualitätskontrollen / Lagerfunktion durch Kleinlieferungen
9. **Realisierung und Kontrolle der Distribution**
   Synchronische Ablaufplanung: präzise Arbeitsschritte und Arbeitsteilung / Kontrolle der Marketingaktivitäten

Tafel 2: Distributionskonzept

5. Internationale Marketingorganisation

Welchen Stellenwert hat die Tätigkeit im Ausland für die Unternehmung? Ist sie akzessorisch oder dominierend? Ist die Wettbewerbsposition im Heimland weit stärker als in Auslandmärkten? Bereits in der Organisation behandeln die Unternehmungen «das Ausland» oft in zweiter Priorität oder trennen nationalen und internationalen Markt. Damit bleiben die Unternehmung und ihre Mitarbeiter mentalitätsmässig dem Heimland verhaftet.

Einige typische Konflikte zwischen Head Quarter und Länderverantwortlichen zeigt Tafel 4. Seit jeher besteht eine interne Strategie der Niederlassungen und besonders ihrer Leiter, sich gegenüber der Zentrale abzuschotten, um die eigene Freiheit zu bewahren.

Die Märkte für Investitionsgüter orientieren sich mehrheitlich international. Die Frage der Standardisierung ist weniger brisant, weil komplexe und massgeschneiderte Grossprojekte vermarktet werden.

Strategietyp	Kooperationsstrategien		Unternehmungsstrategien	
Beurteilungskriterien	z.B. Vertrags-händler-system	Kommissions vertrieb	z.B. Franchise-system	z. B. Direkt-vertrieb
1. Erreichung der Marketing-ziele (z.B. Produktpositionie-rung, Distributionsgrad)	gut	nur teilweise gut	sehr gut	sehr gut
2. Kosten/Finanzbedarf	eher gering	eher hoch	mittel	sehr hoch
3. Koordinations- und Kon-trollaufwand	mittel	sehr hoch	hoch	sehr hoch
4. Beeinflussbarkeit Absatz politischer Instrumente nach-gelagerter Absatzstufen	mitel hoch	mittel hoch	teilweise gegeben	unmittelbar
5. Stabilität des Vertriebssy-stems (Konfliktpotential: wechselseitig Ziel- und Interessenlage; Anreiz Bei-trags-Gleichgewicht)	stabil	eher weniger stabil	eher stabil	sehr stabil
6. Wachstumspotential/ Überlebensfähigkeit auf längere Sicht	gegeben	gering	hoch	hoch
7. Anpassungsfähigkeit (z.B. gegenüber neuen Vertriebs-formen durch elektronische Medien)	schwierig	schwierig	eher schwierig	sehr hoch
8. Durchsetzbarkeit strategi-scher Veränderungen ge-genüber bisherigen Markt-partnern	mittel	eher leicht	schwierig	unmittelbar gegeben

Tafel 3: Distributionsverfahren auf dem Prüfstand nach Meffert

Headquarter will	Niederlassung will
– zentrale Politik – präzise Pläne – ganze Kampagnen – Vorgabe des Marketings – frühe Information	– lokale Anpassung – flexible Aktion – spezielle Aktionen, Hilfen im Alltag – selektive Realisierung nach Bedarf – rasche Aktion, handeln anstatt planen
Professionalität und Macht des Head Quarters	**Professionalität und Macht der Niederlassung**

Tafel 4: Zielkonflikte von Headquarter und Länderniederlassungen nach Bakka (1991)

zentrale Verkaufsführung	dezentrale Verkaufsführung
– straffe Kontrolle/ straffe Vorgaben und ge-ringe Spielräume – zentrale Entscheidung und Standardisierung – Priorität der «Heimmärkte» und des Stamm-hauses – zentrale Initiative – Trennung von Konzept (zentral) und Aktion – «äussere» Motivation – Erfolg durch Kompetenz im Head-Office und standardisierte Professionalität – Flexibilität durch rasche zentrale Entscheide/ Gefahr von Missverständnissen und langen Entscheidungswegen/ ungenügende Identifi-kation an der Front – Problem der mangelnden Anpassung an Teil-märkte – Umlage der Overhead-Kosten als permanen-tes Thema, Wasserkopf als Problem	– Kontrolle über Erfolgs-Kennzahlen und Er-gebnisse – starker Einfluss auf die Produktinnovation aus Märkten – marktübergreifender Erfahrungstransfer als Problem – dezentrale Initiative und Entscheide/Stamm-haus als Moderator. Einheit von Gedanke und Aktion – intrinsische Motivation durch Arbeit und Er-folge – Erfolg durch Kompetenz in den Niederlas-sungen und Markteinheiten und Marktnähe – Flexibilität durch dezentrale Entscheide bei Kunden – Gefahr der Zersplitterung und Doppelspu-rigkeiten, Neigung zu Kompromissen in den Märkten – Unprofessionelle Vertretungen und Pannen als häufiges Thema und als Versuchung zur Zentralisierung

Tafel 5: Aspekte einer zentralen und dezentralen Verkaufsführung (gestützt auf Gestetner 1974)

Tafel 5 fasst einige Elemente der internationalen oder nationalen Verkaufsführung zusammen. Entscheidend ist dabei die zentrale oder dezentrale Ausrichtung der Unternehmung. Es ist anspruchsvoll, die Balance zwischen zentraler und dezentrales (länderbezogener) Initiative zu bestimmen. Wichtige Aspekte sind Professionalität, Synergie, Marktnähe und Motivation.

Literaturhinweise

Ahlert, Dieter:
Distributionspolitik, Stuttgart u.a.: UTB 1985

Bakka, Bjarne:
Sales subsidiaries abroad, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Auditorium: St.Gallen und Savosa 1986, 847–860

Belz, Christian:
Konstruktives Marketing, St.Gallen und Savosa: Auditorium 1989

Belz, Christian:
Die Beschränkung der Absatzkanäle als Marketing-Strategie, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 36 (1990) No.1, 27–40

Bircher, Bruno:
Marketing im multinationalen Konzern, in: Belz, Christian (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Auditorium: St.Gallen und Savosa 1986, 827–845

Engelhardt, Tobias:
Partnerschaftssystem mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing – dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in Deutschland, St.Gallen: Dissertation 1990.

Gestetner, David:
Strategy in managing international sales, in: Harvard Business Review, (1974) Sept/Oct, 103–108

Irrgang, Wolfgang:
Strategien im vertikalen Marketing, München: Vahlen 1989

Levitt, Theodore:
Marketing Imagination, Landsberg a.L.: Moderne Industrie 1984

Moriarty, R.T. und Moran, U.:
Managing Hybrid Marketing Systems, in: Harvard Business Review, Nov.Dec. 1990, 145–153

Ohmae, Kenichi:
Triad Power – the coming shape of global competition, New York: Free Press 1985

Porter, Michael:
The Competitive Advantage of Nations, London: MacMillan Press 1990

Specht, Günter:
Distributionsmanagement, Stuttgart: Kohlhammer 1988

Tomczak, Torsten:
Indirekte Distribution, St.Gallen: Habilitation 1993

Weinhold, Heinz:
Marketing in 20 Lektionen, 21. Auflage, St.Gallen u.a.: Fachmed 1991

Weinhold, Heinz (Herausgeber):
Global Marketing, Themennummer von THEXIS, (1986) No. 2

Weinhold, Heinz (Herausgeber):
Marketing für Investitionsgüter, Themennummer von THEXIS, (1987) No. I mit spezifischen Beiträgen zum internationalen Marketing

Internationale Distribution

Distribution oder Vertrieb prägen das Marketing von Unternehmungen nachhaltig. Wählt beispielsweise die Unternehmung eine unabhängige Vertretung, um einen Auslandmarkt zu erschliessen, ist sie oft langfristig gebunden und davon abhängig, wie fähig diese Vertretung ist und wie sie sich für sie einsetzt. Dieser Beitrag analysiert die Probleme des internationalen, vertikalen Marketings; schlägt ein Konzept der Distribution vor und vertieft wichtige Entscheide, wie indirekte contra direkte Distribution oder zentrale contra dezentrale Führung.



Prof. Dr. Christian Belz

Professor für Marketing an der Hochschule St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

1. Probleme im vertikalen Marketing

Wie kommt die Marktleistung vom Zulieferer zum Endkonsumenten? Welche Zwischenstufen, wie Hersteller, Grosshandel, Einkaufsverbände und Einzelhandel oder Vertretungen, sind sinnvoll?

Distribution überwindet die örtliche Distanz zu den Kunden und betrifft nach Weinhold die Waren-, Geld- und Informationsströme (Weinhold 1991). Die Entscheidung, direkter oder indirekter Vertrieb (mit unabhängigen Partnern), ist im Bereich der Marketingstrategie bedeutend. In diesem Zusammenhang ist auch das Verhältnis des Handels- oder Vertretungs- zum Endkundenmarketing (push und pull) wichtig. Zwar ist Distribution ein Instrument des Marketings, die Distributionspartner sind jedoch auch eine wichtige Kundenkategorie. Oft ist es deshalb notwendig, für besondere Handelsgruppen ein spezifisches und ganzheitliches Marketingkonzept zu entwickeln.

Vertikales Marketing analysiert und gestaltet bewusst die Arbeitsteilung und Partnerschaft zwischen den beteiligten Produktions- und Handelsstufen einer Branche, differenziert nach Marktleistungen, Märkten und Kundengruppen. Aktuell sind Ansätze der Abstimmung von Wertketten der Partner, Diskussionen um Outsourcing sowie Partnerschaftssysteme (Tomczak 1993, Engelhardt 1990, Pabst 1993).

Einige typische Probleme im Zusammenhang mit der Distribution und vertikalem Marketing zeigt Tafel 1. Konflikte zwischen Direktlieferungen und Handelsvertrieb ergeben sich naturgemäss bei attraktiven Grosskunden. Für aufwendige Kleinkunden akzeptieren die vorgelagerten Stufen den Zwischenhandel.

2. Probleme im internationalen Marketing

Eine internationale Ausrichtung der Unternehmung verstärkt die aufgezeigten Probleme zusätzlich. Verglichen mit dem nationalen Marketing steigen die Ansprüche an die Beteiligten. Erstens sind Auslandsmärkte weniger vertraut, es besteht eine mentalitätsmässige und räumliche Distanz. Zweitens unterscheiden sich die Märkte oft erheblich, so dass Konflikte zwischen den Anforderungen des Marketings für unterschiedliche geographische Gebiete entstehen. Drittens gilt es, mit beschränkten Kapazitäten oft eine Vielzahl von Märkten zu bearbeiten.

Einige typische Probleme des internationalen Marketings betreffen auch die Distribution:

1. Die internationale Arbeitsteilung verändert sich. Hinweise sind beispielsweise: Europäische Union, Öffnung und Entwicklungsprobleme der Ostmärkte, westliche Öffnung von China, Triade USA – Japan – Europa, Boykotte gegen Südafrika und Lockerung, Krieg in Jugoslawien, Entwicklungs- und Schwellenländer (terms of trade). Der Verlauf von Entwicklungen ist oft schwierig vorauszusehen und erhöht die Risiken.
2. Krisen in Auslandsmärkten betreffen die Unternehmungen oft erheblich. Konjunktureinbrüche, Schwankungen im Wechselkurs, politische