

Von Vertriebspartnern im Kundensumpf und Zentralen auf dem Mond

Christian Schmitz · Dirk Zupancic

■ 1. Kooperation, Konflikt und Zufriedenheit: Hürdenlauf im internationalen Vertrieb

Internationale Vertriebsaktivitäten sind mittlerweile in fast allen Branchen genauso wichtig wie auch selbstverständlich. Führende schweizerische Investitionsgüterhersteller wie Georg Fischer, Mettler Toledo, Sulzer, Bucher Industries oder Agie Charmilles machten im Jahr 2002 mehr als 90 Prozent ihrer Umsätze im Ausland (gem. Geschäftsberichten). Auch Konsumgüterhersteller wie Procter & Gamble oder Unilever erzielten mittlerweile nur noch wenige Prozentpunkte ihres Gesamtumsatzes innerhalb der Heimatmärkte (Euromonitor 2003).

Die Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebsgesellschaften enthält dabei vielfach Konflikte, beispielsweise um Entscheidungsfreiheiten, Ressourcen und Kundeninformationen. Sowohl die fehlende Abstimmung als auch Misstrauen und lokale Unzufriedenheit führen dazu, dass Marketing- und Vertriebskonzepte lokal nicht mehr optimal umgesetzt werden. Wettbewerbsvorteile geraten hierdurch in Gefahr. Dies gilt insbesondere in wirtschaftlich angespannten Marktsituationen, in denen die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen in besonderem Mass auf dem Prüfstand stehen.

Durch eine koordinierte interne Zusammenarbeit wird erst die Voraussetzung dafür geschaffen, am Markt erfolgreicher aufzutreten als die Konkurrenz. Hersteller müssen ihre Vertriebspartner in die Lage versetzen, in den jeweiligen Märkten besser zu verkaufen als der Wettbewerb. Die Umsatzbedeutung der Auslandsmärkte unterstreicht den Handlungsbedarf.

Das vorliegende Themenheft titelt deshalb bewusst mit dem Begriff

Die Zusammenarbeit zwischen Herstellerunternehmen und internationalen Vertriebspartnern ist häufig durch Interessensunterschiede, Misstrauen und Konflikte geprägt. Obwohl die Bedeutung des internationalen Geschäfts für die meisten Unternehmen enorm ist, werden vielfach nur wenig Anstrengungen unternommen, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die Determinanten der vertikalen Zusammenarbeit sowie die weiteren Beiträge dieses Themenhefts.



Dipl.-Kfm. Christian Schmitz

Wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Dr. Dirk Zupancic

Nachwuchsdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen sowie Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen

«Kooperation», der bereits eine Handlungsempfehlung impliziert. Kooperation wird begrifflich entsprechend weit gefasst. Es wird damit die konstruktive Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Vertriebspartnern angesprochen, unabhängig davon, ob es sich bei diesen um Tochtergesellschaften oder juristisch unabhängige Distributoren handelt (siehe auch Textkasten zu den wichtigsten Begriffen des Themenhefts).

Der vorliegende Artikel zeigt verschiedene Facetten der vertikalen Zusammenarbeit auf.

■ 2. Spinnennetz der vertikalen Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit zwischen Herstellerunternehmen und Vertriebspartnern umfasst verschiedene Elemente und Ebenen und wird durch zahlreiche Determinanten bestimmt. Die Bedeutung der einzelnen Determinanten kann sich von Situation zu Situation unterscheiden. So kann die Zusammenarbeit eines schweizerischen Herstellers mit einer Tochtergesellschaft durch eine grosse geographische Distanz (Beispiel Neuseeland) herausfordernder sein als die Zusammenarbeit mit einer Liechtensteiner Vertretung, die in der gleichen Zeitzone liegt. Die geographische Entfernung und die damit einhergehende Zeitverschiebung bedeuten für eine Abstimmung zwischen Hersteller und Vertriebspartner, vor allem bei dringenden Entscheidungen ungleich mehr Aufwand. Bei einer Zeitverschiebung von elf Stunden, wird die telefonische Erreichbarkeit des Schweizer Herstellerunternehmens für einen Vertriebspartner auf den Fidjis zum Problem. Es müssen deshalb andere Lösungen gefunden werden als für den Vertriebspartner aus dem benachbarten Fürstentum Liechtenstein. Konsumgüterunter-

nehmen stehen aufgrund der grossen Bedeutung des Handels teilweise vor anderen Herausforderungen als Industriegüterunternehmen. Die Zusammenarbeit wird aus Sicht der verschiedenen vertikalen Partner unterschiedlich wahrgenommen und auch die Bedeutung und die Situation einzelner lokaler Märkte nehmen darauf Einfluss. Abbildung 1 gibt einen Überblick über wichtige Determinanten, die das «Spinnennetz» der vertikalen Zusammenarbeit aufspannen.

3. Unterschiedliche Blickwinkel von Vertriebspartner und Zentrale

Die Blickwinkel von Zentrale und Vertriebspartner unterscheiden sich häufig fundamental. Obwohl sie an gemeinsamen Vertriebsaufgaben arbeiten, verfolgen sie teilweise unterschiedliche Interessen und besitzen nicht den gleichen Informationsstand. Sowohl bei der Zentrale als auch beim Vertriebspartner zeigt sich ein fehlendes Verständnis für die Situation der Gegenseite. Abbildung 2 zeigt typische Argumente, wie

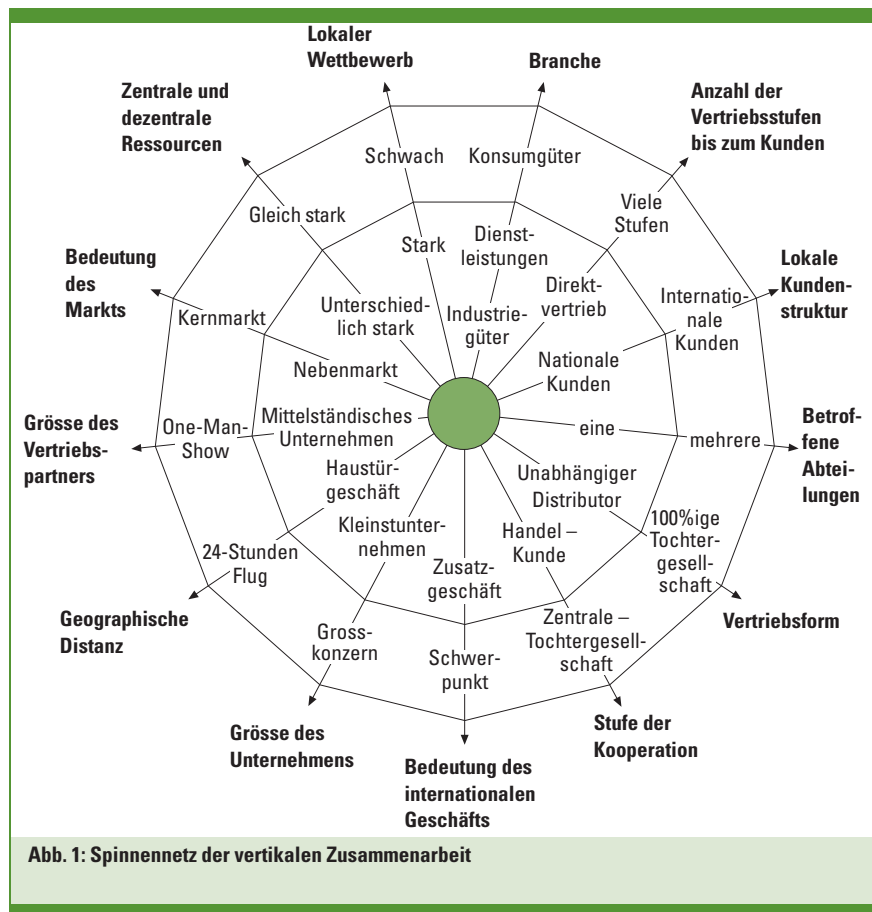


Abb. 1: Spinnennetz der vertikalen Zusammenarbeit

Wichtige Begriffe zum Themenheft

- Der **Vertrieb** ist ein wichtiges und teures Instrument im Marketing (Belz 1999, S. 23). Er umfasst den Verkauf und die Distribution, teilweise auch den Kundendienst (Belz 1999, S. 23 f.). Die organisatorische Verankerung von Vertriebsaufgaben erfolgt sowohl bei zentralen (Herstellerunternehmen) und dezentralen Vertriebseinheiten (Vertriebspartner). Insbesondere im Industriegüterbereich werden von der Vertriebsorganisation auch Aufgaben übernommen, die klassischerweise dem Marketing zuzuordnen sind. Es kann deshalb hilfreich sein zu unterscheiden, ob es die Aufgaben oder die organisatorischen Einheiten sind, die der Autor gerade mit Vertrieb bezeichnet.
 - **Vertriebspartner** (Synonym: Niederlassungen) schliessen eigene Tochtergesellschaften, Vertretungen und Unterververtretungen sowie Handelsgesellschaften ein (Belz/Reinhold 1999, S. 10). Die Verwendung eines gemeinsamen Begriffs für indirekte (z.B. dem Handel) und direkte Vertriebsorgane (z.B. die Tochtergesellschaften) lässt zunächst offen, ob Unterschiede zwischen Vertriebspartnern ausschliesslich an der rechtlichen Zugehörigkeit festgemacht werden sollten. Die explizite Nennung des «Vertriebs» macht den Aufgabenschwerpunkt deutlich.
- Auch wenn andere Funktionen wie die Beschaffung oder die Produktion von den Gesellschaften wahrgenommen werden, wird hier

die Marketing- und Vertriebsfunktion fokussiert.

- Unter einem **Marketing- und Vertriebssystem** sind sämtliche soziale Einheiten, das heisst Organisationen, Personengruppen und Einzelpersonen zu verstehen, die bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von Marketing- und Vertriebsaufgaben mitwirken sowie die Beziehungen, die zwischen diesen sozialen Einheiten bestehen (vgl. Rafée 1974, S. 80 und 111). Das Marketing- und Vertriebssystem schliesst damit auch die verschiedenen Handelsstufen ein, die an den Marketing- und Vertriebsaufgaben des Herstellers mitwirken sollen.
- Die **Zentrale** (Synonyme: Stammhaus, Headquarters, Head Office, Herstellerunternehmen) koordiniert das Zusammenspiel der dezentralen Einheiten. Sie trifft Entscheidungen zum Beispiel über Marketingaktivitäten, die deshalb immer auch die Interessen anderer Elemente beziehungsweise Niederlassungen des Gesamtunternehmens berücksichtigen müssen. Es ist jedoch festzuhalten, dass nicht zwingend die weltweite Unternehmenszentrale gemeint sein muss, wenn von der «Zentrale» die Rede ist. Auch das regionale Management oder das divisionale Management kann die Rolle der Zentrale einnehmen, wenn es Verantwortung über Vertriebspartner trägt und diesbezügliche Aufgaben übernimmt (Pahlberg 1997, S. 456 f.).
- Der Begriff **Kooperation** hat bis heute keine einheitliche Definition und Interpretation erfahren (Frieze 1998, S. 58). Häufig sind Ko-

operationen durch folgende Merkmale gekennzeichnet (Frieze 1998, S. 62): Koordination des Verhaltens, Motivation einer besseren Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen sowie die rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit der Partner. In Bezug auf den direkten Vertrieb stellt sich die Frage, ob ein koordiniertes Verhalten, das eine bessere Zielerreichung von Zentrale und Tochtergesellschaft ermöglicht, auch als Kooperation bezeichnet werden darf (obwohl die Tochtergesellschaft sowohl wirtschaftlich als auch juristisch abhängig ist). Für den internationalen Vertrieb bejahen wir dies ausdrücklich, da aus unserer Sicht nicht die rechtliche, sondern die faktische Unabhängigkeit der Parteien entscheidend ist. Tochtergesellschaften haben häufig sehr wohl die Möglichkeit, sich nicht kooperativ zu verhalten. Das Ausmass der faktischen Unabhängigkeit, das heisst die Möglichkeit zu unkoordiniertem und unkontrollierbarem Verhalten, entscheidet darüber, ob von Kooperation gesprochen werden kann oder nicht. Da sich viele Schwierigkeiten im internationalen Vertrieb daraus ergeben, dass sich Tochtergesellschaften anders verhalten, als von der Zentrale gewünscht wird und im Rahmen des Kontrollierbaren liegt, ist davon auszugehen, dass zumindest teilweise eine faktische Unabhängigkeit vorliegt, die ein kooperatives Vorgehen vorteilhaft macht. Der Begriff der Kooperation kann aus unserer Sicht damit zweckmässig auch auf die Beziehung zu Tochtergesellschaften angewendet werden.

Autor	Titel	Thematische Schwerpunkte
Arnold, D.	The Declining Influence of the National Subsidiary	- Internationales Marketing - Vertriebsorganisation
Meinig, W.	Der Dealer Satisfaction Index DSI®: Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung in der Wertschöpfungskette Automobilwirtschaft	- Indirekter Vertrieb - Lokale Zufriedenheit
Krafft, M./ Haase, K.	Integration von Marketing und Vertrieb	- Zusammenarbeit zwischen Abteilungen - Integration gemeinsamer Aktivitäten
Hatz, J.	Changing a Multinational Sales Organisation at Emhart Glass	- Blickwinkel Industriegüterhersteller - Vertriebsführung
Brandmeier, R.	Implementierung international übergreifender Strukturen und Prozesse in der neuen Hewlett-Packard	- Zusammenarbeit Tochtergesellschaft und Zentrale - Change Management
Reinhold, M./ Sum, R.	Herausforderungen im Aufbau und der Führung eines internationalen Distributoren-Netzwerks für ein Hightech-Spin-off-Unternehmen	- Indirekter Vertrieb - Kleines Herstellerunternehmen
Schmitz, Ch./ Putze, Th.	Fallstudie Degussa: Globale Team-Organisation fördert internationale Vertriebsbeziehungen	- Internationale Vertriebsorganisation - Grosses Herstellerunternehmen
Schögel, M./ Tomczak, T.	Herausforderungen an eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Handel – eine Bestandsaufnahme	- Kooperation - Konsumgüterindustrie

Tab. 1: Überblick der inhaltlichen Schwerpunkte

sie von Herstellern und Vertriebspartnern aufgeführt werden. So äusserte sich kürzlich der Geschäftsführer einer deutschen Tochtergesellschaft frustriert über die neuen Zielvereinbarungen mit seinem schweizerischen Herstellerunternehmen: «Die fürs nächste Jahr geplanten Stückzahlen könnten wir sicherlich verkaufen, allerdings niemals zu den Mondpreisen, die sich die Zentrale vorstellt.»

Eine besondere Rolle im Verhältnis zwischen Herstellerunternehmen und internationalen Vertriebspartnern scheint das Zugehörigkeitsgefühl des Vertriebspartners zur Herstellerorganisation beziehungsweise zum lokalen Markt und den Kunden zu spielen. Andersson/Forsgren fanden bei einer Untersuchung von 78 Tochtergesellschaften schwedischer Unternehmen heraus, dass der Einfluss der Zentrale mit steigender «Embeddedness» der Vertriebspartner im Markt abnimmt (Andersson/Forsgren 1996, S. 487). Hierbei ergibt sich für das Unternehmen eine Trade-off-Beziehung zwischen der lokalen Stärke und dem zentralen Einfluss. Die Zentrale muss mit

zunehmender lokaler Verwurzelung ihrer Niederlassung eine schwindende Einflussmöglichkeit hinnehmen (Andersson/Forsgren 1996, S. 491). Der Geschäftsführer eines deutschen Hydraulik-Systemherstellers spricht vom «Kundensumpf», in dem sich insbeson-

dere ältere Vertriebspartner befinden. Diese stehen der Zentrale häufig nicht gesprächsbereit und offen gegenüber, sondern verstehen sich als «Anwälte des Kunden».



■ 4. Resümee und Schwerpunkte der Artikel im Themenheft

Konflikte und kooperative Bemühungen sind auf allen Stufen der Beziehungskette zwischen Hersteller und Kunde relevant. Der Erfolg einer Zusammenarbeit wird, wie gezeigt, durch ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Determinanten bestimmt. Zentralen unterschätzen laufend die lokalen Spezifitäten und die Vertriebsgesellschaften überschätzen sie. Dass die Balance schwierig zu finden ist, zeigt die Pendelbewegung mancher Unternehmen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung.

Die Stellhebel sind auf den Stufen zwischen Herstellern, Tochtergesellschaften, Händlern und Agenten teilweise sehr unterschiedlich. Manche Hersteller bieten Vertriebspartnern massgeschneiderte Lösungen zur Unterstützung an, aber auch Vertriebspartner starten Initiativen und tragen proaktiv zu Produktverbesserungen oder der Weiterentwicklung der Marktbearbeitung bei. Ein gemeinsames Ziel ist es dabei, die Zusammenarbeit, die internen Prozesse und damit die Leistungen am Markt aufeinander abzustimmen. Nur in einer ausgeglichenen und produktiven Konfliktkultur lassen sich die

optimalen Lösungen zwischen Local und Global Marketing bestimmen.

Die Beiträge dieser Ausgabe wurden bewusst vielfältig zusammengestellt, um die verschiedenen Perspektiven genügend berücksichtigen zu können. Tabelle 1 gibt noch einmal einen Überblick und zeigt die Schwerpunkte auf.

Die Thexis-Ausgabe «Kooperation mit internationalen Vertriebspartnern» greift die Herausforderungen auf, die mit der Abstimmung zwischen vertikalen Vertriebsstufen verbunden sind. Ziel ist es, Probleme, Auswirkungen und erfolgreiche Ansätze der Abstimmung vertikaler Vertriebsbeziehungen herauszustellen.

Das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen führt derzeit ein Forschungsprojekt zur Zusammenarbeit zwischen Industriegüterherstellern und Vertriebspartnern durch. Hinweise zum Thema, Beschreibungen Ihrer Lösungen und Herausforderungen im Vertrieb oder auch kritische Anmerkungen zum vorliegenden Artikel nehmen wir daher besonders gerne entgegen, um sie in unsere Forschungsarbeit zu integrieren (christian.schmitz@unisg.ch oder dirk.zupancic@unisg.ch). Wir freuen uns auf Ihre Anregungen!

Literatur

Andersson, U./Forsgren, M. (1996):

Subsidiary Embeddedness and Control in the Multinational Corporation, in: International Business Review, Vol. 5, No. 5/1996, pp. 487–508.

Belz, Ch. (1999):

Verkaufskompetenz, St. Gallen.

Belz, Ch./Reinhold, M. (1999):

Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, St. Gallen.

Friese, M. (1998):

Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.

Klumpp, Th. (2000):

Zusammenarbeit von Marketing und Verkauf, Implementierung eines integrierten Marketing in Industriegüterunternehmen, St. Gallen.

Pahlberg, C. (1997):

Cultural Differences and Problems in HQ-Subsidiary Relationships in MNCs, in: Björkman, I./Forsgren, M. (Hrsg.): The Nature of the International Firm, Nordic Contributions to International Business Research, Kopenhagen, pp. 451–473.

Rafée, H. (1974):

Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen.

T