

## Internationaler Vertrieb

# Kernkompetenz und Nadelöhr

## In diesem Beitrag

### Essentials

- Branche und Geschäftstyp diktieren die relative Kostenhöhe im Vertrieb.
- Führungskräfte haben einen Nachholbedarf im Bereich des Einsatzes von IT-Mitteln im Vertrieb.
- Vertriebliche Spitzenleistungen konzentrieren sich auf die Faktoren Größe und Bekanntheitsgrad, Marktorganisation, Strategie und Leistungsprogramm.

### Autoren

**Prof. Dr. Christian Belz**



ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel.

**Dr. Michael Reinhold** führte verschiedene Reorganisationsprojekte im internationalen Vertrieb durch.



### Fachinfo

- ▶ Vertriebskosten
- ▶ Vertriebsrestrukturierung
- ▶ Vertriebsformen
- ▶ Dialogangebot
- ▶ Minimal-Vertrieb
- ▶ Best-Practice-Vertrieb

*Der Vertrieb besitzt gewissermaßen zwei Gesichter: Auf der einen Seite stellt er die Kernkompetenz eines Unternehmens dar, auf der anderen Seite bildet er das Nadelöhr für alle Prozesse zum Kunden. Wie die Praxis mit dieser doppelten Herausforderung umgeht, untersuchten Prof. Dr. Christian Belz und Dr. Michael Reinhold. Hier die wichtigsten Aspekte ihrer Forschungsarbeit.*

Im Marketing von Industriegütern fokussiert sich das Interesse zunehmend auf das Thema Vertrieb, denn dessen Qualität entscheidet mit über den Marktanteil und damit über die Effizienz der ganzen Unternehmung. Oft wird der Vertrieb weniger als Effizienzfaktor, sondern mehr als Kostenfaktor empfunden und steht unter zunehmendem Druck der obersten Leitung. Für den Unternehmer stellt sich generell die Frage: direkter Vertrieb über die eigene Organisation oder über eine fremde Organisation? Die Übertragung des Vertriebes an fremde Partner kann zwar kostengünstig sein, ist jedoch mit dem Nachteil eines weniger intensiven Kontaktes mit dem Markt und den Kunden verbunden. In Zukunft wird sich der E-Commerce oder das E-Business auch im Industriegüterbereich als weiterer Verkaufskanal mehr und mehr etablieren.

Der Vertrieb ist Kernkompetenz eines jeden Unternehmens, denn:

- Der Vertrieb trägt wesentlich zum

Kundennutzen bei, beispielsweise in Form von Beratung und Problemlösung,

- eine schlagkräftige Vertriebsorganisation läßt sich nur langfristig entwickeln und ist nicht leicht zu kopieren,

- erst über den Vertrieb ist der Eintritt in neue Märkte möglich und

- im Vertrieb steckt viel Know-how über Märkte, Kunden und den praktischen Einsatz der gelieferten Produkte und Dienstleistungen.

Andererseits ist der Vertrieb auch Nadelöhr. Der gesamte Informations-, Güter- und Geldfluß vom und zum Kunden geht über den Vertrieb. Die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation bestimmt die Schnelligkeit des Markteintrittes oder die Geschwindigkeit, mit der neue Produkte und Dienstleistungen im Markt platziert werden können. Die Auswirkungen von rigorosen Kostensenkungsprojekten im Vertrieb sind unter Umständen fatal, weil in der Phase des Wiederaufbaus mit innovativen Produkten qualifiziertes Verkaufspersonal und Beziehungen fehlen. Eingriffe im Vertrieb sind immer heikel.

### Was ist der Vertrieb wert?

Gleich zu Anfang wird immer wieder die Frage gestellt, wie hoch die Vertriebskosten im Industriegütervertrieb eigentlich sein dürfen. Wenn man einmal von der inhärenten Ungenauigkeit solcher Zahlenangaben absieht, weil nicht genau definiert ist, was darunter alles subsumiert wird, so überrascht doch die Breite der von den interviewten Unternehmen zitierten Prozentzahlen: Sie reicht von vier Prozent bis 45 Prozent vom Umsatz. Die untere Grenze stammt von einem Zulieferer der Automobilbranche, der seine globale Kundschaft an den Fingern abzählen kann. Die Zahl 45 Pro-

zent wurde von einem Hersteller von Laborzubehör für die chemische Industrie genannt. Mitnichten korrelieren tiefere Vertriebskosten mit dem Unternehmenserfolg; vielmehr ist es so, daß die Stärke einer Firma gerade in einem umfassenden, kundennahen und personalintensiven Vertriebssystem liegen kann, wie das Beispiel Hilti in Liechtenstein zeigt. In einer Branche liegen die meisten Unternehmen mit ihren Vertriebskosten innerhalb engerer Toleranzen, denn dies bedingt der Wettbewerb. Entsprechende Kennzahlen ließen sich beispielsweise durch Benchmarkstudien ermitteln. Mehr noch als die Branche diktiert der Geschäftstyp, innerhalb dessen die Güter und Dienstleistungen vertrieben werden, die relative Kostenhöhe im Vertrieb. Die Frage nach den Kosten muß anders gestellt werden: Was sind wir bereit, in den Vertrieb unserer Produkte zu investieren, und welche Höhe der Investitionen ist vom Markt her sinnvoll?

### **Vertriebsrestrukturierung und Vertriebsinnovation**

Unsere Studie hat gezeigt, daß beim Thema Vertrieboptimierung und Vertriebsinnovation die Themen *Erschließung neuer Ländermärkte* (4,13; mit 1 für »gar nicht wichtig« bis 5 für »sehr wichtig«) und *Konzentration auf attraktive Marktsegmente* (4,14) zuoberst rangieren, während beispielsweise die *Senkung der Vertriebskosten* mit 3,11 vergleichsweise neutral bewertet wird. Die Chancen des *Multi-Channel-Selling* werden mit 3,49 ähnlich wie der *Direktvertrieb* mit 3,18 eher zurückhaltend beurteilt. Eine Auswertung der empirischen Studie nach Branchen ergab generell nur geringe Unterschiede.

Zur Effizienzsteigerung bieten sich zwei verschiedene Wege an: Man verläßt den ausgetrampelten Pfad und setzt auf neue, andere Vertriebskanäle, oder man unterzieht das System dem Prozeß des Business-Reengineering. Wichtig ist bei letzterem jedoch das Augenmaß: Mit reduzierten Vertriebsbudgets und ausgedünnten Außendienstmannschaften ist man oft nicht mehr in der Lage, Marktchancen wahrzunehmen. Gleiches gilt für eine angemessene Verkaufsunterstützung

durch Führungskräfte und Mitarbeiter von Serviceabteilungen. Eine einseitige Konzentration des Außendienstes auf Kundenbindung an Stelle der »teureren« Neukundenakquisition, mit dem hintergründigen Ziel, Kosten zu sparen, ist eine Zeitbombe (Krafft und Marzian 1999). Ohne massive Unterstützung der wichtigsten Geschäftsprozesse durch moderne IT-Mittel läuft das Reengineering auf eine Amputation hinaus. Dabei ist zu bedenken, daß die Bereiche Kundenakquisition und Kundenservice heute noch nicht in demselben Maße von ERP-Systemen (enterprise resource planning systems wie SAP oder Baan IV) profitieren können wie beispielsweise die Auftragsabwicklung oder Produktionsplanung. Richtig ist es in jedem Fall, den Außendienst von allen Routineaufgaben zu entlasten und die Zeit vor und mit dem Kunden zu erhöhen. In der Informationsbeschaffung und Informationsübermittlung stehen heute großartige technische Mittel zur Verfügung. Nach wie vor gilt jedoch die Aussage eines Vertriebsleiters: »You cannot fax a handshake.«

Interessant sind auch hier wieder die Resultate der Studie. Bei der Frage nach den Vertriebsinstrumenten und Methoden liegen die Klassiker nach wie vor an der Spitze: *Persönlicher Kundenbesuch* (4,76), *Markt- und Kundenfeedbacks* (4,36) sowie *Messen und Ausstellungen* (4,03). Bei der Beurteilung der zukünftigen Bedeutung der IT-Mittel geben sich die Befragten eher skeptisch. Angesichts der apokalyptischen Szenarien, die mit dem nächsten Jahreswechsel oft assoziiert werden, und im Lichte der Erfahrungen während und nach der Implementierung von großen Softwarepaketen, ist die Zurückhaltung der Vertriebsverantwortlichen durchaus verständlich. An das CAS (*computer aided selling*) scheint mit 2,61 noch niemand recht zu glauben. *Internet Homepage* (3,85), *Einsatz von Mobilcomputern*, *Online-Kunden- und Wissensdatenbanken* (3,61), *Katalog im Internet* (3,26) und *Beratung/Service via Internet* (3,21) liegen alle deutlich zurück. Hier besteht in der Ausbildung der Führungskräfte sicher noch Nachholbedarf, und Unternehmen tun gut daran, Experimente zu wagen und Pilotprojekte zu starten.

Es ist unbestritten, daß sich Transaktionskosten im Vertrieb durch den Einsatz von IT-Mitteln massiv senken lassen. Die Transaktionskosten unterscheiden sich je nach Vertriebsform erheblich. Ein High-Tech-Unternehmen ermittelte beispielsweise 4,50 US-\$ für Electronic Commerce und Internet, 27 US-\$ für Telesales, 246 US-\$ für eine indirekte Distribution über Vertretungen und 500 US-\$ für den Direktvertrieb. Parallel dazu nimmt die mögliche Wertschöpfung durch den Vertrieb laufend zu. Das Industriegütermarketing wird dem Konsumgütermarketing in der Realisierung dieser

### **Vertriebsforschung in St. Gallen**

*Das Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen setzte sich in den letzten zwei Jahren intensiv mit dem Vertrieb auseinander. In über zwanzig größeren Industrieunternehmen verschiedener Branchen führten die Forscher Expertengespräche zum Thema internationales Vertriebsmanagement. Ermutigt durch diese Resultate folgte eine Fragebogenaktion. Von mehr als sechshundert angeschriebenen Firmen in der Schweiz und dem Fürstentum Liechtenstein antworteten über zweihundert. Gerade weil die Umfrage im Schweizer Wirtschaftsraum mit seinem hohen Exportanteil durchgeführt worden ist, sind die Resultate und Erkenntnisse sehr wohl auf andere europäische Länder übertragbar.*

*Eine ausführliche Darstellung dieser Forschungsarbeiten findet sich in dem Buch: Belz, Christian/Reinhold, Michael (Hrsg.): Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter, Verlag Thexis, St. Gallen und Ueberreuter, Wien, 1999, 432 S., DM 98,-, ISBN 3-7064-0530-X.*

Chancen eher hinterhereilen. Die Aufgaben der Informationsvermittlung im Rahmen des Akquisitionsprozesses oder des After-Sales-Service lassen sich gut durch Internetanwendungen unterstützen. Im Vordergrund des E-Commerce steht der Verkaufsabschluß im Produktgeschäft; im Anlagengeschäft bzw. Projektgeschäft ist das noch kaum Thema. Der

## Unternehmen mit Weltklassevertrieb

Tabelle 1

### In der eigenen Branche (von 199 Firmen)

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ABB                         | 9 |
| Siemens                     | 7 |
| Agie/Charmilles             | 6 |
| Sandvik                     | 5 |
| Heidelberger Druckmaschinen | 3 |
| Sulzer                      | 3 |
| Trumpf                      | 3 |
| Grundfos                    | 3 |
| Saurer – Schlafhorst        | 3 |

### Weltweit für alle Branchen (von 347 Firmen)

|                 |    |
|-----------------|----|
| Coca-Cola       | 34 |
| Nestlé          | 25 |
| ABB             | 19 |
| IBM             | 17 |
| Hilti           | 16 |
| McDonald's      | 14 |
| Microsoft       | 14 |
| SMH / Swatch    | 11 |
| Hewlett-Packard | 8  |

## Erfolgsfaktoren/Schlüsselbegriffe für den Vertrieb

Tabelle 2

### Minimal-Vertrieb (473 Aussagen)

|                            |      |
|----------------------------|------|
| Engagement vor Ort         | 32 % |
| Marktforschung             | 26 % |
| Pläne und Erwartungen      | 11 % |
| Organisation / Führung     | 8 %  |
| Länderspezifische Produkte | 7 %  |
| Umfeld                     | 5 %  |
| Kundendienst               | 4 %  |
| Logistik                   | 3 %  |
| Dokumentation              | 2 %  |
| Finanzen, Preise           | 2 %  |

### Best-Practice-Vertrieb (240 Aussagen)

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Größe, Bekanntheitsgrad | 35 % |
| Marktorganisation       | 19 % |
| Strategie und Fokus     | 15 % |
| Leistungsprogramm       | 14 % |
| Personal, Führung       | 9 %  |
| Finanzen                | 3 %  |
| Logistik                | 3 %  |
| Umfeld                  | 2 %  |

Quelle: Prof. Dr. Christian Balz/Dr. Michael Reinhold

Kunde entscheidet letztlich über Erfolg oder Mißerfolg der Vertriebsmethodik. Trotzdem gilt es, die gebotenen Chancen frühzeitig zu packen. Dem stimmen auch die von uns befragten Firmen weitgehend zu: *Intranet- und Extranetlösungen* wurden trotz aller Vorbehalte mit 3,90 und 3,63 positiv für die Zukunft bewertet.

### Das Dilemma: indirekter oder direkter Vertrieb?

Wenden wir uns jetzt dem Standarddilemma des Unternehmers zu: direkter Vertrieb oder Vertrieb über eine fremde Organisation? Mit jeder Form des Engagements sind die Herausforderungen für Zentrale und Niederlassung verschieden. Je mehr sich ein Anbieter selbst engagiert, desto besser wird in der Regel der Durchgriff über die Niederlassung bis zum Kunden sein.

Wichtige Beurteilungskriterien für die

richtige Form des Engagements sind: Marktkennntnisse, Geschwindigkeit der Markterschließung, Führbarkeit des Marketings und Vertriebs, 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.

Viele Unternehmen wählen Agenten und Vertretungen lediglich als Einstiegsvariante, um auf einem Markt Fuß zu fassen. Im indirekten Vertrieb fühlen sie sich längerfristig vom Markt abgeschnitten, und die Motivation und das Engagement der Partner bleiben eine permanente Herausforderung. Jedoch können qualitativ hochstehende Vertretungen weit mehr erreichen als eigene Vertriebsniederlassungen, besonders wenn der kulturelle Unterschied zu den etablierten Märkten ins Ge-

wicht fällt.

Unsere Interviewpartner haben öfters gesagt, daß es ihnen mit einer Umstellung auf den direkten Vertrieb gelungen ist, die Umsätze schlagartig zu verdoppeln. Diese Verlockung hat aber auch ihre Haken. Rein rechnerisch läßt sich zwar leicht bestimmen, von welchem Umsatzvolumen an sich eine eigene Niederlassung lohnt. Bei der Umstellung von indirektem zu direktem Vertrieb gibt es jedoch auch einige Hindernisse zu beachten: Selbst bei einer angenommenen Verdoppelung des Umsatzes lassen sich die zusätzlichen Risiken, wie rasch ändernde Marktsituation oder Wechselkursrelationen, für ein Unternehmen nicht rechtfertigen. Die internen Ressourcen sind oft nicht genügend groß, um eine größere Anzahl neuer Tochtergesellschaften parallel aufzubauen. Viele Vertretungsstrukturen sind über Jahre gewachsen, und ein Wechsel ist gegenüber den bereits bestehenden Geschäftspartnern illoyal oder gegenüber bestehenden Kunden problematisch. In Entwicklungs- oder Schwellenländern wird die Übernahme einer Vertretung für die Produkte eines ausländischen Partners oft als lebenslange Rente betrachtet. Nicht selten behalten Vertretungen mit neuen Lieferanten ihre angestammten Kunden.

Unternehmen kombinieren in der Regel unterschiedliche Vertriebsformen, weil in jedem Land maßgeschneiderte Lösungen gesucht werden. Die Qualität des Engagements bleibt immer von der Qualität der eigenen Führungskräfte oder der fremden Partner abhängig.

### Minimal- und Best-Practice-Vertrieb

Aus der Erhebung lassen sich zwei Grundmuster im internationalen Vertrieb herauschälen: 1. der Minimal-Vertrieb und 2. der Best-Practice-Vertrieb.

Hinter dem Begriff *Minimal-Vertrieb* oder *Minimal-Marketing* verbirgt sich die Idee des begrenzten Ressourceneinsatzes der Unternehmen, um Ländermärkte zu bearbeiten. Welches Minimum an Aktivitäten ist nötig, um neue Märkte zu erschließen oder um bei entstehenden Projekten an einem Tender teilnehmen zu können? Dieselben Überlegungen stellt

ein Unternehmen auch im Fall kontrahierender Märkte an.

Der *Best-Practice-Vertrieb* ist typisch für weltweite Marktführer auf deren Kernmärkten. Ihre Niederlassungen und auch die zentralen Infrastrukturen sind meist gut ausgebaut und professionell geführt. Aus schierer Größe darf jedoch keinesfalls auf die Situation »the winner takes it all« geschlossen werden. Die Großen haben auch einmal klein angefangen und sind dies immer noch in den Peripher- und Gelegenheitsmärkten.

Die Tabelle zeigt die Spitzenreiter für die eigenen Märkte und für einen generellen Weltklassevertrieb, wie sie von den befragten Unternehmen genannt wurden. Das Prädikat »hervorragender Vertrieb« ordnet man mehrheitlich den internationalen Konzernen und Marktführern zu. Im eigenen Markt und der eigenen Branche scheint man die Bestnote nicht gerne zu verteilen.

Die Analyse der Erfolgsfaktoren für den *Minimal-Vertrieb* bzw. den *Best-Practice-Vertrieb* ist spannend. Sie zeigt, daß beide Begriffe eigentlich nur zwei Seiten derselben Medaille sind. Zu den beiden Begriffen haben uns die befragten Firmen mehrere hundert Aussagen gemacht. Wir haben sie in Gruppen von Erfolgsfaktoren gebündelt. Tabelle 2 zeigt ein mit den Häufigkeiten der Aussagen gewichtetes Bild der Erfolgsfaktoren.

Der Minimal-Vertrieb ist das Einstiegs-

und Durchhalteszenario für viele Unternehmen. Die Präsenz und das Engagement des Geschäftsführers als agiler Einzelkämpfer vor Ort sowie eine zuverlässige Informationsbasis sind die wichtigsten Attribute des Erfolgs. Das Engagement vor Ort kann mit Begriffen wie Durchhaltevermögen, Kompetenz, Kontaktfreudigkeit, Branchenkenntnisse usw. noch präzisiert werden. Ein Teil der Informationsbeschaffung besteht in Fact-finding-Reisen, in Gesprächen mit potentiellen Vertriebspartnern und Kunden sowie einer Analyse der Industriestruktur und Konkurrenzsituation im Lande. Gemeinsam mit klaren Vorstellungen und Erwartungen über die Form des Marktauftrittes sowie einer konsequenten Führung der Mannschaft vor Ort (Vertriebspartner und Serviceingenieure) sind schon mehr als zwei Drittel des Weges zurückgelegt.

Das Ganze kann schließlich in den Best-Practice-Vertrieb einmünden. Die unternehmerischen Spitzenleistungen konzentrieren sich zu 80 Prozent auf nur vier Dimensionen, die folgendermaßen charakterisiert wurden:

**1. Größe und Bekanntheitsgrad:** Darunter fallen Aussagen wie Marktleader, Image, »schon lange im Markt präsent«, Professionalität, faire Preise, gute Referenzen, hohe Kundenorientierung, starke Ressourcen, Weltunternehmen sowie die Kernkompetenzen in einer Hand.

**2. Marktorganisation:** eigene Vertriebs-

gesellschaften, lokale Präsenz, Kompetenzzentren, mehrere Vertriebskanäle, Servicestellen, optimierter Vertrieb nach Kunden bzw. Segmenten, langjährige Vertriebspartner sowie »back-bone« der Vertreter auch in der Zentrale.

**3. Strategie und Fokus:** klare, konsequent umgesetzte Marketing- und Vertriebsstrategie, aggressives und zentrales Marketing, konsequente Marktausrichtung, länderspezifische und langfristig angelegte Konzepte, Anwenderorientierung sowie wirksame Verkaufsförderung.

**4. Leistungsprogramm:** großes und komplettes Sortiment, anerkannt gute Produkte, Technik, »just in time«-beziehungsweise sofortige Lieferung, Servicequalität (technische Kompetenz, Organisation, 48-Stunden-Service) sowie Konzentration auf Einzelprodukte mit Standardisierungen in der Abwicklung.

So oder so, die klassischen Unternehmertugenden sind nach wie vor gefragt. Sehen wir zu, daß die Produkte und Dienstleistung vertrieben werden und nicht die Kunden!

BSW

#### Literaturhinweis

■ Backhaus, K. (1997): *Industriegütermarketing*, 4. Aufl., München: Vahlen.

Belz, Ch. et al. (1997): *Industrie als Dienstleister*, St. Gallen: Thexis.

Kraft, M./Marzian, S. H. (1999): *Auf dem Weg zur Wertschöpfungspartnerschaft*, Frankfurt: FAZ (26. April 1999).

## Es gibt viele Gründe, warum Ihre Kunden Sie am liebsten küssen würden



jetzt auch unter  
MICROSOFT® SQL  
Server 7.0  
verfügbar

Nichts bleibt allerdings auf Dauer so erfolgreich wie perfektes Beziehungsmanagement. Mit modernsten Lösungen kommt man dabei schneller zum Ziel: Der Marketing Manager® von UpDate Marketing ist das führende System für Kundenbeziehungsmanagement. Mehr als 30.000 Anwender pflegen damit weltweit die besten Kontakte, verkaufen schneller und mehr – ganz unabhängig von starken Lippen. Lernen Sie jetzt die Lösung international erfolgreicher Unternehmen wie DuPont, Minolta, Mettler Toledo, Alcatel, Juvena oder Reemtsma kennen: Faxen Sie uns dieses Inserat für mehr Informationen.

Ihr Name: \_\_\_\_\_

Ihr Unternehmen: \_\_\_\_\_

Ihre Adresse: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

UpDate Marketing ♦ Tel.: 0611/18441-0 ♦ Fax: 0611/18441-41 ♦ Ralf.Korb@updatemarketing.de ♦ <http://www.updatemarketing.com>

Brachten Sie unsere CRM-Seminarreihe:  
[www.microsoft.com/germany/loesungen/millennium/](http://www.microsoft.com/germany/loesungen/millennium/)