

Global Village /6:

Industriegüter im internationalen Vertrieb. Und die Erfolgsfaktoren dazu.

Von Prof. Dr. Christian Belz

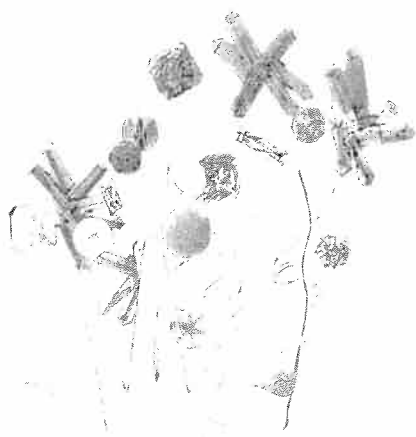
Globales Marketing betrifft nicht nur die globale bis lokale Kommunikation. Es betrifft vorab den Vertrieb, dessen Organisation und die Kompetenz seiner Mitwirkenden. Von ihnen hängt es ab, wie kundennah und wirksam die Angebote den Weg zum Käufer finden. Die Vertriebsbudgets sind denn auch hoch. Ja, der Vertrieb auf internationalen Märkten dominiert die Marketingaktivitäten der Industrie. Doch zu oft ist er noch von den Zentralen und Niederlassungen als Institutionen geprägt – und behindert Kundennähe und länderspezifische Transfers. Dies zu erhellen und zu differenzieren ist Ziel einer soeben abgeschlossenen Praxisstudie am FAH/HSG der Universität St. Gallen. Die ersten Ergebnisse aus dieser Studie finden Sie im Teil 1 mit den Schwerpunkten 'Analyse und Konzeption' und im Teil 2 mit dem Schwerpunkt 'Management des internationalen Vertriebs'. (HW)

ternehmen, den Erfolg von Produkteinführungen, die Problemlösungen für bestehende und neue Kundensegmente und die erzielten Konditionen. Kurz: Der Vertrieb verändert oder beschleunigt die gewählten Marketingstrategien; er prägt deren Realisierung. Die Qualifikation des Vertriebs wird somit zum Schlüssel für den Erfolg.

Vielerorts sinken die Preise für Leistungen drastisch. Aufwendige Vertriebssysteme mit

laufenden Kostensteigerungen stehen nicht mehr im vernünftigen Verhältnis zu den erzielten Erträgen. Nachdem die Industrieunternehmen ihre Entwicklung und Produktion 'lean' orientiert haben, gilt es nun, auch den Vertrieb an neuen Zielen für

'Den Schonraum des Vertriebs im Marketing können sich immer weniger Unternehmen leisten.'



Qualität, Kosten, Geschwindigkeit und Flexibilität auszurichten und – wenigstens teilweise – zu restrukturieren. Solche Restrukturierungen sind jedoch risikoreich. Viele 'weiche Faktoren', wie bestehende Kundenbeziehungen, mögliche Reaktionen von Kunden oder Niederlassungen (insbesondere unabhängiger Vertretungen) sowie unterschiedliche Wirkungen von Strategien, lassen sich je nach Land nicht zuverlässig abschätzen. Vorsicht ist also angezeigt, denn der Vertrieb ist nur begrenzt steuerbar. Andererseits sehen die Unternehmen stetig wachsende Probleme und Unzulänglichkeiten, die schlagkräftige Kundenvorteile verunmöglichen. Vielerorts ist die Schmerzgrenze erreicht.

Hinzu kommt, dass sich Vertriebsserfolge nicht linear, sondern oft chaotisch entwickeln – und deshalb schwer oder

Keine Schonräume mehr

Es wird sehr anspruchsvoll, neue Leistungs- und Marktstrategien mit dem bestehenden Vertrieb wirksam am Markt umzusetzen. Auf Weltmärkten erst recht. Der Vertrieb beeinflusst das Image und die Positionierung der Un-

nur sehr begrenzt steuerbar sind. Unternehmen wollen deshalb mindestens die Voraussetzungen für 'glückliche Zufälle' schaffen oder bewahren ...

Ungenügende Zusammenarbeit

Manche Märkte sind während Jahren Verlustquellen. Und die Vertriebsverantwortlichen klagen über ungenügende Qualifikationen und Leistungen in den Niederlassungen. Andererseits sind die Zentralen nicht in der Lage, ihre Vertriebspartner sorgfältig und gezielt zu unterstützen. Wenn wenige Personen in der Zentrale vierzig und mehr Niederlassungen in der ganzen Welt betreuen, führt dies natürlich zu Defiziten. Da werden zwar neue Partnerkonzepte entwickelt, aber die eingesetzten Ressourcen sind so gering, dass die Wirkungsschwelle für neue Lösungen nicht erreicht wird. Die Umsetzungen werden dadurch unrealistisch – und die Verantwortlichen agieren nur noch selektiv, als Trouble-Shooters, und überlassen den Vertrieb sich selbst. Davon sind insbesondere die Klein- und Mittelunternehmen in Industriemärkten betroffen. Oft herrschen dann Wunschkonzepte, die viel Marketingmittel binden – aber mangels Realitätsbezug zur Verschwendung führen.

Ein weiterer Aspekt der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Niederlassungen ist die kritische Bewertung der gegenseitigen Aktivitäten. Hüben und drüben ist die Rede von fehlenden Innovationen, verzö-

'Die Zentralen können unerledigte Aufgaben nicht an den Vertrieb delegieren. Unrealistische Forderungen sind durch wirksame Vertriebsunterstützung zu ersetzen.'

gerten Abläufen, wenig nützlichen Dokumentationen, Beschäftigungstherapien durch Papierkrieg, markt- und kundenfernes Marketing und dergleichen mehr.

Die Interessen von Zentrale und Niederlassungen stimmen nur teilweise überein. Erstere verfolgt weltweite Strategien, gewichtet Standardisierungen, verlangt präzise Marktinformationen und Pläne sowie frühe Informationen und Offenheit der Niederlassungen. Diese wollen jedoch lokal und agil vorgehen – und ihre Freiräume schützen. Solange sie jedoch erfolgreich sind – oder wenn sie die Vorgaben der Zentrale oder die der Lieferanten nicht erfüllen und beispielsweise kurzfristige Umsätze stärker gewichten statt Märkte aufzubauen – ist eine wirksame Umsetzung von Marketingstrategien mehr Wunsch denn Wirklichkeit.

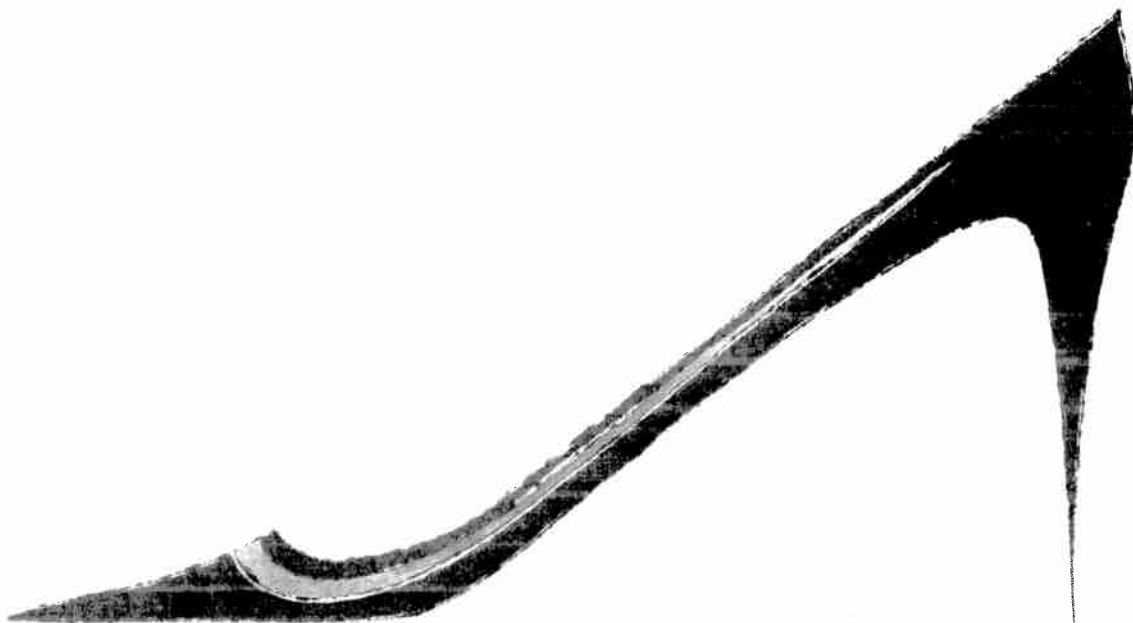
Die Folge sind Versteckspiele und ungenügende Informationsflüsse. Für die Zentralen sind die Aktivitäten in einem Land wie ein Blindflug: Weder Marktpotentiale noch Marktanteile lassen sich zuverlässig abschätzen, und die Planungsinformationen

der Niederlassungen sind politisch geprägt statt objektiv. Oft können sich die Zentralen nicht einmal auf eine vernünftige Kunden-Database (wie Kundenentwicklung, Buying Centers mit Personen, Umsatzpotentiale u.ä.) stützen. Die Niederlassungen betrachten diese Informationen als ihren Besitz, um die eigene Position zu stärken. So verpuffen im internen Kampf die Kräfte, die im Markt dringend gebraucht würden. Obwohl gerade die Systeme mit gegenseitigen Informationsflüssen zwischen Zentrale, Niederlassungen und Kunden ein wichtiges Erfolgspotential sind.

Leistungs-Differenzierung

Manche Anlagenhersteller versuchen seit längerer Zeit, die Bereiche der Handelsprodukte, Komponenten, Ersatzteile und Verbrauchsmaterialien zu forcieren – um die Schwankungen im Anlagengeschäft auszugleichen. In diesen neuen Geschäftsbereichen herrschen jedoch andere Spielregeln. Und so bleiben oft die Erfolge aus, weil der Vertrieb für diese Geschäftsfelder nicht qualifiziert ist.

Andere Anbieter wollen sich stärker dem Service, dem Retrofit von Maschinen und Anlagen, dem Unterhalt und dem Occasionsgeschäft widmen. Teilweise müssen sie diese Aktivitäten von spezialisierten Serviceanbietern einkaufen, die sich erst wegen der früheren Vernachlässigung dieser Aufgaben überhaupt etablieren konnten. Die Fremdvergaben sind aber auf den



Der Weg zum Käufer ist kritische Erfolgsgrösse in Global Village – mit und ohne Schuh von Andy Warhol ...

US-Servicemärkten sehr umkämpft. Zur Leistungs-Differenzierung gehört denn auch die Schwierigkeit, bestehende Kernprodukte und technische Lösungen mit den zunehmend anspruchsvollen Dienstleistungspaketen in Kundenvorteile umzusetzen. Die neue Dienstleistungskultur stellt aber neue Anforderungen an Mitarbeiter in Zentrale und Niederlassungen.

Länder-Differenzierung

Zu viele Unternehmen behandeln die einzelnen Niederlassungen als Einzelfall oder verfolgen abstrakte Gesamtkonzepte. Zersplitterungen oder marktferne Lösungen sind die Folge. Es gilt deshalb, die Niederlassungen zu segmentieren und gezielte Konzepte für Ländergruppen mit besonderen Anforderungen zu erstellen. Dazu gehören der Aufbau neuer Märkte und neuer Vertretungen, die Marktdurchdringung in etablierten Märkten, Turn arounds in den Niederlassungen, aber auch die Differenzierungen nach Kulturkreisen. Weitere 'kritische Erfolgsvariablen' sind Vertretungen mit Konkurrenzprodukten und Ergänzungsangeboten anderer Lieferanten – wie die kleinen und grossen Tochtergesellschaften.

Geradezu chronisch sind die Probleme bei der Erschliessung neuer Märkte: Enttäuschte Erwartungen, Fehler sowie unterschätzter Ressourcen- und Zeitbedarf. Was die Unter-

nehmen zwingt, den Erfolg immer weiter in die Zukunft zu 'verschieben'.

Ursache für einen erfolglosen Markteintritt ist häufig die Denkhaltung der Verantwortlichen in der Zentrale. Sie geht vom Erfolg und den Marktanteilen in etablierten Mär-

'Versteckspiele zwischen Zentrale und Niederlassungen sind über Jahre eingespielt. Jetzt braucht es einen Kulturwandel.'

ten aus und rechnet mögliche neue Ziele mehr oder weniger vorsichtig um. Dieses Vorgehen entspricht einer Invasionsstrategie: Vom bestehenden Erfolg ausgehend will man Fortschritte in neuen Wirtschaftsgebieten erreichen. Internationales Marketing muss aber jeden neuen Markt als 'new venture' verstehen. Dazu sind Offenheit, Lern- und Risikobereitschaft sowie Unternehmertum erforderlich. Arroganz aus dem Blickwinkel der Heimmärkte fördert grobe Fehler und Flops. Zu oft überschätzt man die Möglichkeiten, mit neuen Leistungen und eigenen Spielregeln neue Märkte umzukrempeln ...

Zudem genügen heute die überholten Vertriebssysteme mit den klaren und generel-

len Arbeitsteilungen zwischen Zentrale und Niederlassungen, mit Gebietsschutz und festen Umsatzprovisionen nicht mehr. Angesagt ist vielmehr eine Differenzierung nach Leistungen, Ländern, Branchen und einzelnen Kunden. Die Leistungsanteile der beteiligten Organisationseinheiten in Zentrale und Niederlassungen sind deshalb flexibel und, falls möglich, segmentiert auf die Kundenvorteile auszurichten.

Statements aus der Praxis

Die Abbildungen auf dieser Seite benennen die wichtigsten Dimensionen zur Ausgestaltung des internationalen Vertriebs. Prämissen zur Ausgangslage (Abb. 1):

Die erforderlichen Qualifikationen im Vertrieb steigen. Es ist beispielsweise schwierig, qualifizierte Dienste und anspruchsvolles Know-how dezentral zu erbringen. Die persönlichen Geschäftsbeziehungen prägen die Erfolge. Es gibt aber Engpässe in den Unternehmen, was die internationalen Beziehungsfähigkeiten und -kapazitäten anbelangt. Die Unternehmen gedenken, ihren Vertrieb in Zukunft zu restrukturieren. Doch erkennen sie kaum die Probleme bezüglich ungenügender Marktnähe und Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, die Umstellungserfordernisse im Vertriebssystem oder die Überforderung bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Abb. 1: Statements und Prämissen zur Ausgangslage

'Kontakte zu Vertriebspartnern basieren auf persönlichen Beziehungen.'	4.09
'Der Dienstleistungsanteil nimmt laufend zu.'	4.08
'Unsere Produkte und Leistungen werden zunehmend in allen Kontinenten vertrieben.'	4.02
'Die Neukonfiguration unseres Vertriebs ist für den zukünftigen Unternehmenserfolg zentral.'	3.87
'Eigene Niederlassungen zeigen mehr Initiative als Vertretungen.'	3.81
Legende: 1 = unwichtig	

Abb. 3: Die künftig wichtigsten Kennzahlen

Umsatz	4.45
Kundenzufriedenheit	4.35
Deckungsbeitrag	4.27
Liefertreue	4.23
Anzahl gewonnener Neukunden	4.08
Anzahl verllorener Kunden	3.98

Abb. 2: Kernentscheidungen im Vertriebskonzept

Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden bestimmen	4.64
Qualitative Vorgaben aus der Unternehmensstrategie (z.B. Liste der Schlüsselskunden, Prioritäten für Neuprodukte)	4.29
Technologie- und Branchenentwicklungen	4.15
Quantitative Vorgaben aus der Unternehmensstrategie (z.B. Ertragsvorgaben, Vertriebskosten in % des Gesamtumsatzes)	4.05
Konkrete Vertriebsziele wie z.B. Umsätze, Marktanteile, Deckungsbeiträge	4.03
Legende: 5 = ausschlaggebend	

Abb. 4: Benchmarks im Vertrieb

'innenorientierte':	'ausserorientierte':
• Umsatz	• Kundenzufriedenheit
• gewährte Rabatte	• Liefertreue
• Profit	• First Pass Yield
• Kostenentwicklung	• New and Lost Accounts
• Kostenstrukturen	• Marktanteil
• New Product Sales	
• Lagerumschlag	
• Reparaturschnelligkeit	

'Die Vertriebssituation unterscheidet sich je nach Land, Form der Niederlassung, neuen und bestehenden Märkten. Differenzierte Vertriebskonzepte sind notwendig.'

Man hat den Eindruck, dass viele Anbieter ihre internationalen Vertriebsprobleme recht undifferenziert beurteilen und das akzeptieren, was immer so war.

Vertriebs-Management

Grundsätzlich gibt es zwei zu unterscheidende Ebenen bei der Ausgestaltung des internationalen Vertriebs.

■ **Das Vertriebssystem:** Hier gilt es, das gesamte Vertriebssystem, das Zusammenspiel der verschiedenen Distributionsformen in den vielfältigen Märkten zu strukturieren und zu optimieren. Entscheidungsgrundlagen dazu sind zum Beispiel das Marktwachstum, die schrittweise Erschließung neuer Märkte, neue Anforderungen durch die Erschließung neuer Positionen, Leistungen und Kundensegmente, Hierarchie und Stufen des Vertriebs, Anzahl der Partner, Typen und Kombination der Vertriebswege, Zentralisierung und Führungsstil über Kommunikation oder Zahlen, lokale und zentrale Ressourcen sowie Kompetenzzentren in den Vertriebseinheiten und im Informationssystem.

Manche Unternehmen verfolgen gegenwärtig brisante und wichtige Projekte im Bereich der 'internationalen Preisharmonisierung' und des 'Global Key Account Management'. Regional ausgerichtete Vertriebsorganisationen stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen und müssen durch andere Spezialisierungen nach Kunden und Leistungen ergänzt oder ersetzt werden. Dabei ermöglichen Inter- und Intranet verbesserte neue Kommunikationsformen zwischen Zentrale, Niederlassungen und Schlüsselkunden. Und: Die Schere zwischen wachsenden Vertriebskosten und schwindenden Margen führt dazu, dass in Zukunft mehr Kooperationslösungen im Vertrieb stattfinden – d.h. mehrere Unternehmen legen ihre Interessen und Aktivitäten in einzelnen Märkten zusammen.

■ **Die Zusammenarbeit mit spezifischen Vertriebspartnern in ausgewählten Wirtschaftsräumen:** Auch diese zweite Ebene im Vertriebsmanagement lässt sich verbessern. Kernentscheidungen sind dabei Selektion, Mobilisierung und Professionalisierung der Partner – Provisionssysteme,

Informationsfluss und Schulungen inklusive. Die Engpässe entstehen vorab dort, wo die Vertretungen in der Initialphase nicht richtig mobilisiert oder aufgestartet werden. Stichworte zur Lösung sind: Klare Geschäftssysteme, sorgfältige Einführung und Schulung, gemeinsame Pilotprojekte von Zentrale und neuer Niederlassung, spezifische Provisions- und Motivationssysteme in der Aufbauphase sowie Einsatz von Mitarbeitern der Zentrale vor Ort. Je kleiner die Ressourcen eines Unternehmens sind, desto wichtiger ist es, neue Niederlassungen sorgfältig einzuführen und krasse Fehler zu vermeiden. Denn spätere Korrekturen sind aufwendig und enden selten positiv. Besonders kritisch und deshalb wichtig ist, in Problemmärkten neue Vertriebswege einzuführen, die Distributionspartner zu wechseln, bestehende Niederlassungen zu restrukturieren und echte Turn around-Situationen zu bewältigen. Denn die Vertriebssysteme sind oft über Jahre gewachsen und die verantwortlichen Manager greifen zu spät ein.

Vertriebsprozesse

Ein prozessorientierter Ansatz ist im internationalen Vertrieb sehr ergiebig; er ergänzt die Entscheidungsbereiche und erfasst die Vertriebsleitung im Stammhaus, Marketing und Vertrieb der Niederlassungen, die Auftragsabwicklung und den Kundenservice als Prozesse. Erst diese Prozessorientierung erlaubt, die alten Grabenkämpfe von Funktionseinheiten sachlich zu beenden und die wichtigen Vorgaben für unterstützende Informatikprozesse zu definieren. Wichtiger Bezug für die Prozessgestaltung ist dabei ein Mengengerüst der Vertriebsleistungen (z.B. die Zahl der belegten Messen, der Kunden, differenziert nach Segmenten, Offerten und Aufträge, der VertriebsmitarbeiterInnen in Zentrale, Niederlassungen und Untervertretungen und ähnliche Kennzahlen).

Ein weiterer Fixpunkt ist, das gesamte Vertriebsmanagement auf Kundenvorteile auszurichten. Damit verknüpft sind die Vorteile im Vertrieb, die der Zentrale sowie die des Unternehmens als Ganzes. Dadurch wird betont, dass das zentrale Marketing und Vertriebsmanagement wie auch die Niederlassungen und die Vertriebseinheiten ein Eigenleben entwickeln und versuchen, ihre eigenen Ziele zu verwirklichen. Nur wenn es gelingt, sämtliche Vorteilebenen einzubeziehen, sind rasche Fortschritte im Vertrieb zu erzielen. Jeder Verkäufer und Ingenieur ist zu berücksichtigen – und es ist hilfreich, alle nachgelagerten Stufen als Kunden zu betrachten, auch wenn sie zum eigenen Unternehmen gehören.

Vertriebsentscheide

Abbildung 2 zeigt die wichtigsten Vertriebsentscheide der Praxis aus einem vorgelegten Katalog von zwanzig Entscheiden. Erster Eindruck dabei ist: Offensichtlich legen die Unternehmen ihre Vertriebsstrategie generell fest, und die Niederlassungen bewegen sich an der langen Leine. Und: Selten bestehen aussagekräftige internationale Vertriebskonzepte, und im Controlling wird sehr pragmatisch auf den beiden folgenden Ebenen vorgegangen.

■ **Quantitativer Erfolgsüberblick:** Die Zen-



tralen verfolgen die Kennzahlen aller Länder und Niederlassungen im Überblick. Je Niederlassung werden beispielsweise Umsätze nach den Hauptleistungsbereichen, Anzahl Mitarbeiter, Gewinn sowie Marktanteile mit dem Vorjahr (oder mehreren Jahren) und dem Budget und den Planungen für die Folgejahre verglichen. Solche Übersichten erlauben, kritische Entwicklungen in ausgewählten Ländern und Niederlassungen grob zu erfassen. Manche Unternehmen berücksichtigen im Führungssystem aber nur die Tochtergesellschaften und delegieren die Förderung der Vertretungen und Untervertretungen an die Regionen. Dadurch vergeben sie viele Möglichkeiten der Professionalisierung und Weiterentwicklung auf den nachfolgenden Vertriebsstufen.

Gemäss Ergebnissen der FAH/HSG-Studie sind es nur drei bis fünf Kernziele, nach denen die Zentralen ihre Niederlassungen führen und honorieren. Wohl deshalb, weil zu differenzierte Zielsysteme eine Zersplitterung bewirken – und weil Niederlassungen immer in der Lage sind, mangelnde Zielerreichung im einen Bereich durch Leistungen im anderen zu relativieren. Als Benchmarks werden im positiven Fall nicht nur innenorientierte,

sondern auch aussenorientierte Informationen verwendet (Abbildung 4).

☛ **Qualitative Vertiefung:** Es erstaunt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen bis heute qualitative Vertiefungen nur in Ansätzen pflegen. Dazu gehören mindestens die gesonderte und gezielte Behandlung der kritischen Länder und Niederlassungen mittels vertieften Marktanalysen, Gesprächen und Massnahmenplänen.

Das zweistufige Vorgehen – hier quantitativer Überblick nach 'business as usual' und dort qualitative Vertiefungen in kritischen Situationen – ist zwar zweckmässig, vernachlässigt jedoch die Gesamtsicht des Vertriebssystems. Die Ergebnisse der Vertriebseinheiten werden zu grob und/oder zu spät erfasst. Weil sich die Vertiefungen und Eingriffe nur auf die einzelnen kritischen Fälle beschränken, bleibt die Optimierung aller Niederlassungen, auch die der besten, ungenügend.

Effektivität und Effizienz

In diesem Kontext werden die beiden Begriffe wie folgt verstanden und kommentiert:

☛ **Effektivität** betrifft mehr den strategischen Vertrieb, wo es für die Unternehmen als Ganzes und den Vertrieb im Besonde-

'Als Kernkompetenz ist ein starker internationaler Vertrieb entscheidend für den Kundennutzen, für die Konkurrenz aber nur langfristig und aufwendig aufzubauen.'

ren anspruchsvoll ist, neue Strategien umzusetzen – d.h. die richtigen Dinge zu tun und den 'link' zwischen Marketingstrategie und Vertrieb herzustellen.

☛ **Effizienz** betrifft mehr das operative Geschäft, wo es darum geht, die Vertriebsergebnisse laufend zu steigern – also die Dinge richtig zu tun. Dazu gehören auch gute Insellösungen in einzelnen Niederlassungen, die es besser zu integrieren und für alle zu nutzen gilt.

Abbildung 5 zeigt die heutigen Praxis-schwerpunkte zu Effektivität und Effizienz gemäss der FAH/HSG-Studie. Grosse Sprünge von der heutigen Situation zu den künftigen Schwerpunkten sehen die Unternehmen nicht nur bei Intra- und Extranet – auch Preisharmonisierung, Mehrkanalvertrieb, der Direktvertrieb mit Informatikunterstützung und die Verrechnung

Abb. 5: **Statements zum künftigen internationalen Vertrieb**

Effektivität

(= 'Link' zwischen Marketing und Vertrieb;
die 5 wichtigsten Bereiche aus 15 Vorgaben)

1. 'Die Erschliessung neuer Ländermärkte sichert nachhaltiges Wachstum.'
2. 'Nur die Konzentration auf attraktive Kundensegmente sichert die Marktposition.'
3. 'Vertriebspartner müssen in Zukunft rigoros durchleuchtet und selektioniert werden.'
4. 'Leistungsabhängige Provisionssysteme für Vertriebspartner unterstützen die zielorientierte Umsetzung der Vertriebsstrategie.'
5. 'Die Installation einer Intranet-Lösung unterstützt den internationalen Know-how-Austausch im Unternehmen.'

Effizienz

(= Optimierung innerhalb des bestehenden Vertriebssystems;
die 5 wichtigsten aus 20 Vorgaben)

1. persönlicher Besuch bei Kunden vor Ort
2. regelmässige Markt- und Kundenfeedbacks (Besuchsberichte, Rapporte usw.)
3. regelmässige Kundeninformation (Anwendungsbeispiele, Referenzprojekte, Kundenzeitschriften usw.)
4. Messen und Ausstellungen
5. schriftliche Vereinbarungen mit Vertriebspartnern

Das Forschungsprojekt 'Internationaler Industrievertrieb':

Dieser Artikel ist Teil eines Projektes des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen. Teammitglieder sind neben dem Autor Dr. Michael Reinhold (Neu Elektrik AG, Schaan) und Dr. Christoph Senn (FAH-HSG). Ein zweiter Teil der Berichterstattung erfolgt in der nächsten Index-Ausgabe; das Buch dazu mit Praxisfällen wird Ende 1998 erscheinen.

Die Forschungsfragen:

• Kernprobleme im internationalen Vertrieb • Entscheide im Vertriebskonzept (Fit zwischen Marketingstrategien und Vertrieb, Vertriebssysteme, Management von Vertriebspartnern, Infrastrukturen) • Spannungsfeld zwischen Effektivität und Effizienz • Innovationen und Projekte in Industrieunternehmen • professioneller Umgang mit der Vielfalt internationaler Unternehmens- und Marktbedingungen • künftige Ergiebigkeit von Instrumenten und Methoden im Vertrieb • Eckgrössen, um Vertriebssysteme zu konfigurieren, zu kontrollieren und zu führen, sowie • Praxisbeispiele zum Benchmarking im Vertrieb.

Die empirischen Ergebnisse:

Sie stützen sich auf Expertengespräche, Fall-Analysen, praktische Erfahrungen der Teammitglieder und besonders auf die schriftliche Vollerhebung bei den Mitgliedern des Verbands der Schweizerischen Maschinen-industrie (VSM) im Januar 1998. Die Stichprobe umfasst 203 Adressaten.

Der Transfer:

Die vorliegenden Ergebnisse betreffen den internationalen Vertrieb von Investitionsgütern. Sie sind auch für Anbieter von komplexen und erklärungsbedürftigen Dienstleistungen oder Gebrauchsgütern gültig. Der internationale Vertrieb von Konsumgütern über den Einzelhandel setzt jedoch andere Akzente.

von Dienstleistungen sind wichtige zukünftige Themen im internationalen Vertrieb. Aber: Noch gewichten die Unternehmen die Ansätze für Kundens Schulung mit Intranet und CD-ROM, Konsignationslager vor Ort, Telefonmarketing und Computer Aided Selling nur am Rande. Diese neue Formen des Know-how-Transfers werden nur zögerlich eingeführt. Es herrscht wohl noch die Angst, 'geheime' Informationen leichtfertig nach aussen zu streuen ...

'Limits of Selling'

Bei allen Bestrebungen zur Professionalität ist der Vertrieb durch drei Begrenzungen gekennzeichnet:

■ **'Intangibles':** Vertrieb und persönlicher Verkauf stützen sich stark auf persönliche Beziehungen. Dazu gehören auch die gewachsenen Geschäftsbeziehungen, ein hoher Anteil an informellen Kontakten sowie Hinweise, Rückmeldungen und Signale von Kunden. Diese, je nach Wirtschaftsgebiet stark unterschiedlichen Erfolgsgrundlagen lassen sich nur sehr begrenzt bewerten, systematisieren und übertragen. Bereits für direkt betroffene Mitarbeiter sind die Chancen und die Tragfähigkeit der Beziehungen schwer abzuschätzen. Die Schwierigkeit steigt überproportional, wenn Führungskräfte auf Distanz – mit anderen Mentalitäten und weniger Informationen – die Möglichkeiten beurteilen wollen. Diese Unsicherheit vermindert die Chancen, wirksam in laufende Prozesse einzugreifen.

■ **Integrierte Vertriebskompetenz:** Der Vertrieb stützt sich auf die Unternehmenskompetenz für Leistungen und Kundengruppen. Er kann Erfolge verstärken und Misserfolge mindern – bewegt sich aber im Rahmen der gesamten Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Die Beeinflussungsmöglichkeiten sind also beschränkt. Zudem ist die Kompetenz für die spezifische Kunden- und Wettbewerbssituation relativ und kann sich massgeblich von anderen Regionen unterscheiden.

■ **Nadelöhr für Innovationen:** Im Vertrieb zeigt sich, ob neue Lösungen für Kunden umgesetzt werden können. Auch hier entsteht eine Machtposition des Vertriebs, der Neuerungen ablehnen oder unterstützen kann und sein Verhalten mit 'seiner' Markt- und Kundensituation begründet. Typisch ist das Verhalten des Vertriebs bei neuen Ansätzen zur Kommerzialisierung von Dienstleistungen. Die Behauptung, dass sich Dienstleistungen trotz ernsthaften Versuchen einfach nicht verrechnen lassen, fordert das Management heraus, das Gegenteil zu beweisen. Zudem: Der Ver-

trieb bestimmt auch den Zeitbedarf für die Innovationen ...

Zwischenfazit

Das 'optimale Vorgehen' des Unternehmens und das der einzelnen Niederlassungen ist unterschiedlich. Wo die Grenzen zwischen ungerechtfertigter Profilierung und massgeschneidertem und professionellem Vorgehen im einzelnen Markt liegen ist schwierig abzuschätzen.

Der internationale Vertrieb ist ein vielschichtiger und subtiler Bereich des Marketings. Eingriffe sind vorsichtig abzuschätzen. Innovationen sollten in Pilotprojekten erprobt und 'bottom up' eingeführt werden. Die Überzeugungen der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Niederlassungen und ihre Initiativen sind für den Erfolg entscheidender als die in der Unternehmenszentrale.

Ein Indiz für die bestehenden Unsicherheiten ist auch die Frage, was der Vertrieb in der Industrie kosten darf. In den Expertengesprächen zur Studie wurden Budgets zwischen 4 und 40 Umsatzprozenten genannt.

Zur Effektivität und Effizienz interes-

siert, welche Unternehmen mit Weltklassevertrieb die Standards für die Zukunft zu setzen vermögen. Die Antworten dazu werden am FAH/HSG in den nächsten Forschungsschritten gesucht. Eines scheint jedoch gewiss: Der internationale Vertrieb verlangt mehr Aufmerksamkeit und Differenzierungen; braucht neuere Ansätze, die den Spielregeln auf den Weltmärkten besser gerecht werden. Denn: Vieles ist nicht mehr zeitgemäss – ist mehr 'village' denn 'global' ...

Der Autor: **Prof. Dr. Christian Belz** ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und leitet das Forschungsinstitut für Absatz und Handel (FAH-HSG).

Bilder: **Andy Warhol**; Female Head (1950), High Heel (1950), Ohne Titel (1962), Santa Claus and Perfume Bottles (1962); Ausstellungskatalog zu 'Zeichnungen 1942-1987', Kunstmuseum Basel und The Andy Warhol Museum, Pittsburgh.

Redaktion: Jürg Bühler und Heinz Werner

(Fortsetzung: Heft 3/98)

