

Binckebanck, Lars; Jordan, Sascha

**Article**

## Management internationaler Vertriebspartner für Industriegüter am Beispiel von STILL

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Binckebanck, Lars; Jordan, Sascha (2016) : Management internationaler Vertriebspartner für Industriegüter am Beispiel von STILL, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 1, pp. 70-77

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275838>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

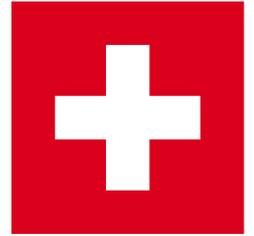
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview with Pascal Rosenberger, Swisscom • Mit Storytelling zur Seele des Unternehmens  
• Interview with Mia Norcaro, Kempinski Hotels • Customer Storytelling • Making yourself heard at the customer again  
• Vernetzte Markengeschichten in digitalen Medien • Brand storytelling in social networks • Vom Drehbuchautor zum  
Showrunner • Mythical Marketing • **SPEKTRUM** Management int. Vertriebspartner für Industriegüter • Modernes  
Käuferverhalten – von der Performancefalle zum Kaufwürfel

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Storytelling in Marketing & Sales

# Management internationaler Vertriebspartner für Industriegüter am Beispiel von STILL

---

In der Praxis des internationalen Vertriebs herrschen häufig historisch gewachsene Strukturen und Besitzstandsdenken vor. Um Wachstums- und Profitabilitätspotenziale auszuschöpfen, sind stattdessen systematische Managementansätze gefordert. Der Beitrag liefert hierzu konzeptionelle Grundlagen und ein Umsetzungsbeispiel aus dem Industriegüterbereich.

**Prof. Dr. Lars Binckebanck, Sascha Jordan**

**E**in effektiver Vertrieb bleibt auch und gerade angesichts der Globalisierung im Unternehmensumfeld ein entscheidender Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Allerdings sind die Strukturen im internationalen Vertrieb häufig komplex und historisch gewachsen. Unterschiedliche Kulturen und starke Handelspartner mit verschiedenartigen Zielen treffen aufeinander und sind im Rahmen eines differenzierten Vertriebskanalmanagements systematisch in eine ganzheitliche Marketingkonzeption einzubinden. Als Hilfestellung sollen nachfolgend sowohl relevante Grundlagen aus der wissenschaftlichen Literatur als auch deren praktische Umsetzung anhand eines Fallbeispiels aus dem Industriegüterbereich dargestellt werden.

### **Spannungsfeld 1: Internationale Vertriebsstrategie zwischen Standardisierung und Anpassung**

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Herstellers von komplexen Industriegütern wird in Ländermärkten nicht nur über die Kompetenz der Zentrale im Heimatland determiniert, sondern ist ganz wesentlich abhängig von der Qualität der lokalen Präsenz (Belz/Reinhold 2012). Damit bewegt sich die internationale Vertriebsstrategie in einem Spannungsfeld (Bartlett/Ghosahal 1987, Doz 1980):

- Soll die qualitative Positionierung durch globale Standardisierung und damit zentralisierte Kontrolle der Vertriebskanäle sichergestellt werden? Diese Strategie erscheint sinnvoll, wenn sich die Zielgruppe des Unternehmens ihrerseits internationalisiert und der Anbieter sich in verschiedenen Ländern kulturüber-

greifend mit gleichartigen Kunden und homogenen Bedarfsstrukturen konfrontiert sieht.

- Oder ist die lokale Anpassung an Marktgegebenheiten vor Ort ergiebiger, obgleich die Dezentralisierung mit vergleichsweise hoher Komplexität der Vertriebskanäle und Kontrollverlusten einhergeht? Dies ist tendenziell dann zielführend, wenn die Kunden ihrerseits eher lokal ausgerichtet sind, sie eher heterogene Bedürfnisse aufweisen und kulturelle Unterschiede die Kaufentscheidung signifikant beeinflussen.

Während etwa die Kommunikationspolitik oder die Markenführung global relativ leicht harmonisiert werden können, tendiert der internationale Vertrieb insbesondere auf Industriegütermärkten aus den folgenden Gründen eher zur lokalen Adaption (Dimitrova/Rosenbloom 2010):

- Kulturelle Distanz: Unterschiede zwischen Wertesystemen, Verhaltensnormen und Traditionen wirken sich auch auf das Geschäftsgebaren in Ländermärkten aus (Solberg 2008). Daher kann ein global einheitliches Vertriebskanalmanagement potenziell wesentliche Erfolgsfaktoren ignorieren und interkulturelle Missverständnisse induzieren. Je größer die kulturelle Distanz zwischen Heimatland und Zielmarkt, desto wichtiger wird die lokale Adaption im internationalen Vertrieb.
- Dauerhafte funktionale Fragmentierung: Makroökonomische Unterschiede zwischen Ländermärkten führen zu international stark fragmentierten Vertriebskanälen, die sich jedenfalls kurzfristig meist als veränderungsresistent erweisen. Das gilt für lokale Wettbewerbsstrukturen ebenso wie für Infrastruktur, staatli-

#### **Prof. Dr. Lars Binckebanck**

lehrt das Fachgebiet International Marketing an der Hochschule Furtwangen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Lüneburg, Kiel und Preston promovierte er an der Universität St. Gallen. Er war seit 1997 in leitender Funktion als Marktforscher, Marketingberater und Vertriebstrainer sowie als Geschäftsführer im Bauträgergeschäft tätig.

Hochschule Furtwangen  
lars.binckebanck@hs-furtwangen.de

#### **Sascha Jordan**

ist seit 2006 für die STILL GmbH tätig. Im Rahmen von Ausbildung und Studium durchlief er alle Unternehmensbereiche der STILL GmbH. Seit 2008 ist er im Bereich International Corporate Communications tätig, wo er als Koordinator für Vertriebsstrainings der STILL Gruppe für Entwicklung von Verkäufern zuständig ist.

STILL GmbH  
sascha.jordan@still.de

chen Einfluss und Kundenanforderungen (Koku 2005, Rosenbloom/Larsen 2008). Je weniger die lokalen Unterschiede in den Vertriebsstrukturen Anzeichen von Konvergenz aufzeigen, desto ökonomisch sinnvoller sind Investitionen in die lokale Adaption im internationalen Vertrieb.

Diese Problemfelder „are mutually reinforcing and create a reverse synergy that undermines a firm’s capacity to employ a standardized channel strategy in global markets“ (Dimitrova/Rosenbloom 2010, S. 169). Allerdings ist eine lokale Adaptionstrategie im internationalen Vertrieb potenziell mit hohen Anpassungs- und Koordinationskosten verbunden (Ensign 2006). Vor diesem Hintergrund muss im Rahmen eines zweiten Spannungsfelds strategisch über die geeignete Organisationsform im internationalen Vertrieb entschieden werden.

### **Spannungsfeld 2: Internationales Vertriebssystem zwischen Markt und Integration**

Unter Verwendung der institutionenökonomischen Perspektive lassen sich marktliche (z. B. Einschaltung von unabhängigen Vertriebspartnern), kooperative (z. B. Lizenzierung) und integrative (z. B. lokale Vertriebsgesellschaften in Eigenregie) Transaktionsformen unterscheiden (Zentes et al. 2010). Die beschriebene Tendenz zur länderspezifischen Adaption im Industriegütervertrieb hat vor diesem Hintergrund Konsequenzen für die Breite und Tiefe des internationalen Vertriebssystems (Homburg 2015):

- Tendenz zur Verbreiterung: In Abhängigkeit vom Potenzial des Absatzmarktes können länderspezifisch unterschiedliche Transaktionsformen gleichzeitig zum Einsatz kommen (internationaler Multi-Channel-Vertrieb)

- Tendenz zur Vertiefung: Die für integrative Transaktionsformen notwendigen Investitionen und die zumeist für die Adaptionstrategie unzureichenden lokalen Marktkenntnisse lassen tendenziell marktliche Marktbearbeitungsoptionen attraktiv erscheinen, und zwar insbesondere dann, wenn die Größe eines Ländermarkts integrative Transaktionsformen ökonomisch nicht rechtfertigt.

Zu differenzieren ist bei marktlichen Transaktionsformen zwischen indirektem (Vertriebspartner mit Sitz im Heimatland des Herstellers) und direktem (Vertriebspartner im Zielmarkt) Export (Hollensen 2014). Für komplexe Industriegüter wird zumeist auf den direkten Export unter Einschaltung von rechtlich selbstständigen Vertriebspartnern vor Ort zurückgegriffen. Diese Form der internationalen Marktbearbeitung setzt die Bereitschaft zur längerfristigen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner voraus, aus der sich vier wesentliche potenzielle Vorteile ergeben können (Gençtürk/Aulakh 2007):

- Vertriebspartner vor Ort sichern den Zugang zu Märkten, die dem Hersteller ansonsten aufgrund von staatlichen Regulierungen oder fehlender Ressourcenausstattung nicht zugänglich wären.
- Hersteller profitieren im internationalen Vertrieb von den Stärken, Fähigkeiten und lokalen Marktkenntnissen der internationalen Vertriebspartner.
- Eine anhaltende Geschäftsbeziehung zwischen Hersteller und internationalen Vertriebspartnern kann aufgrund von gegenseitigen Lernprozessen und Vertrauensaufbau zu verbesserter Leistungsqualität und effizienteren Prozessen führen.
- Effektive und effiziente Geschäftsbeziehungen mit internationalen Ver-

triebspartnern sind sozial komplex, daher schwer imitierbar und können somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren.

### **Spannungsfeld 3: Internationale Vertriebspartnerschaften zwischen Kooperation und Kontrolle**

Im Industriegütervertrieb lässt sich in der Praxis eine Tendenz zur Dezentralisierung der Vertriebsstrategie unter Einbindung internationaler Vertriebspartner in direkten Exporttransaktionen erkennen. In solchen Konstellationen stellt das Management der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ein drittes Spannungsfeld im internationalen Vertrieb dar. Denn Vertrauen in Geschäftsbeziehungen ermöglicht kooperative und wertorientierte Formen der marktlichen Transaktion, während ohne Vertrauensbasis eher bürokratische Steuerungsmechanismen und Prozesskontrollen im Mittelpunkt stehen.

Grundsätzlich lassen sich vor diesem Hintergrund zwei Pfeiler der Zusammenarbeit identifizieren:

- Selektion neuer und regelmäßige Überprüfung bestehender Vertriebspartner vor Ort hinsichtlich ihres vertriebsstrategischen „Fits“: Cavusgil et al. (1995) haben hierzu eine Reihe von Kriterien in den Kategorien Finanzkraft (z. B. finanziell robuste Aufstellung, Qualität des Management-Teams), Produktfaktoren (z. B. Patentschutz, Produktkomplementarität), Marketingkompetenzen (z. B. Kundenservice, Marktabdeckung), Commitment (z. B. Bereitschaft zur Auslistung von Wettbewerbern und für spezifische Investitionen) und unterstützende Faktoren (z. B. Netzwerk, Referenzen) vorgeschlagen. Diese Kriterien sollten zur Optimierung einer bestehenden Zusammenarbeit mit Ver-

triebspartnern im Zeitablauf regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

- Entwicklung und Unterstützung der internationalen Vertriebspartner (z. B. durch finanzielle Incentives, Gebietschutz oder Bereitstellung von VKF-Material) sowie die Art und Weise, wie im Rahmen von Kontrolle und Steuerung mit Konflikten in der laufenden Geschäftsbeziehung umgegangen wird (Brennan et al. 2014). Erfolgskritisch für die Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern sind neben vertikalen und unilateralen Kontrollmechanismen (z. B. Zielvorgaben, Kontrollen, Sanktionen) vor allem auch relationale und bilaterale Beziehungen, d.h. komplexe soziale Normen auf der Basis von Vertrauen, Commitment und Flexibilität (Gençtürk/Aulakh 2007).

Die konkrete Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung mit einem internationalen Vertriebspartner sollte auf der Basis einer umfassenden Analyse der Ausgangssituation spezifisch und individuell erfolgen. Dabei bieten sich unterschiedliche Instrumente des Managements von Geschäftsbeziehungen an, etwa (Schramm-Klein 2012):

- Strukturelle Koordinationsinstrumente, z. B. Organisationsstruktur sowie Zentralisierung vs. Dezentralisierung von Entscheidungen,
- technokratische Koordinationsinstrumente, z. B. Pläne, Budgets und Berichtssysteme, oder auch
- personenorientierte Koordinationsinstrumente, z. B. persönliche Weisungen, Standardisierung von Rollen und kulturorientierte Koordination.

Führungskräfte in der Vertriebspraxis sehen sich häufig konfrontiert mit einer Vertriebsstrategie, die im gesamtunternehmerischen Kontext „gesetzt“ ist (Spannungsfeld 1) und einem Vertriebssystem, das zumeist historisch

gewachsen und daher strukturell nur schwer veränderbar ist (Spannungsfeld 2). Damit wird die operative Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern (Spannungsfeld 3) zum zentralen Problemfeld im internationalen Vertrieb. Zur Exemplifizierung möglicher Lösungsansätze in der Praxis soll im Folgenden das Fallbeispiel STILL herangezogen werden.

### Das Fallbeispiel STILL

Die STILL GmbH aus Hamburg ist Teil der KION GROUP AG, die weltweit zweitgrößter Hersteller im Bereich der Flurförderzeuge ist. Mit über 7 700 Mitarbeitern und fünf Produktionsstandorten ist STILL in 67 Ländern vertreten. Der Umsatz betrug in 2013 1,7 Milliarden Euro. STILL positioniert sich dabei als führender Anbieter für die intelligente Steuerung von Intralogistik, also des innerbetrieblichen Waren- und Informationsflusses. Hierzu produziert das Unternehmen Flurförderzeuge und bietet darüber hinaus Dienstleistungen und Komplettlösungen an. Die Produkte weisen zu großen Teilen eine hohe Komplexität auf und bedürfen einer entsprechend umfassenden Beratung im Rahmen eines persönlichen Verkaufs.

STILL ist heute hauptsächlich auf dem europäischen Markt aktiv. Aufgrund der strategischen Zielsetzung der KION Group, bis 2020 Weltmarktführer zu werden, muss auch STILL weiter wachsen. Wichtige Wachstumspotenziale werden dabei im internationalen Vertrieb und speziell außerhalb Europas definiert. Die strategische Grundorientierung (Spannungsfeld 1) hierbei kombiniert eine globale Markenführung im Marketing (Standardisierungsstrategie) mit einer lokalen Anpassung im Vertrieb (Adaptionstrategie), um die international differenzierten Kundenbedürfnisse unter Berücksichtigung kultureller Unterschiede in der Interaktion mit Vertriebsmitarbeitern adressieren zu können.

Konkret heißt das, dass STILL integrative Transaktionsformen im internationalen Vertrieb bevorzugt, also den Vertrieb über eigene Tochtergesellschaften vor Ort (Spannungsfeld 2). In Europa, dem Heimatmarkt von STILL, erfolgt der regional angepasste Vertrieb demnach zumeist mit eigenen Ressourcen. Außerhalb Europas arbeitet STILL im Rahmen eines direkten Exports dagegen häufig mit unabhängigen Vertriebspartnern (genannt „Händler“) vor Ort zusammen, insbesondere dann, wenn keine kriti-

### Zusammenfassung

- Das Management internationaler Vertriebspartner sollte vor dem Hintergrund vertriebsstrategischer Weichenstellungen erfolgen.
- Im Industriegütervertrieb herrscht eine Tendenz zur dezentralen Marktbearbeitung unter Einbindung lokaler Vertriebspartner in direkten Exporttransaktionen.
- In der Zusammenarbeit mit lokalen Vertriebspartnern sind Selektion & Überprüfung, Entwicklung & Unterstützung sowie Kontrolle & Steuerung wesentliche Erfolgsfaktoren.
- Das Fallbeispiel STILL zeigt, wie sich diese Erfolgsfaktoren in ein systematisches Managementkonzept überführen lassen.

sche Größe im Markt erreicht ist. Diese bestimmt sich durch den Marktbesatz, also die Anzahl an Flurförderzeugen der eigenen Marke im jeweiligen Ländermarkt. In Abhängigkeit davon zeigt sich, ob sich ein lokaler Vertrieb mit eigenen Kundendienst-technikern lohnt, die erstens ausgelastet werden können und die zweitens so zahlreich vorhanden sind, dass sie den ganzen Markt abdecken und Kunden in angemessener Zeit bedienen können.

Um die weitere Internationalisierung voranzutreiben, soll das globale Vertriebssystem des Unternehmens ausgebaut und gestärkt werden. Dieses ist in Breite und Tiefe einerseits aufgrund historischer Entwicklungen vergleichsweise veränderungsresistent (Spannungsfeld 2), andererseits genügt der Status quo in einigen Ländermärkten nicht mehr durchgängig den aktuellen Anforderungen an eine effiziente und effektive Zusammenarbeit mit lokalen Händlern (Spannungsfeld 3). In solchen Fällen ergeben sich lokal drei Handlungsmöglichkeiten:

- Optimierung der Zusammenarbeit mit den bestehenden Händlern unter Verwendung unterschiedlicher Instrumente des Managements von Geschäftsbeziehungen,
- Selektion geeigneterer Händler und Substitution derjenigen, welche die Anforderungen nicht (mehr) erfüllen, oder
- Wechsel der Transaktionsform, also insbesondere Substitution marktlicher (Händler) durch integrative (eigene Tochtergesellschaften) Distributionsprozesse.

### **Grundausrichtung der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern**

Im Fall von STILL liegen strukturell komplexe Geschäftsbeziehungen mit den internationalen Vertriebspartnern vor, da die Komplexität der Leistungen von STILL eine hohe Interaktivität zwischen Hersteller und Händler bedingt und gleichzeitig insbesondere außerhalb Europas in der Regel eine hohe kulturelle Distanz mit ent-

sprechenden Sensibilitätserfordernissen vorliegt (Solberg 2008). STILL muss also eng mit Händlern zusammenarbeiten und dabei Informationen und Wissen transferieren, um komplexe Leistungen für lokale Kundenbedürfnisse zu adaptieren. Angesichts hoher Transaktionskosten sollte auf traditionelle bürokratische Steuerungsmechanismen und Prozesskontrollen zugunsten von wertorientierten Ansätzen und Ergebniskontrollen verzichtet werden. Soziale Beziehungen, Informationsaustausch, Flexibilität, Beziehungspflege und Integration der Händler in Entscheidungsprozesse sollen die Beziehungsqualität positiv beeinflussen und auf diese Weise Geschäftsergebnisse verbessern helfen.

Nach dieser grundsätzlichen Strategiewahl im Geschäftsbeziehungsmanagement mit den Händlern findet die Implementierung im Rahmen eines dreistufigen Prozesses statt (Abbildung 1). Dieser Ansatz wird im Folgenden einerseits konzeptionell und andererseits anhand eines konkreten Ländermarktes skizziert. Hierbei fiel die Wahl auf Algerien, da dieser Markt sich durch ein kontinuierliches Wachstum der Industrie und einen ansteigenden Bedarf an Flurförderzeugen auszeichnet. Algerien bildet nach Südafrika den mittlerweile zweitgrößten Markt für Flurförderzeuge auf dem afrikanischen Kontinent, die kritische Größe für integrative Transaktionsformen ist aber noch nicht erreicht – daher steht die Optimierung der Händlerstruktur im Vordergrund.

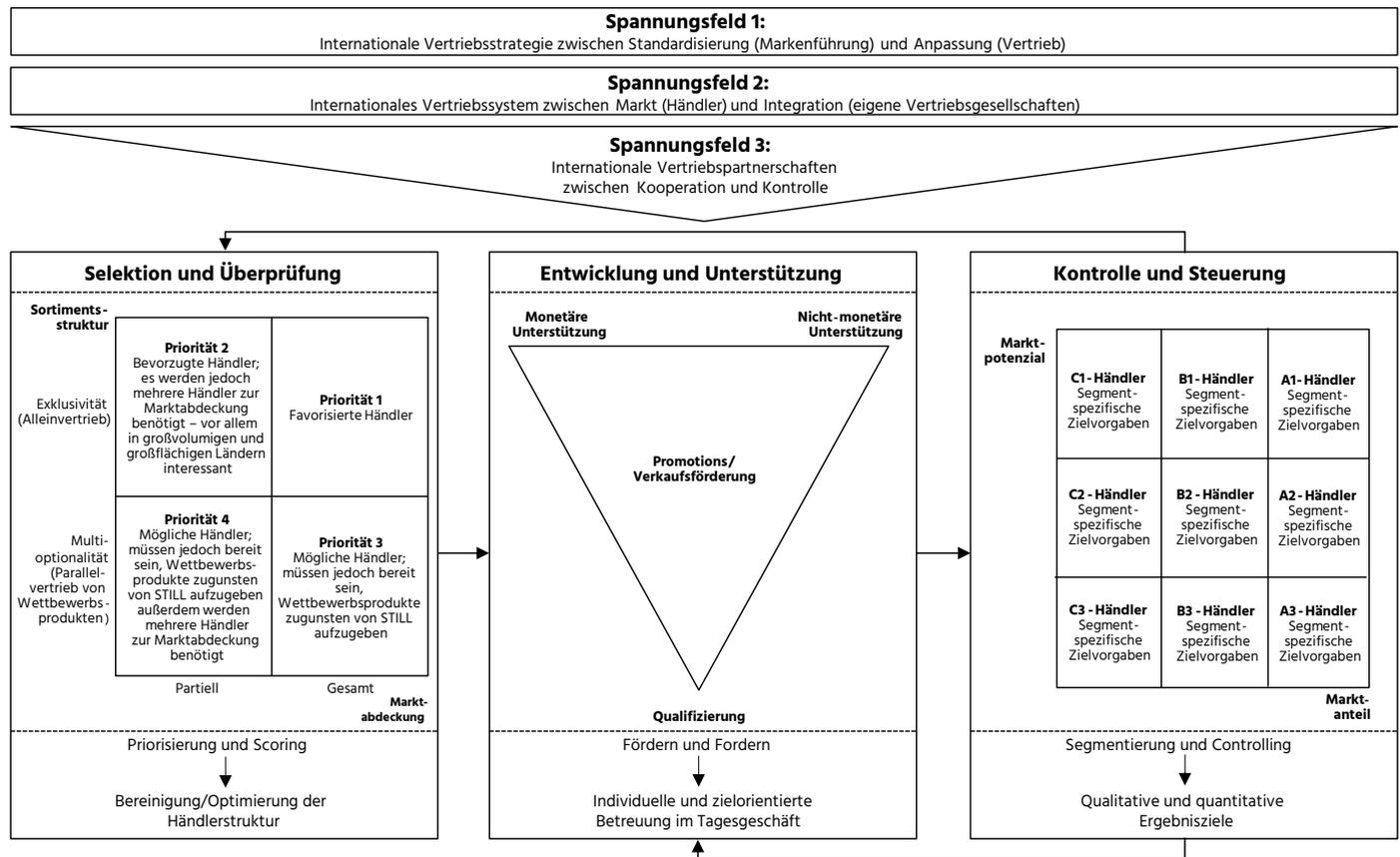
### **Selektion und Überprüfung internationaler Vertriebspartner**

In einem ersten Schritt werden bestehende und potenzielle Händler in den einzelnen Zielmärkten identifiziert.

### **Handlungsempfehlungen**

- Strategie schlägt Status: Tolerieren Sie kein Suboptimum, nur weil es historisch gewachsen ist. – Respektieren Sie aber gleichwohl gewachsene und bewährte Rahmenbedingungen.
- Spannung statt Standard: Leiten Sie eine individuelle Lösung aus den skizzierten Spannungsfeldern ab – und misstrauen Sie den üblichen Empfehlungen sogenannter Vertriebsexperten.
- Systematischer Prozess vor situativem Aktionismus: Binden Sie das Management internationaler Vertriebspartner in einen systematischen und integrierten Ansatz ein.
- In Abhängigkeit von den vorliegenden Geschäftsbeziehungen sollte der Ansatz die Bereiche Selektion & Überprüfung, Entwicklung & Unterstützung sowie Kontrolle & Steuerung umfassen.
- Erarbeiten Sie einen Aktionsplan mit konkreten Maßnahmen und Timings und involvieren Sie die betroffenen Mitarbeiter in Ihre Überlegungen.

**Abb. 1: Management internationaler Vertriebspartner bei STILL**



Quelle: Eigene Darstellung.

Anschließend erfolgt eine Priorisierung hinsichtlich zweier Kriterien, nämlich Sortimentsstruktur und Marktabdeckung. Im dritten Schritt kommt zur Detailanalyse eines individuellen Händlers ein standardisiertes Scoring-Modell zum Einsatz. Es umfasst nach strategischen Vorgaben gewichtete Kriterien, wie etwa die finanzielle Stabilität, die Professionalität des Managements, die Qualität des Service, die Anzahl der Servicetechniker und Verkäufer sowie Cross-Selling-Potenziale. Die hierfür benötigten Daten werden mittels Interview oder Fragebogen systematisch erhoben.

Um die Marktabdeckung auf dem algerischen Markt zu verbessern, wurde ein zusätzlicher Händler gesucht, der das Portfolio des Unternehmens bestmöglich vertreiben kann. Hierzu wurde insbesondere darauf geachtet, dass bereits Erfahrungen im Bereich der Intralogistik vorhanden sind. Mit einem Händler, der auf das Geschäft mit Regalanlagen spezialisiert ist, konnte ein Partner identifiziert werden, der zum einen bereits einen für STILL attraktiven Kundentamm (Regalanlagen als Komplementärgüter zu Flurförderzeugen) sowie Erfahrungen im Bereich der Intralogistik aufweisen konnte. Auch die

Überprüfung des Händlers mithilfe des Scoring-Modells zeigte, dass der Partner sowohl organisatorisch (klare Strukturen im Management, existente und gut ausgebildete Serviceorganisation) als auch finanziell solide aufgestellt ist.

Das im Rahmen der Selektion zum Einsatz kommende Instrumentarium soll aber nicht lediglich einmalig zum Einsatz kommen. Vielmehr wird das Händlerportfolio von STILL kontinuierlichen Überprüfungen unterzogen. Dazu zählen insbesondere auch Soll-Ist-Abweichungsanalysen im Rahmen einer Rückkopplung mit dem Controlling der Händler.

## Kernthesen

- Ein erstes Spannungsfeld im Management internationaler Vertriebspartner besteht zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung der Vertriebsarbeit.
- Daraus ergibt sich als zweites Spannungsfeld die Organisation des Vertriebssystems zwischen marktlichen (Vertriebspartnerschaften) und integrativen (eigene Vertriebsgesellschaften) Transaktionsformen.
- Im Falle der Zusammenarbeit mit internationalen Vertriebspartnern besteht das dritte Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen Kooperation und Kontrolle innerhalb der Geschäftsbeziehung.
- In der Praxis sind die Freiheitsgrade bei der Konfiguration des internationalen Vertriebs aufgrund der Pfadabhängigkeit von historischen Entscheidungen zumeist beschränkt.
- Der Fokus liegt dann auf der Optimierung bestehender Vertriebsstrukturen durch ein systematisches Management internationaler Vertriebspartner.

## Entwicklung und Unterstützung internationaler Vertriebspartner

STILL muss einerseits alle selektierten Händler gleichermaßen in die Lage versetzen, die lokale Adaption der Vertriebsstrategie umzusetzen. Andererseits muss STILL Händler individuell fördern und fordern. Hierzu muss die Intensität der Maßnahmen und Anreize mit den Leistungen und der Wichtigkeit einzelner Händler verbunden werden, was wiederum eine unmittelbare Rückkopplung mit dem Kontroll- und Steuerungssystem erfordert.

Für die Befähigung der Händler zur Zielerreichung muss STILL zunächst deren Qualifizierung vorantreiben. Hier muss insbesondere eine Basisqualifizierung mithilfe von Trainings für Verkäufer und Servicemitarbeiter der Händler stattfinden. Weiterhin gehört auch die Unterstützung bei der Planung und Optimierung von Prozessen in den Bereich der Qualifizierung. Händler sind bei bestehenden Incentivierungsveranstaltungen

mit einzubeziehen, sodass sie sich als Teil des Unternehmens verstehen. Zudem sollten die Erfahrungen und das Know-how der Händler durch regelmäßige Veranstaltungen abgeschöpft werden.

So wurde im Fall von Algerien für den zuvor erwähnten Händler in enger Abstimmung ein Maßnahmenprogramm festgestellt, welches die wesentlichen Zielgrößen für die nächsten zwei Jahre festlegt. Zum einen wurden quantitative Zielkriterien wie Umsatz und Stückzahl, welche anhand von Marktpotenzial und Marktabdeckung ermittelt werden, festgelegt. Zum anderen wurden darüber hinaus qualitative Ziele definiert, z. B. Anzahl der Trainingstage pro Verkäufer und Servicemitarbeiter und die Teilnahme an lokalen Messen.

Darüber hinaus muss STILL grundsätzlich für seine Händler alle Informationen bereitstellen, welche den Verkauf und den Service der Produkte erleichtern (Promotion bzw. Verkaufsförderung/VKF). Hierzu zählen die Bereitstellung von Verkaufsunter-

lagen und Argumentationshilfen, Dokumentationen sowie Anwendungsvideos und -demonstrationen.

Eine Befragung der Händler von STILL hat gezeigt, dass monetäre Unterstützungsmaßnahmen (insbesondere Rabatte für Fahrzeuge) für alle Händler relevant sind, während Maßnahmen der nicht-monetären Unterstützung (insbesondere die Betreuung im Tagesgeschäft) unterschiedlich stark als Anreiz angesehen werden. Da beide aus Herstellerperspektive Kostentreiber darstellen, sind entsprechende Maßnahmen an Gegenleistungen zu knüpfen.

Für den Händler in Algerien hieß dies konkret, dass an die Erreichung der oben genannten quantitativen sowie qualitativen Ziele die erreichbaren Rabatte/Boni geknüpft sind. Erreicht der Händler z. B. seine Umsatz- und Stückzahl-Ziele zwar zu 100 Prozent, nimmt jedoch nicht an einer definierten Messe teil, so kann der Händler den maximalen Bonus nicht erreichen.

## Kontrolle und Steuerung internationaler Vertriebspartner

Zur Ableitung händlerspezifischer, quantitativer und qualitativer Zielvorgaben wird bei STILL auf das Prinzip des McKinsey-Portfolios zurückgegriffen. Bestehende Händler werden dabei nach den Kriterien Marktpotenzial und Marktanteil in neun Segmente klassifiziert, die jeweils mit differenzierten Anforderungen verknüpft sind. Aus dem resultierenden Händlerportfolio kann neben der Wichtigkeit entnommen werden, welche Händler entwickelt, gestärkt, gehalten oder ggf. abgestoßen werden sollten. Durch die einheitlich definierten Zielvorgaben pro Händlersegment soll sichergestellt werden, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Händler von STILL erfolgt. Diese Ziele sollen als

langfristige Entwicklungsschritte verstanden werden.

Grundsätzlich lag dem Projekt bei STILL die Annahme zugrunde, dass eine verbesserte Systematik bei der Auswahl der Händler den Kontrollaufwand substanziell reduziert. Gleichzeitig wurden die qualitativen und quantitativen Ziele im Rahmen der Händlerentwicklung konsequent als Ergebnisziele formuliert, um Freiheitsgrade bei der lokalen Adaption der internationalen Vertriebsstrategie zuzulassen. Die konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung werden bilateral vor Ort und händlerindividuell festgelegt. Im Rahmen regelmäßiger persönlicher Interaktion zwischen STILL und den Händlern wird auch ein systematisches Management von Konflikten in der Zusammenarbeit institutionalisiert. Diese Konflikte basieren typischerweise auf inkompatiblen Zielvorstellungen, unterschiedlichen Vorstellungen zum Leistungsangebot, Multikanalproblemen und Schlechtleistung (Brennan et al. 2014). Werden solche Konflikte identifiziert, so sind diese unmittelbar als Input in den zu-

vor beschriebenen Prozess der Unterstützung und Entwicklung internationaler Vertriebspartner einzuspielen und dort mit adäquaten Maßnahmen zu lösen.

STILL verfolgt dabei generell den Ansatz, dass auch höchste Managementebenen im Vertrieb in die Interaktion mit Händlern einbezogen sind. Hieraus rekrutiert sich aus Sicht des Unternehmens die Wichtigkeit der Beziehung zu einem Partner, was wiederum die Lösung von Konflikten vereinfacht, da eine große Vertrauensbasis geschaffen wird.

### Fazit

Im Management internationaler Vertriebspartner gilt: Je erklärungsbedürftiger die zu vertreibenden Leistungen und je größer die räumliche und kulturelle Distanz zwischen Hersteller und Vertriebspartner, desto komplexer die Geschäftsbeziehung. In der Praxis vieler Unternehmen gibt es kein klares Konzept zur Lösung dieser Aufgabenstellung. Statt systematischer Managementansätze herrschen

historisch gewachsene Strukturen und Besitzstandsdenken vor. So bleiben Wachstums- und Profitabilitätspotenziale unausgeschöpft.

Bei STILL wurde deswegen ein systematischer Prozess zum Management internationaler Vertriebspartner aufgesetzt. Dieser bindet eine Reihe bewährter Analysen und bereits im Hause bestehender Instrumente in drei integrierte Phasen ein. Bestehende Händler werden kontinuierlich sowie kritisch bewertet und neue sowie potenzialstarke Händler systematisch identifiziert. Das Instrumentarium zur Basisqualifizierung und Unterstützung der Händler wird standardisiert und konsequent an Gegenleistungen geknüpft. Kontrolle und Steuerung liefert die Basis für die ersten beiden Phasen. Statt auf klassisches Prozessreporting wird auf Ergebnisziele gesetzt, und entscheidend im Umgang mit internationalen Vertriebspartnern ist die interaktive Betreuung auf der Basis von geteilten Werten und Normen. +

## Literatur

- Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1987): Managing across borders: New organizational responses, in: *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 43–53.
- Belz, C./Reinhold, M. (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, L./Belz, C. (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Wiesbaden, S. 3–222.
- Brennan, R./Canning, L./McDowell, R. (2014): *Business-to-business marketing*, 3. ed., London.
- Cavusgil, S.T./Yeoh, P.-L./Mitri, M. (1995): Selecting foreign distributors: An expert systems approach, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 297–304.
- Dimitrova, B./Rosenbloom, B. (2010): Standardization versus adaptation in global markets: Is channel strategy different?, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, No. 2, pp. 157–176.
- Doz, Y.L. (1980): Strategic management in multinational companies, in: *Sloan Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 27–46.
- Ensign, P.C. (2006): International channels of distribution: A classification system for analyzing research studies, in: *Multinational Business Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 95–120.
- Gençtürk, E.F./Aulakh, P.S. (2007): Norms- and control-based governance of international manufacturer-distributor relational exchanges, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp. 92–126.
- Hollensen, S. (2014): *Global Marketing*, 6. ed., Harlow.
- Homburg, C. (2015): *Marketingmanagement*, 5. Aufl., Wiesbaden.
- Koku, P.S. (2005): Towards an integrated marketing strategy for developing markets, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 13, No. 4, pp. 8–21.
- Rosenbloom, B./Larsen, T. (2008): Wholesalers as global marketers, in: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 15, No. 4, pp. 235–252.
- Schramm-Klein, H. (2012): Strategische Optionen des internationalen Vertriebs, in: Binckebanck, L./Belz, C. (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb*, Wiesbaden, S. 377–392.
- Solberg, C.A. (2008): Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 57–83.
- Zentes, J./Swoboda, B./Schramm-Klein, H. (2010): *Internationales Marketing*, 2. Aufl., München.