

Christian Schmitz



© 2008 dG Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelion.com network.

Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter

**Handlungsimplicationen aus dem
Blickwinkel internationaler
Tochtergesellschaften und Vertretungen**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christian Belz

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Fallbeispielverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1 Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau	1
1.1 Ausgangslage im internationalen Industriegütervertrieb	1
1.2 Status Quo bei Vertriebspartnern und Herstellern	3
1.2.1 Vertriebspartner in vielfältigen Bereichen unzufrieden	3
1.2.2 Defizite und mangelnde Motivation von Herstellern	4
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	6
1.4 Aufbau der Arbeit	7
2 Theoretische Bezugspunkte, Forschungsansatz und Methodenmix	9
2.1 Erläuterung, Abgrenzung und Definition von Begriffen	9
2.1.1 Internationaler Vertrieb von Industriegütern	9
2.1.2 Vertriebspartner als dezentrale Aufgabenträger	12
2.1.3 Zentrale für länderübergreifende Koordination und Unterstützung	15
2.2 Forschungsansatz und theoretische Perspektive	17
2.2.1 Realitätsorientierter Forschungsansatz	17
2.2.2 Situativer Ansatz als theoretische Perspektive	18
2.3 Wissenschaftliche Beiträge benachbarter Forschungsgebiete	20
2.3.1 Internes und vertikales Marketing im Vertriebssystem	20
2.3.2 Zufriedenheits- und Konfliktforschung in Distributionskanälen	25
2.3.3 Organisationale und personelle Interaktionsansätze	29
2.3.4 Internationales Vertriebs- und Marketingmanagement	31
2.3.5 Zwischenfazit: Zusammenfassung und Einordnung	32
2.4 Ergänzende Methoden im Forschungsprozess	34
2.4.1 Stufenweise Kombination qualitativer und quantitativer Methoden	34
2.4.2 Details zu den Phasen des Forschungsprozesses	37
2.4.2.1 Exploration und Forschungskonzept als Ausgangspunkte	37
2.4.2.2 Quantitativ-empirische Studie ermöglicht Induktion	39
2.4.2.3 Qualitative Durchdringung durch Fallstudien	46

3	Bedeutung der Zufriedenheit internationaler Vertriebspartner	49
3.1	Wirkungen ungenügender Zusammenarbeit auf Ziele im Vertrieb	49
3.1.1	Wirtschaftliche, effektivitäts- und potenzialbezogene Vertriebsziele	49
3.1.2	Art und Ausmass von Wirkungen auf die verschiedenen Ziele	51
3.2	Kausalbeziehung von Einstellung, Verhalten und Erfolg der Vertriebspartner	56
3.2.1	Hypothesen zu Einstellung, Verkaufsleistung und Markterfolg	56
3.2.2	Methodischer Exkurs zur Kovarianzstrukturanalyse	60
3.2.2.1	Mess- und Strukturmodell der Kovarianzstrukturanalyse	60
3.2.2.2	Konzeptualisierung, Operationalisierung und Konstruktmessung	63
3.2.3	Ergebnisse der Parameterschätzung und Interpretation	68
3.3	Fallstudie LEICA: Zufriedenheit, Zeitverwendung und Markterfolg	72
4	Die lokale Situation und ihre Einschätzung durch Hersteller und Vertriebspartner	79
4.1	Die lokale Situation und ihre Kontextfaktoren	79
4.1.1	Umwelt und Vertriebssystem als externe und interne Komponenten	79
4.1.2	Systemexterne Kontextfaktoren der lokalen Situation	81
4.1.2.1	Fremdheitsgrad und Dynamik des allgemeinen Umfelds	81
4.1.2.2	Anforderungen von Kunden und Wettbewerb	85
4.1.3	Systeminterne Kontextfaktoren der lokalen Situation	89
4.1.3.1	Spezifische Eigenschaften der Herstellerorganisation	89
4.1.3.2	Merkmale der lokalen Vertriebsorganisation	90
4.1.3.3	Persönlichkeit des lokalen Vertriebsmanagers	92
4.2	Differierende Einschätzungen der lokalen Situation	96
4.2.1	Unterbewertung der lokalen Situation durch Hersteller	96
4.2.2	Überbewertung der lokalen Situation durch Vertriebspartner	99
4.3	Zwischenfazit: Morphologie zur Diagnose der lokalen Situation	101
5	Dimensionen der Zusammenarbeit mit dem Hersteller und ihre Beurteilung	103
5.1	Konzeptionelle Ansätze zur Systematisierung der Zusammenarbeit	103
5.1.1	Austauschobjekte als Geschäftsgrundlage	103
5.1.2	Geschäftsprozesse als Abläufe der Interaktion	104
5.1.3	Transaktionsatmosphäre als soziale Ebene der Interaktion	107
5.2	Tellaspekte bei der Beurteilung der Zusammenarbeit in der Praxis	108
5.2.1	Vielschichtige Teillaspekte bei der Beurteilung durch Vertriebspartner	108
5.2.2	Ergebnisse der Beurteilung Schweizer Industriegüterhersteller	111

5.3 Empirische Dimensionen der Beurteilung und ihre Kontextabhängigkeit	113
5.3.1 Empirische Analyse der Dimensionalität der Beurteilung	113
5.3.2 Inhaltliche Interpretation der ermittelten Beurteilungsdimensionen	117
5.3.2.1 Die „Produkt- und Leistungspolitik“	118
5.3.2.2 Die „Zuverlässigkeit bei Abwicklung und Lieferung“	119
5.3.2.3 Der „Marketing- und Verkaufssupport“	120
5.3.2.4 Die „Finanziellen Konditionen“	121
5.3.2.5 Die „Soziale Interaktion“	122
5.3.2.6 Der „Umgang mit Kultur und Werten“	123
5.3.2.7 Das „Informations- und Kommunikationsverhalten“	124
5.3.3 Abhängigkeit der Beurteilungsdimensionen von lokalen Kontextfaktoren	125
5.3.3.1 Lokale Unsicherheit erschwert Vorgehen des Herstellers	127
5.3.3.2 Hohe Wettbewerbsintensität erfordert finanzielle Spielräume	129
5.3.3.3 Krisen des Herstellers setzen Vertriebspartner unter Druck	131
5.3.3.4 Grosse Vertriebspartner stellen höhere Ansprüche	132
5.3.3.5 Zunehmende Beziehungsdauer bringt Erleichterungen	134
5.4 Zwischenfazit: Spannungsfeld zwischen Situation und Vertriebsgestaltung	136
6 Ansatzpunkte, Prozess und situative Differenzierung der Vertriebsgestaltung	139
6.1 Überblick zu Ansätzen der Vertriebsgestaltung	139
6.2 Strategische Konfiguration der Vertriebsorganisation	140
6.2.1 Strategische Stellhebel der Konfiguration	140
6.2.2 Situative Differenzierung der Vertriebskonfiguration	143
6.2.2.1 Methodischer Exkurs zur moderierten Regression	143
6.2.2.2 Zentralisierung von Entscheidungen	147
6.2.2.3 Formalisierung von Strukturen, Abläufen und Regeln	150
6.2.2.4 Ergebnis- und Prozessorientierung von Führungsstilen	153
6.2.3 Zwischenfazit: Vertriebskonfiguration und situative Differenzierung	159
6.3 Operative Koordination und Unterstützung der Zusammenarbeit	160
6.3.1 Ansatzpunkte der operativen Vertriebsgestaltung	160
6.3.2 Ansatzpunkte der Koordination in zentralen Strukturen	163
6.3.2.1 Internationales Key-Account Management	164
6.3.2.2 Horizontale Koordination zwischen Geschäftsbereichen	168
6.3.2.3 Trennung von Koordination und Unterstützung	172
6.3.2.4 Honorierungssysteme für zentrale Einheiten	174
6.3.3 Ansatzpunkte der Koordination in vertikalen Strukturen	175
6.3.3.1 Regionalzentren statt weltweites Vorgehen	176
6.3.3.2 Verzahnung der Aufgaben des Personalwesens	178

6.3.4	Koordination durch Organisation in Teams	181
6.3.4.1	Koordinations- und Planungsteams	181
6.3.4.2	Teamorganisation beim Neuproduktmanagement	184
6.3.4.3	Integrierte Kundenbetreuung durch Teams	191
6.3.5	Koordination durch Kultur und soziale Beziehungen	194
6.3.5.1	Informelle Netzwerke und persönliche Beziehungen	194
6.3.5.2	Kunden- und serviceorientierte Kultur in der Zentrale	197
6.3.6	Professionelle Unterstützung durch systematische Differenzierung	202
6.3.6.1	Segmentierung von Vertriebspartnern	202
6.3.6.2	Differenzierung nach der Beziehungsdauer	206
6.3.7	Unterstützung durch zentrale Ressourcen	212
6.3.7.1	Herstellersupport in Marketing und Vertrieb	212
6.3.7.2	Technische und betriebswirtschaftliche Weiterbildung	215
6.3.7.3	Interne Vereinbarungen, Verrechnungspreise und Garantien	222
6.3.7.4	Zentrale Professionalität und Ressourcenausstattung	228
6.3.8	Koordination und Unterstützung durch Information	231
6.3.8.1	Informationslieferung, -austausch und -versorgung	231
6.3.8.2	Einsatz von IT-Systemen und -Tools	238
6.3.9	Zwischenfazit: Empirische Ergebnisse zur operativen Vertriebsgestaltung	244
6.4	Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit	249
6.4.1	Vierphasen-Prozess zur systematischen Verbesserung	249
6.4.1.1	„Diagnose“: Potenziale identifizieren	250
6.4.1.2	„Planung“: Massnahmen festlegen	253
6.4.1.3	„Umsetzung“: Informieren und mobilisieren	255
6.4.1.4	„Kontrolle“: Zeit- und Organisationsvergleiche	256
6.4.2	Zwischenfazit: Nachhaltigkeit durch systematisches Vorgehen	260
6.5	Fallstudien zur situativen Vertriebsgestaltung	260
6.5.1	Zielsetzung und Selektion der Fallstudien	260
6.5.2	Die Nanosurf AG: Vertriebsgestaltung im Kleinunternehmen	262
6.5.2.1	Ausgangslage bei Nanosurf	262
6.5.2.2	Diagnose der Zusammenarbeit	266
6.5.2.3	Planung und Umsetzung von Lösungen	270
6.5.2.3.1	Informationen zur Verkaufsunterstützung	270
6.5.2.3.2	Internetportal für Distributoren	273
6.5.2.3.3	Umgang mit technischen Spezialanfragen	275
6.5.2.3.4	Neukonzeption des Reportings	276
6.5.2.4	Kontrolle und weiteres Vorgehen	278
6.5.2.5	Zusammenfassung und Ausblick zur Fallstudie	278
6.5.3	Die Gallus Ferd. Rüesch AG: Vertriebsgestaltung im Mittelstand	279
6.5.3.1	Ausgangslage bei Gallus Ferd. Rüesch	279
6.5.3.2	Diagnose der Zusammenarbeit	282
6.5.3.3	Planung und Umsetzung von Lösungen	284

6.5.3.3.1 Bereitstellung von Marktinformationen	284
6.5.3.3.2 Veränderung von Margen und Transferpreisen	285
6.5.3.3.3 Finanzierungsprogramme für Kunden	286
6.5.3.4 Kontrolle und weiteres Vorgehen	287
6.5.3.5 Zusammenfassung und Ausblick zur Fallstudie	287
6.5.4 Die BASF AG: Vertriebsgestaltung im Grosskonzern	288
6.5.4.1 Ausgangslage bei BASF Fine Chemicals Europe	288
6.5.4.2 Diagnose der Zusammenarbeit	292
6.5.4.3 Planung und Umsetzung von Lösungen	293
6.5.4.3.1 Informationsaustausch von Innen- und Aussendienst	293
6.5.4.3.2 Planungsgenauigkeit und Warenteilung	296
6.5.4.3.3 Beantwortung von Kundenanfragen	300
6.5.4.4 Kontrolle und weiteres Vorgehen	301
6.5.4.5 Zusammenfassung und Ausblick zur Fallstudie	302
6.5.5 Zwischenfazit: Situationsgerechte Differenzierung und beschränkte Handlungsspielräume	303
7 Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis	309
7.1 Folgerungen für die betriebswirtschaftliche Forschung	309
7.1.1 Inhaltlicher, theoretischer und methodischer Erkenntnisbeitrag	309
7.1.2 Restriktionen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf	314
7.2 Folgerungen für die internationale Vertriebspraxis	316
Literaturverzeichnis	325
Anhang	347