

das marketingjournal

# marke 41

[www.marke41.de](http://www.marke41.de)

Ausgabe 4: 2013

15,00 EUR

Behavioral Pricing  
Global Sales  
Marke Daimler

**SIXT**  
rent a car

inklusive Marketingforum  
Universität St.Gallen





## Global Sale – zentrale Eingriffe im internationalen Vertrieb

*In Management und Marketing haben manche Unternehmen die Spannung zwischen lokalem und globalem Vorgehen austariert, wenn auch die internationale Allokation der Wertschöpfung ein permanentes Thema bleibt.*

Entgegen dem Eindruck, der aus manchen Presseberichten zu Personalabbau entstehen könnte, bauten 44 Prozent der Unternehmen zwischen 2007 und 2010 ihre Zentralen aus und nur 28 Prozent verkleinerten sie (Domke 2012, S. 12). Im internationalen Vertrieb erkennen sie die nächsten strategischen Potenziale; denn nur was

international zu den attraktiven Kunden transportiert wird, steigert die Marktanteile, Umsätze und Erträge. Gleichzeitig senken Standardisierung und übergreifende Professionalität die Kosten der Marktbearbeitung. Damit gelingt es auch teilweise, den laufend härteren Wettbewerb und nötige Preissenkungen zu kompensieren.



## Lokaler Verkauf?

Internationale Verkaufseinheiten entwickeln sich in vielen Unternehmen dezentral, lokal und eigenständig. Häufig greifen Zentralen lediglich in der Funktion einer Feuerwehr ein – irgendwo auf der Welt gibt es immer Brandherde durch Probleme mit wichtigen Kunden, einen kritischen Personalwechsel oder einfach rote Zahlen (Belz/Reinhold 2012, S. 166). Zudem wird der internationale Vertrieb oft in der Leitung von kombinierten Sparten und Ländereinheiten integriert und als Nebenaufgabe vernachlässigt oder nur einzelne Einheiten realisieren erfolgreiche Lösungen, ohne dass



**PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,**  
Ordinarius für Marketing an der Universität St.Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.



**WOLFGANG BUSSMANN,**  
Senior Partner der Mercuri International Deutschland. Er befasst sich seit Jahrzehnten mit der Professionalisierung des Vertriebs.



**YOU-CHEONG LEE,**  
wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing an der Universität St.Gallen (HSG).

sie im Gesamtunternehmen genutzt werden. In kleineren Unternehmen dominiert oft der Heimmarkt sämtliche internationalen Engagements.

Jede Vertriebseinheit geht spezifisch vor und die Leistungen von den besten und schlechtesten Niederlassungen unterscheiden sich enorm. Zwar gibt es keinen globalen Vertrieb, es lohnt sich jedoch, den Verkauf übergreifend für Länder und Sparten zu professionalisieren.

Zuerst ist es wichtig, die Rollen und Ressourcen des zentralen und lokalen Vertriebs zu bestimmen. Konflikte steigen, wenn gleichzeitig zentral und lokal größere Ressourcen und mehr Personal eingesetzt werden. Dann lassen sich die internationalen Eingriffe im Vertrieb wählen und optimieren. Den lokalen Verkauf interpretieren wir dabei breit: Es geht um den Erfolgsbeitrag der Länder und neben dem Vertrieb spielen ebenso Marketing oder Kundenservice eine Rolle.

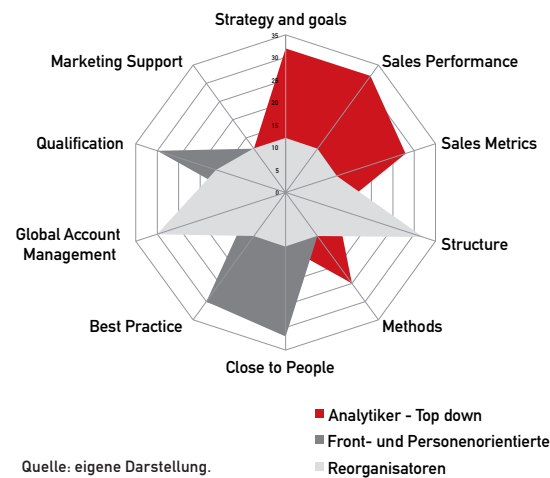
## Explorative Untersuchung

Die Autoren führten im ersten Halbjahr 2012 rund 20 Expertengespräche mit den Vertriebsverantwortlichen

von globalen Unternehmen. Beteiligt waren beispielsweise Konzerne wie Schott, HP, Mauser oder Bayer Crop Science, aber auch mittlere Unternehmen oder Hidden Champions wie die Starrag Group, Zumtobel Group und Carl Zeiss beteiligten sich. Flankierend stützen sich die Verfasser auf Projekte mit Unternehmen zur Thematik, etwa Trox, Wienerberger, Schmolz + Bickenbach / Steeltec oder Bühler. Manche Ergebnisse beziehen sich auf einzelne Beispiele, aber regen durchaus zu neuen Lösungen an. Die Statements der Experten sollen die Stoßrichtungen veranschaulichen.

Die übergreifende Erkenntnis: Zentralen haben das Potenzial erkannt und kümmern sich zunehmend um den Vertrieb. 88 Prozent der befragten Unternehmen in unserer Untersuchung wollen den internationalen Einfluss auf den Vertrieb bis 2015 steigern. Groß bleibt gleichzeitig der Respekt der erfolgreichen Vertriebsmanager vor den kulturellen, markt- und kundenspezifischen Besonderheiten in jedem Land. So meinte beispielsweise Oskar Kambly, Präsident des Aufsichtsrates von Kambly AG (Hersteller von Premium Biscuits): *Jedes internationale Engagement ist ein ‚New Venture‘*. Besonders akzentuiert werden die He-

**10 HEBEL FÜR DIE PROFESSIONALISIERUNG DES INTERNATIONALEN VERTRIEBS DURCH ZENTRALE INITIATIVEN**



erausforderungen durch die Verschiebung der Absatzmärkte von den traditionellen Märkten Europa, USA und Japan zu den BRIC-Staaten mit höheren Eintrittsbarrieren.

Wichtige Aufgabe der Zentralen ist es, neue Märkte zu evaluieren und Niederlassungen zu initiieren. Wer sich später nicht mühsam um Länder kümmern will, der muss mindestens die Anfangsphase eng begleiten, um die Weichen richtig zu stellen. Dabei gilt es, die Aufmerksamkeit für etablierte und entstehende Märkte ausgewogen zu verteilen, denn die einen generieren den Cash Flow, die anderen liefern das Wachstum.

### Eingriffe im internationalen Vertrieb

Ziel ist es, ausgewählte Märkte zu erschließen und/oder auszuschöpfen und dafür attraktive Kunden zu erfassen und wirksam zum Kauf zu führen. Für Eingriffe in dieser Professionalisierung des internationalen Vertriebs entwickelten wir gestützt auf die Fachgespräche zehn Hebel, wie sie Abbildung 1 in der Übersicht zeigt: Die Ansätze



gruppieren jeweils einen ganzen Set von Aktivitäten und überschneiden sich in einzelnen Lösungen auch etwas, lassen sich aber klar aus den geführten Fachgesprächen ableiten.

Es kann dabei nicht das Ziel sein, alle Eingriffe bis zum Maximum zu verstärken. Wichtig ist es, eine wirksame Kombination von möglichst wenigen Ansätzen zu bestimmen, zumal die Ressourcen und personellen Fähigkeiten in der Zentrale meist sehr begrenzt sind. Nicht selten betreuen vier bis sechs Leute mehr als 60 Ländereinheiten.

#### Es gibt drei typische Eingriffsprofile

- Die Analytiker setzen beispielsweise auf Strategievorgaben, eine definierte Sales Performance, Sales Metrics und sie nutzen Methoden unternehmensweit einheitlich. Dieser Ansatz ist oft systemgestützt und wenige Personen in der Zentrale können viele Niederlassungen betreuen. Typisch Dr. Sandro Principe (Strategisches Marketing und Verkauf & Mitglied der Geschäftsleitung,

Swiss Post Solutions): *Einheitliche Methoden und Prozesse, unterstützt durch ein Customer-Relationship-Management, sind der effektivste Hebel und die Voraussetzung für ein sinnvolles Sales Controlling. Wichtig ist dabei der Nutzen für den Verkauf bei seiner täglichen Arbeit.*

- Die Front- und Personenorientierten pflegen persönliche Kontakte sehr intensiv und sind oft vor Ort in den Märkten anzutreffen. Sie bauen gegenseitiges Vertrauen auf und motivieren im persönlichen Gespräch und durch Präsenz. Sie erkennen die besten Lösungen in einem Land und versuchen diese gleichsam bottom up zu multiplizieren. Die zentralen Maßnahmen konzentrieren sich auf Personalselektion und -entwicklung. Beispiele sind globale und regionale Schulungsprogramme. Die Auswahl und Entwicklung talentierter Kräfte im Vertrieb ist eine wichtige Aufgabe. Zur aufwendigen Präsenz Dr. Arnd Nenstiel, Head of CRM, Bayer Crop Science: *Ich saß letztes Jahr 35 Tage nur im Flugzeug und bewegte mich 150 Tage im Ausland.*

#### INSTITUT FÜR MARKETING DER UNIVERSITÄT ST.GALLEN

Mit rund 35 Mitarbeitenden erforscht das Institut für Marketing der Universität St.Gallen in den Kompetenzzentren die Themen B-to-B-Marketing und Hightech-Marketing, Verkaufsmanagement, Dialogmarketing, Messen, Multichannel-Management und kooperatives Marketing sowie Marketingperformance ([www.ifm.unisg.ch](http://www.ifm.unisg.ch)). Aktuelle Entwicklungsprogramme mit Unternehmen sind Best Practice in Marketing, reales Kundenverhalten – reales Marketing, Sales driven Company und Customer Centricity.

Generellere Themen sind Marketinginnovation, Trends/Kundeninformation/Kundenverhalten, Markenführung, Internationales Marketing, Solutions- und Volumengeschäft, Kundenmanagement sowie Marketingführung und -organisation.

Ziel des Instituts ist es, die eigene Forschung und Entwicklung mit führenden Unternehmen und Führungskräften zu verbinden. In allen Bereichen wird der Transfer zudem durch betriebsübergreifende und interne Weiterbildungen sowie die „Marketing Review St. Gallen“ (Gabler Verlag) gefördert.

Im Institutsleiterteam wirken mit: Prof. Dr. Christian Belz (Geschäftsführer), Prof. Dr. Sven Reinecke, Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Michael Betz, Dr. Michael Reinhold und Prof. Dr. Christian Schmitz.

Flankiert werden diese Aktivitäten durch mehrere weitere Institute im Marketingdepartment der Universität St.Gallen. Spezialisten befassen sich in den Instituten für Versicherungswirtschaft, für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus und für Banken, für Wirtschaft und Ökologie sowie den Forschungsstellen für Customer Insight und Internationales Handelsmanagement mit Marketing.



Institut für Marketing



Universität St.Gallen

**Ziel ist es, ausgewählte Märkte zu erschließen und/oder auszuschöpfen, und dafür attraktive Kunden zu erfassen und wirksam zum Kauf zu führen.**

Zum qualifizierten Personal Dr. Markus Ernst, Mitglied des Vorstands und Co-Leiter Forming Systems Schuler DE: *Entscheidend ist es, die guten internationalen Leute bei der Stange zu halten.*

- Die Reorganisatoren setzen auf den Umbau der Arbeitsteilung zwischen Zentrale und Länderniederlassungen und ziehen teilweise eine neue Ebene mit regionalen Verantwortlichen ein (Ambos/Schlegelmilch 2010). Die Ressourcen sind entscheidend. Wer arbeitet zentral, wer dezentral, und entsprechen sich Headquarter und Niederlassungen in ihrer Struktur? Wie können Sparten und Produktmanager beispielsweise an einem Generalisten-Vertrieb andocken? Ist die Zusammenarbeit im Heimland zwischen Zentrale und der Vertriebsorganisation geklärt? Zudem schaffen sie die zentralen und organisatorischen Voraussetzungen, dass globale und internationale Key Accounts wirksam und erfolgreich bearbeitet

werden können. Ein brisantes Thema ist beispielsweise die globale Preisharmonisierung für Key Accounts und auch Transaktionspreise spielen laufend eine Rolle.

Dr. Clemens Willée CEO der Mauser-Gruppe (CEO bis 2/2012 im Gespräch vom 26.1.12): *Die Etablierung eines starken und professionellen Key-Account-Managements gehört zu den wichtigsten Initiativen in den letzten Jahren und zukünftig: Selektion, Kategorisierung, Koordinationsprozesse, Lead. Die Landschaft der Kunden verändert sich rasch – innerhalb von zwei Jahren sind aus 40 Top-Kunden 30 geworden.*

Marketing Support scheint losgelöst von den weiteren Eingriffen im Vertrieb zu sein, findet aber in der Praxis auch Anhänger (Belz 2013, 93 ff.). So meint beispielsweise Thomas Becker, Director Strategic Sales & Engineering Power Train Solutions, GKN Land Systems: *Es gibt ein zentrales Marketingbudget für Kataloge, Messen, Website usw. Parallel gibt es lokale Budgets. Keine zentrale Koordination oder Einflussnahme auf lokale Aktivitäten.*

Typisch zu Diskussionen zwischen Zentrale und Niederlassungen ein weiterer Vertriebsverantwortlicher der Zentrale: *Mit schlechten Niederlassungen diskutieren wir über Verrechnungspreise und die finanzielle Beteiligung der Zentrale an Messen, Aktionen oder Sonderprojekten. Mit guten Töchtern und Vertretungen reden wir über Vorwärtsstrategien.*

Eine überbordende Komplexität des Verkaufs begrenzt mögliche Eingriffe. Oft delegieren Unternehmen den Verkäufern 150 Aufgaben, wenn diese nur 100 erfüllen können. Erstaunt nehmen sie dann zur Kenntnis, dass nur 70 eingelöst werden. Es gelingt damit kaum mehr, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit Kunden zu übersetzen (Belz/Schmitz 2011, S. 179 ff.).

Manche Firmen stützen sich explizit oder implizit auf eine übergeordnete Führungsphilosophie, welche das Vorgehen prägt. So folgen sie beispielsweise der Devise *Kompetenz an die Front* oder sie behandeln Niederlassungen konsequent als interne Kunden (Schmitz,

WICHTIGKEIT UND ERFÜLLUNGSGRAD DER HEBEL IM INTERNATIONALEN VERTRIEB (N=11)



Quelle: eigene Darstellung.

GLOBAL-SALES-CHECK	
Hebel	Entscheidungen und Maßnahmen
1. Strategy and Goals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignment von substanzieller Unternehmensstrategie und Vertriebsstrategie</li> <li>• Relevante Zielwürfe (z.B. Customer-Face-Time, Vorgaben zu Kundenzahl usw.)</li> <li>• Internationales Preismanagement</li> </ul>
2. Sales Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfassung von Schlüssel-Herausforderungen und Themen im Verkauf (Belz/Bussmann, 2002)</li> <li>• Sales-Performance-Analyse und kritische Erfolgsvariablen (Strukturierung) ...</li> </ul>
3. Sales Metrics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielklärung als Basis für Metrics</li> <li>• KPIs des Unternehmens</li> <li>• KPIs des internationalen Vertriebs</li> <li>• Hierarchie der Metrics</li> <li>• Verknüpfung von Metrics und Lohnsystem</li> <li>• Transparenz und Management der Metrics ...</li> </ul>
4. Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen Headquarter und Niederlassungen</li> <li>• Unternehmensstruktur/Organigramm (z.B. Produkt- oder Kundenorganisation)</li> <li>• Abstimmung der Struktur von Zentrale und Niederlassungen für mehr Durchgriff</li> <li>• Zuordnung der Vertriebsverantwortung in der Zentrale (z.B. Sparten, Matrix usw.)</li> <li>• klare Rollenteilung von Headquarter und Vertriebsorganisation im Heimland</li> <li>• Anzahl Stufen (Zentrale/Regionen/Niederlassung/Vertretungen) und ihre Aufgaben und Ressourcen</li> <li>• Reorganisation und neue personelle Besetzungen für angestrebte Veränderungen</li> <li>• Rollenteilung Zentrale (Technik, PM, Service, Informatik, Controlling ...) und Niederlassung im operativen Geschäft</li> <li>• Indirekter und direkter Vertrieb sowie Management multipler Vertriebskanäle</li> <li>• Definierte Prozesse für Produkteinführungen, Kundenprozesse (inkl. Sales Funnel), Projektmanagement für Kunden, Typen von Auftragsprozessen usw.</li> <li>• Koordinationsteams für übergreifende Lösungen</li> </ul>
5. Methods	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungs- und Reportingtools</li> <li>• Ansätze zur Marktevaluation und Marktforschung</li> <li>• CRM-Systeme oder Systeme der Marktbearbeitung (Lead-Generierung, Sales Funnel, Value Selling usw.)</li> <li>• Wettbewerb von zentralen und dezentralen Lösungen</li> <li>• Kommunikation mit verschiedenen, informatikgestützten Tools</li> </ul> <p>Bezüge zum Controlling sind offensichtlich, flankierende Prozesse für Produktion, Logistik, Kundendienst, Montage usw. sind für die Methodik ebenso entscheidend.</p>
6. Close to People	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsenz und Dialog und Führung vor Ort (reisen, reisen, reisen) – Vertrauen und Akzeptanz aufbauen</li> <li>• Führungsrhythmus über Telefonkonferenzen</li> <li>• Internationale und regionale Meetings</li> <li>• Gemeinsame Schulungen</li> <li>• Internationale Projektteams</li> </ul>
7. Best Practice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgskritische Themen bestimmen</li> <li>• Verfahren, Treffen, Prozedere für die Erfassung und Multiplikation von Benchmarks entwickeln und umsetzen</li> </ul>
8. Global-Account-Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnose der länderübergreifenden Anforderungen von Global Accounts</li> <li>• Begleitung von Großkunden in ihrer Internationalisierung</li> <li>• Integration des Global-Account-Management</li> <li>• Internationale Preisharmonisierung</li> <li>• Rollenteilung Zentrale/Niederlassungen für Global Accounts</li> <li>• Strategy, Solution, Skills, Structure, Scorecard</li> </ul>
9. Qualification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Screening von Mitarbeitern im internationalen Vertrieb (Country Manager, Sales usw.)</li> <li>• Steuerung der personellen Ressourcen und Selektion neuer Mitarbeiter</li> <li>• Internationale Vertriebsschulung und Coaching</li> </ul>
10. Marketing Support	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenführung und zentrales Marketing als Vertriebsunterstützung, Markt- und Kundensegmentierung</li> <li>• Globales Leistungs- und Preismanagement (Solutionstrategien bis Customer-Interaction-Models)</li> <li>• Lokale Unterstützung der Marktbearbeitung</li> <li>• Messen, Dokumentationen usw.</li> <li>• Channel Management zwischen Zentrale und Niederlassungen</li> </ul>



2006). Entscheidend ist es dabei, ob es gelingt, das Zusammenspiel zwischen Headquarter, Regional Headquarter und Ländern von politisch geprägten Machtspielen und Grabenkämpfen zu einer ergebnisorientierten Zusammenarbeit zu führen.

## Sales Check zu den 10 Hebeln

Bereits die Zitate zeigen, dass Unternehmen spezifische weitere Kombinationen wählen oder sich sogar überall engagieren. Umfassend professionell ist beispielsweise der Ansatz von Bayer Crop Science. Die Bausteine sind klare Unternehmensstrategie, Customer Insight der Farmer als Basis, definierte Performance von Marketing und Sales (von Kundenmana-

gement, Services & Solutions bis Channel Management). Die Enabler und Activators sind ein internationales Transformationsmanagement, das Performancemanagement und die Organisation sowie die umfassende Datenanalyse. Um das anspruchsvolle Vorhaben umzusetzen, werden in jedem Land die Change-Leaders gewählt und geschult, sie verbinden aktiv zwischen der Zentrale und den Niederlassungen, um die Strategien auch umzusetzen.

Die Innovation liegt nicht nur in einer richtigen Kombination der Hebel, sondern besonders in ihrer konkreten Ausgestaltung. Jeder Hebel ist dabei sehr anspruchsvoll, aufwendig und vielfältig. Der Global-Sales-Check zeigt mögliche Interventionen zu jedem Hebel. Der breite Ansatz ließe sich auch als Commercial-Excellence-Check bezeichnen.

### LITERATUR

Ambos, B./Schlegelmilch B.B. (2010): *The New Role of Regional Management*, London und New York: palgrave Mcmillan

Belz, Ch. (2013): *Stark im Vertrieb – Die 11 Hebel für ein schlagkräftiges Verkaufsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Belz, Ch./Bussmann, W. (2002): *Performance Selling*. St. Gallen und Wien: Thexis und Ueberreuter.

Belz, Ch./Reinhold, M. (2012): *Internationaler Industrievertrieb*. In: Binckebanck, Lars, Christian Belz (Hrsg.): *Internationaler Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Gabler, Seiten 3–222.

Belz, Ch./Schmitz, Ch. (2011): *Verkaufskomplexität: Leistungsfähigkeit des Unternehmens in die Interaktion mit den Kunden übertragen*. In: Homburg, Christian, Wieseke, Jan (Hrsg.): *Handbuch Vertriebsmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011, Seite 179–206.

Domke, B. (2012): *Aufräumen in der Konzernzentrale*. In: *Harvard Business Manager*, September 2012, Seite 10–13 (bezogen auf eine Studie von Müller-Stewens, G./Kunisch, S. [bit.ly/MZgXXh](http://bit.ly/MZgXXh)).

Schmitz, Ch. (2006): *Internationales Vertriebsmanagement für Industriegüter – Handlungsimplicationen aus dem Blickwinkel internationaler Tochtergesellschaften und Vertretungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2006.





## ZUSAMMENFASSUNG

Der Vertrieb ist zu recht sehr lokal geprägt. Die Marktposition des Unternehmens, die Kulturen der Länder und Strukturen der Distribution sind in jedem Land verschieden. Besonders globale Konzerne erkennen aber wichtige Potenziale, wenn sie den Vertrieb länder- und bereichsübergreifend professionalisieren. Jene Unternehmen gewinnen, die ihre Leistung besser in die Interaktion mit Kunden bringen. Aktuelle Lösungen bewegen sich zwischen den Extremen von zentralen Vorgaben mit Unterstützung und dem dezentralen und unternehmerischen Engagement jeder Ländereinheit. Die Autoren untersuchten, wie Konzerne im internationalen Vertrieb eingreifen und führen. Daraus entwickeln sie 10 Hebel für die Professionalisierung des internationalen Vertriebs.

## HINWEISE

Viele Unternehmen bewegen sich erst im Aufbau von Eingriffen im internationalen Vertrieb. Einige Erkenntnisse aus den Gesprächen sind:

- Fokus statt Vollständigkeit: Zu breit angesetzte Eingriffe scheitern. Die Umsetzung und Pflege ist der Engpass. Erst gute Strategien weisen den Weg für die Entwicklung des Vertriebs.
- Soft und hard: Die Führung des internationalen Vertriebs muss Analytik mit internem Beziehungsmanagement kombinieren.
- Konsens: Es braucht die Übereinstimmung von Zentrale und Ländereinheiten darüber, wo für mehr Wirksamkeit des Vertriebs anzusetzen ist. Was für dezentrale Einheiten nicht interessant ist oder den Erfolg maßgeblich unterstützt, lässt sich nicht realisieren.
- Fortschritt: Erfolgreiche Initiativen schaffen den Fortschritt zentral und

dezentral. Es fehlt die Motivation von Ländereinheiten für neue Lösungen, wenn sie als Rückschritt zum Status quo empfunden werden. Vorgaben sollen Kräfte freisetzen und nicht nur die Administration steigern.

- Pilotprojekte: Neuerungen sind selten flächendeckend richtig. Es gilt, verschiedene Typen von Ländern zu bilden; dabei spielen die spezifischen Aufgaben der Ländereinheiten die wichtige Rolle. Die Vorgehensweisen sollen mit Pilotprojekten geprüft und geschärft werden. Erst belegte Erfolge lassen sich glaubwürdig multiplizieren.
- Balance im Aufwand: Es gibt Initiativen, die in der Zentrale und/oder in den dezentralen Einheiten viel Aufwand verursachen. Kritisch sind neue Konzepte, die sich zentral rasch verabschieden und weltweit verteilen lassen, aber dezentral eine Lawine mit zusätzlichem Aufwand ergeben.

## Prioritäten

Eine erste Bewertung der Wichtigkeit und des Erfüllungsgrades der Hebel durch elf beteiligte Unternehmen ergibt die Abbildung 2.

Offensichtlich ist die Bedeutung der Themen (besonders oberhalb der Diagonale) erkannt. Die Performance hinkt jedoch hinter den Erwartungen her und Verantwortliche wollen wesentlich verbessern.

## Folgerung

Noch präsent sind die klassischen Grabenkämpfe zwischen Headquarter und Niederlassungen. So meint beispielsweise die Zentrale: *Mit dem Vertrieb sind keine sachlichen Diskussionen möglich und smarte Verkäufer pflücken nur niedrig hängende Früchte.* Demgegenüber äußern sich Niederlassungen: *Die ständige Papierflut der Zentrale behindert uns in der Arbeit und*

*die laufend initiierten Konzepte sind abgehoben.* Zentrale Initiativen lösen diese Konflikte durch eine proaktive Zusammenarbeit.

Unternehmen bringen ihre Leistungen nur teilweise in die Interaktion mit angestrebten Kunden. Sie könnten für den Kunden auch in dessen Interesse 100 Prozent leisten, begrenzen sich aber auf nur 20 Prozent. Anbieter, denen es gelingt, ihre volle Leistungsfähigkeit über den Vertrieb bis zum Kunden zu transportieren, haben einen klaren strategischen Vorteil. Dazu ist der professionelle, internationale Vertrieb die Voraussetzung.

von Prof. Dr. Christian Belz, Wolfgang Bussmann und You-Cheong Lee

## DANKSAGUNG

Wir danken Dr. Michael Reinhold am Institut für Marketing für die Zusammenarbeit in diesem Projekt. Gleichzeitig verdanken wir den Reviewern wichtige Anregungen.