

HNU Working Paper

Nr. 5

Alexander H. Kracklauer

**Der Stakeholder Value - Ansatz als Ausgangspunkt
für das strategische Vertriebsmanagement**

2009

Abstrakt

Der Gedanke der vorwiegenden Konzentration auf den *Shareholder Value* durch die Unternehmung ist in den letzten Jahren diskreditiert worden; das europäische Modell der Ausrichtung am umfassenderen *Stakeholder Value* scheint das nachhaltigere und erfolgreichere Marktmodell zu sein. Unternehmen, die sich neben den Aktionärsinteressen auch am Kundennutzen, an Lieferanten- und Mitarbeiterinteressen, und generell eher am gesellschaftlichen Gemeinwohl orientieren, scheinen eine langfristig bessere Reputation und Markterfolg aufbauen zu können (vgl. Lombriser/Abplanalp 2005, S. 227f).

Es verwundert, dass in diesem Zusammenhang die Implikationen der *Stakeholder Value* – Philosophie (die Berücksichtigung verschiedener Mitspieler am Markt und die Optimierung der Wertschöpfung für diese Mitspieler) für die betrieblichen Funktionsbereiche wenig oder gar nicht diskutiert werden. Für den Bereich Vertrieb fehlt eine entsprechende wissenschaftliche Diskussion; dieses *Working Paper* möchte erste gedankliche Ansätze und Diskussionspunkte für den Diskurs liefern.

Freie Schlagwörter:

Stakeholder Value, Spieltheorie, Vertriebsstrategie, Innovation, Kundenbeziehungsmanagement, Kooperation, Vertrieb.

JEL-Klassifikation:

M31

Autor

Prof. Dr. Alexander H. Kracklauer ist Professor für Marketing und Vertriebsmanagement und Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Sales an der HNU – Hochschule Neu-Ulm.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einführung	1
2. Die Spieltheorie als Referenzrahmen für die Effizienzsteigerung im Vertrieb	1
<i>2.1 Kooperation als Voraussetzung für Erfolg?</i>	2
<i>2.2 Kooperation: Potentiale sind häufig nicht ausgeschöpft</i>	5
3. Value Proposition als Basis für den erfolgreichen Vertrieb	6
4. Vertriebsvision und -mission	7
5. Strategieentwicklung und Sales Excellence	8
6. Kooperationsmöglichkeiten im Vertriebsmanagement, IT-Management und Kundenmanagement	10
<i>6.1 Kooperation als Innovationstreiber im Vertriebsmanagement</i>	10
<i>6.2 Kooperation im IT-Management</i>	11
<i>6.3 Kooperationen im CRM (Kundenbeziehungsmanagement)</i>	11
7. Vertriebslogistik	12
8. Kooperatives Verhandlungsmanagement	13
9. Ausblick	14
Literaturverzeichnis	15

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

- Tab 1: Gefangenendilemma
Quelle: www.vernunft-schweiz.ch
- Abb. 1: Customer Value Proposition und Holistic Value Proposition
Quelle: in Anlehnung an Böing et al. 2002, S.37
- Abb. 2: Die Dimensionen von „Sales Excellence“
Quelle: in Anlehnung an Kracklauer 2003, S.17

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
B2B	Business to Business
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
et al.	und andere
f	und folgende Seite
ff	und fortfolgende Seiten
F&E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
http	hypertext transfer protocol
IT	Information Technology
P&G	Procter & Gamble
S.	Seite
Tab.	Tabelle
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

1. Einführung

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren gelernt, dass im Vertrieb noch enorme Effizienzpotentiale vorhanden sind. Vorwiegend wurden auf der Kostenseite Einsparungen durch Personalreduktion vorgenommen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 2f). Doch nicht nur in der einseitigen Fokussierung auf die Realisierung von Einsparungsmöglichkeiten liegen Chancen, sondern auch und vor allem in der Ausrichtung an den Bedürfnissen der *Stakeholder* (Anspruchsgruppen) des Unternehmens.

Da der Vertrieb in vielen Unternehmen eine Führungsrolle und eine Schnittstellenfunktion zur Außenwelt einnimmt, verwundert die fehlende wissenschaftliche Diskussion über die Einbindung dieser *Stakeholder*. In einer Wirtschaft, in der die Anbieter zunehmend ihre Machtposition verlieren, Abnehmer aufgrund immer besserer Informationen und immer größerer Auswahl opportunistisch die aus Ihrer Sicht besten Produkte und Dienstleistungen auswählen und Kunden zunehmend illoyal werden, scheint es nur eine Möglichkeit für das Überleben am Markt zu geben: die konsequente Kooperation mit allen Mitspielern am Markt, um den Kundennutzen des Angebots zu optimieren.

2. Die Spieltheorie als Referenzrahmen für die Effizienzsteigerung im Vertrieb

Doch wird die These, dass die Kooperation mit den Mitspielern effektiver als eine rein eigennützige Gewinnmaximierung ist, durch die Forschung gestützt?

Während im Rahmen der klassischen BWL vor allem entscheidungstheoretische und/oder systemtheoretische Ansätze zur Problemlösung im Vertriebsumfeld herangezogen werden, bietet der Ansatz der Spieltheorie entscheidende Vorteile, um neue Wege der Kundenorientierung zu analysieren. Die Spieltheorie beschreibt Situationen, in denen der Handlungserfolg von der Interaktion mehrerer Spieler abhängig ist – und ermöglicht erneut einen Blick auf den Nutzen von Kooperationen von Unternehmen mit ihren Stakeholdern. Dabei lauten die ersten Fragestellungen, a) welche *Stakeholder* existieren und b) ob Kooperation tatsächlich den Markterfolg verbessert.

Unter spieltheoretischen Gesichtspunkten gibt es für Unternehmen mindestens die folgenden vier Spieler, die beachtet werden müssen:

- Kunden,
- Lieferanten,
- Konkurrenten und
- Komplementoren.

Komplemente sind Produkte, die ein anderes Produkt in der Kombination wertvoller machen als beide alleine für sich genommen (z.B. Würstchen und Senf), bei den Anbietern dieser Produkte wird von **Komplementoren** gesprochen.

Die neuere ökonomische Forschung betont dabei vor allem den Faktor Kooperation zwischen den beteiligten Spielern. Robert Wright stellt auf der Basis evolutionärer und ökonomischer Erwägungen die These auf, dass in einer integrierten globalen Wirtschaft die Menschen zwangsläufig intensiver miteinander kooperieren und zahlreiche Situationen entstehen, in denen für alle Beteiligten Mehrwerte entstehen (Wright 2000).

Selbst Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, arbeiten zunehmend miteinander („Coopetition“) – z.B. Autohersteller, die sich bestimmte Plattformtechnologien teilen, Pharmakonzerne, die mit Biotech-Firmen neue Medikamente entwickeln etc. Der Dialog nicht nur mit Kunden, sondern auch mit Lieferanten, mit potentiellen Wertschöpfungspartnern und generell mit der Zivilgesellschaft nimmt in der wirtschaftlichen Realität deutlich zu.

Diese verschiedenen Spieler existieren auch im Innenverhältnis des Unternehmens; es gibt Kunden, Lieferanten, Komplementoren und Konkurrenten (Pätzmann 2002, S. 5f). Eine Profitcenter-Struktur macht dies deutlich – verschiedene Profitcenter können kooperieren, konkurrieren, können als Lieferanten und Komplementoren agieren. Deswegen soll später auch auf die interne Kooperation eingegangen werden als Instrument der Wertschöpfung.

2.1 Kooperation als Voraussetzung für Erfolg?

Viele Entwicklungen in der Unternehmenslandschaft basieren auf verbesserter Kommunikation, dem Einbezug anderer Perspektiven und darauf aufbauend auf entsprechenden Vereinbarungen. Sowohl auf gesamt-

betrieblicher Ebene als auch im funktionalen Management werden Kooperations- und Netzwerkkonzepte hoch gehandelt („Value Nets“, „Netstructuring“, „Efficient Consumer Response“, „Collaborative Commerce“ etc.). Hintergrund ist die zunehmend bereits realisierte Ausschöpfung von Effizienzreserven im einzelnen Unternehmen.

Ist nun die Kooperationsfähigkeit eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens? Oder ist die konsequente Verfolgung des eigenen Nutzens der Königsweg? Zur Beantwortung dieser Frage soll zunächst auf spieltheoretische Untersuchungen im Rahmen des Gefangenendilemmas eingegangen werden.

Das Gefangenendilemma untersucht, ob eigennütziges Verhalten oder eher das Handeln im Sinne des Ganzen erfolgreicher ist. Die Ausgangslage ist wie folgt: Zwei Personen respektive Spieler werden von der Polizei verhaftet und beschuldigt, ein Verbrechen begangen zu haben. Die Polizei kann den beiden jedoch nur geringe Verstöße gegen das Waffengesetz beweisen, nicht jedoch den gemeinsam begangenen Raub. Die Polizei verhört dabei die beiden Personen getrennt und macht ihnen folgendes Angebot: wenn der eine Gefangene gesteht, kommt er nicht ins Gefängnis, sein Komplize jedoch 5 Jahre lang. Gestehen beide, kommen beide 4 Jahre ins Gefängnis. Gesteht keiner von beiden, kann ihnen die Polizei nur den Verstoß gegen das Waffengesetz nachweisen und sie müssen beide für 1 Jahr ins Gefängnis. Die Situation stellt sich nun für beide Personen A und B wie folgt dar:

		Person A	
		Schweigen = mit B kooperieren	Gestehen = B verraten
Person B	Schweigen = mit A kooperieren	A: 1 Jahr B: 1 Jahr	A: 0 Jahre B: 5 Jahre
	Gestehen = A verraten	A: 5 Jahre B: 0 Jahre	A: 4 Jahre B: 4 Jahre

Tabelle 1: Gefangenendilemma

Quelle: www.vernunft-schweiz.ch

Es wird schnell deutlich, dass Kooperation für beide Gefangenen der beste Weg ist. Wenn beide schweigen, dann ist die Gesamtstrafe am geringsten (2 Jahre). Für A (und auch B) ist aber folgendes auch deutlich:

- wenn A davon ausgeht, dass B schweigt, wäre es für A am besten B zu verraten, denn dann geht er straffrei aus
- wenn A davon ausgeht, dass B ihn verrät, dann wäre es für A am besten B wiederum zu verraten.

Das Dilemma besteht nun darin, dass es für beide Seiten individuell rational ist, den anderen zu verraten, denn damit werden *immer* bessere individuelle Ergebnisse erzielt (4 statt 5 Jahre bzw. 0 statt 2 Jahre). Wenn nun aber beide einander verraten, müssen die beiden 4 Jahre ins Gefängnis. Dies ist für das Kollektiv das insgesamt schlechteste Ergebnis.

Die konsequente Verfolgung des nur eigenen Nutzens ist – so wird deutlich – suboptimal. Diese Spielstruktur ist in der Wirklichkeit häufig vorhanden. Hier geht es dann nicht mehr um die Reduzierung von Gefängniszeit, sondern um die Nutzenerzielung.

Das Gefangenendilemma wurde in der Forschung häufig auch in mehreren Runden gespielt. Hier geht es nicht um einmalige Entscheidungen, sondern um wiederkehrende Entscheidungen. Durch die Wiederholung des Spiels ergeben sich weitere Möglichkeiten. Man kann versuchen zu kooperieren, aber das Fehlverhalten des anderen zu bestrafen. Man kann einige Runden kooperativ sein, um damit den anderen zur Kooperation zu bringen. Man kann auch grundsätzlich nicht kooperieren.

Im Sinne des Gesamtgewinnes gewinnt bei Spielen über mehrere Runden in der Regel eine reziproke Strategie, bei der sich Spieler kooperationsbereit, aber auch streng zeigen (vgl. Heuser 2008, S. 189ff). Der Spieler ist zunächst über 1-2 Runden kooperativ; dann aber nur noch, wenn der andere sich auch kooperativ zeigt (diese Strategie wird in der Literatur als „Tit-for-Tat“-Strategie bezeichnet). Es wird deutlich, dass der so genannte „homo reciprocans“ oft bessere Ergebnisse erzielt als der individuell Nutzen maximierende „homo oeconomicus“; wenn viele Beteiligte eine entsprechende Spielintelligenz haben, wird der Gesamtnutzen des Systems optimiert. Kooperation – so zeigt das Gefangenendilemma – ist allerdings auch riskant. In Spielsituationen mit Egoisten, die kurzfristig ihr Eigeninteresse maximieren wollen, bleibt häufig nur der Konflikt. Auch die bedingungslose Kooperation ist eine suboptimale Strategie. Wesent-

lich in diesen Situationen ist Kommunikation und vor allem Vertrauen – Unternehmen und Unternehmer sollten nur dann kooperieren, wenn die Mitspieler am Markt keine rein egoistischen Motive haben, sondern eine soziale Intelligenz und den Mehrwert von Kooperation verstehen.

Deswegen ist es auch für den Vertrieb richtig, nicht blindlings zu kooperieren. Nur wenn das Vertrauen zur gegenseitigen Wertschöpfung vorhanden ist, ist Kooperation sinnvoll. Dann, und nur dann, können partnerschaftliche Konzepte einen Mehrwert für alle Beteiligten realisieren. Wo gegenseitiges Vertrauen nicht vorhanden ist, sollte an dieser Voraussetzung zur optimalen Wertschöpfung gearbeitet werden. Für den Vertrieb heißt das, den Aufbau langfristiger Beziehungen anzustreben. Um die gemeinsame Wertschöpfung zu optimieren, sollte im Sinne des „homo reciprocans“ zunächst kooperativ auf die Partner des Vertriebs zugegangen werden – um dann im Sinne der Spieltheorie auf kooperative, kollektiv Nutzen maximierende Spielzüge zu hoffen. Deswegen konzentrieren wir uns im Folgenden auf die Möglichkeiten, die der Vertrieb zur Kooperation mit verschiedenen Stakeholdern intern und extern besitzt.

2.2 Kooperation: Potentiale sind häufig nicht ausgeschöpft

Sind denn nicht schon alle Effizienzpotentiale im Vertrieb ausgeschöpft? Diese Frage ist einfach zu beantworten – es ist nicht der Fall. Undurchschaubare Tarifsysteme, langwierige Bestellprozeduren, fehlerhafte Vertriebsprozesse, mangelhafter Kundenservice, unverständliche Rechnungen sind auch heute noch bei vielen Unternehmen an der Tagesordnung.

Eine Vielzahl von Effizienzpotentialen lassen sich allerdings nur im Zusammenwirken mit anderen Beteiligten in der Wertschöpfungskette heben. Beispiele für sehr erfolgreiche Kooperationskonzepte sind die just in time-Logistik in der Automobilindustrie, die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel im Rahmen der Efficient Consumer Response-Philosophie, sowie die gemeinsame Forschung und Entwicklung in der Pharmaindustrie. Gerade der Vertrieb steht im Zentrum der Kooperationsbemühungen. In der Konsumgüterindustrie sind z.B. bei den fortschrittlichen Playern im Markt Key Account Teams vorwiegend damit beschäftigt, Kooperationspotentiale mit den Absatzmittlern zu finden und zu realisieren – v.a. auf den Gebieten des Marketing und der Vertriebslogistik. Im Folgenden soll untersucht werden, a) welche Perspektiven die Unternehmung und insbesondere der Vertrieb einbinden sollten und b)

wo Kooperationsmöglichkeiten im Vertrieb bestehen, um Mehrwerte zu realisieren.

3. Value Proposition als Basis für den erfolgreichen Vertrieb

Das Wertangebot eines Unternehmens („Value Proposition“) ist der Ausgangspunkt für Erfolg oder Misserfolg des Vertriebs. Wird den oben angeführten Ausführungen zur kooperativen Ausrichtung des Unternehmens gefolgt, ergeben sich für die Ausgestaltung der Value Proposition klare Schlussfolgerungen. Zwar ist der Konsument („Consumer“) bzw. Kunde („Customer“) des Unternehmens weiterhin das Fundament der Marketingaktivitäten; ein holistisches und umfassendes Wertangebot muss aber für interne und externe *Stakeholder* auf der Grundlage des Kundenangebots geschaffen werden. Management, Mitarbeiter, Vertriebspartner, Kapitalmärkte, die Öffentlichkeit, Kunden und potentielle Mitarbeiter müssen eine einheitliche und konsistent positive Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Produkte besitzen. Die Perspektiven dieser Stakeholder müssen bekannt sein – und auf dieser Basis müssen die verschiedenen Teilbereiche des Unternehmens glaubwürdig das Wertangebot verkörpern.

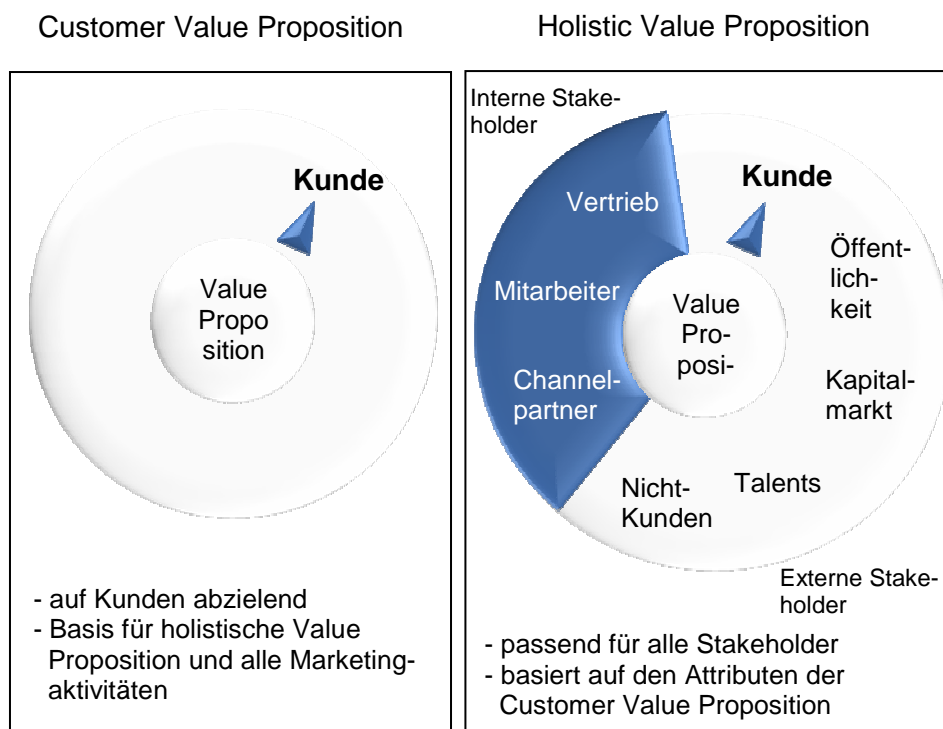


Abb. 1: Customer Value Proposition und Holistic Value Proposition

Quelle: in Anlehnung an Böing et al. 2002, S.37

Hinsichtlich Kooperation zur Erstellung einer attraktiven, relevanten und differenzierenden Value Proposition ist der Vertrieb im Innenverhältnis besonders stark gefordert. Er bringt durch sein Kunden- und Channelverständnis die Perspektive der wichtigsten Stakeholder ein; gemeinsam mit den anderen Fachbereichen hat der Vertrieb konstruktiv zu erörtern, welche Mehrwerte zusammen mit den Kunden, Vertriebspartnern und -kanälen erwirtschaftet werden können und auf welchem Weg das geschehen sollte (vgl. Charan 2007, S. 62ff).

Die Dr. Scheller Cosmetics AG definiert als ein zentrales Wertangebot „die Zusammenarbeit mit unseren Handelspartnern, um ihnen spezifische Systemlösungen anbieten zu können, die es ihnen ermöglichen, den Wünschen unserer Endverbraucher am besten zu entsprechen“ (Scheller 2008). Die Fokussierung auf Systemlösungen ist im Kosmetikmarkt ein klares Alleinstellungsmerkmal und meint das Angebot, für die Handelsunternehmen auf der Basis der eigenen Consumer Brands eigene Handelsmarken zu entwickeln. Im Vertrieb selbst können Wertangebote entwickelt werden, die ein Alleinstellungsmerkmal beinhalten. Firmen wie Ebay, MLP oder Amazon haben sich z.B. vorwiegend über ihre Vertriebskanäle differenziert. Überlegene Kundenbeziehungen, das Angebot von Systemlösungen, die globale (Vertriebs-)Organisation, die intelligente Preispositionierung können als genuine Spielfelder des Vertriebs das zentrale Erfolgsgeheimnis des gesamten Unternehmens sein und Mehrwerte für alle beteiligten Mitspieler beinhalten.

4. Vertriebsvision und -mission

Im Lichte der Spieltheorie ist die langfristig erfolgreichste Ausrichtung des Vertriebs nur durch das Bemühen zur Kooperation mit den Mitspielern zu gewährleisten. Erfolgreiche Vertriebsorganisationen setzen auf gemeinsame Wertschöpfung mit den Kunden; den Kunden mit den eigenen Angeboten erfolgreicher zu machen, ist das Ziel. Das setzt eine gute Kenntnis des Wertangebotes des Kunden voraus; sehr gute Vertriebsorganisationen im b2b Bereich kennen darüber hinaus die Kunden ihres Kunden und die Werttreiber des Geschäfts und setzen dort an (vgl. Charan 2007, S. 42ff). So bezeichnet Procter & Gamble in seiner Vertriebsvision den Sales Bereich als “Customer Business Development“ und fokussiert diesen Bereich auf die Erreichung der eigenen *und* der Kundenziele (vgl. Kumar 2004, S. 136ff). Im Mittelpunkt steht die Verbesserung der Umsät-

ze, Marktanteile und Profitabilität der Handelspartner und die Erreichung der gemeinsam vereinbarten Ziele zwischen Handel und P&G.

Dieses Beispiel zeigt, dass das Unternehmen den kooperativen Vertrieb als Kernfunktion sieht. Andere Vertriebsvisionen setzen auf bestimmte Verkaufskanäle als präferierte Absatzmittler. So ist z.B. das Modellbauunternehmen Graupner sehr stark fokussiert auf den Fachhandel; das starke Bekenntnis zu diesem Absatzkanal prägt alle anderen Vertriebsentscheidungen. Ein wesentlicher Bestandteil der Mission von Avon ist die Kooperation mit den eigenen Sales Representatives: "We will expand our presence in direct selling and lead the reinvention of the channel, offering an entrepreneurial opportunity that delivers superior earnings, recognition, service and support, making it easy and rewarding to be affiliated with Avon and elevating the image of our industry." (Avon 2008).

5. Strategieentwicklung und Sales Excellence

Auch im Bereich der Vertriebsstrategie wird eine Vielzahl von Perspektiven eingebunden – jede gute Vertriebsstrategie integriert Aussagen über das Kundenmanagement, die Wettbewerbsdifferenzierung (hier geht es darum, den Vertrieb als Dienstleistung über besondere Servicedimensionen differenzieren – z.B. über bessere Beratung, schnellere Lieferzeiten, einfachere Beauftragung, Ubiquität etc.), die Vertriebswege und -partner sowie den Umgang mit „internen“ Lieferanten (z.B. mit der Marketing-Abteilung). Kooperative Strategien in allen relevanten Bereichen erleichtern die Zusammenführung der verschiedenen Sichtweisen und ermöglichen eine eindeutige Stoßrichtung des Gesamtunternehmens. Die Firma Procter & Gamble formuliert Vertriebsstrategien in den vier „C“-Bereichen – Customer (Handel), Consumer (Endkunde), Competition (Wettbewerb) und Company (Mitarbeiter).

Nicht alles in der Vertriebsstrategie muss eine kooperative Dimension beinhalten; kooperative Strategien sind aber in allen Bereichen der vier C's möglich. Endkunden können in den Produktentwicklungsprozess mit einbezogen werden, der Handel kann durch eine Vielzahl von gemeinsamen Prozessinnovationen in der Vertriebslogistik kooperativ eingebunden werden, die eigenen Mitarbeiter durch Beteiligungsmodelle motiviert werden. Aber auch im Wettbewerb hilft die faire und gemeinsame Festlegung von Wettbewerbsregeln, das Spielfeld mit akzeptierten Regeln und

einem gleichen Spielverständnis zu betreten – und damit Transaktionskosten zu minimieren. Darüber hinaus öffnet sich der Blick für neue, innovative Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Wettbewerbern. Auch die Festlegung des Konditionensystems gegenüber den Vertriebspartnern sollte die gemeinsame Wertschöpfung in den Vordergrund stellen sowie die jeweiligen Werttreiber in der Kooperation identifizieren.

Die ersten Überlegungen zeigen, dass im Bereich der Wertangebote, im Bereich der Vision und im Bereich der Strategie zumindest die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven der Stakeholder möglich ist und Kooperation sinnvoll sein kann. Generell ist nach Auffassung des Autors Exzellenz im Vertrieb („Sales Excellence“, vgl. zu diesem Ansatz Homberg et al. 2006) zunächst einmal die richtige Gestaltung von Vision und Strategie zu gewährleisten; aufbauend auf dieser Grundlegung sind dann Strukturen und Prozesse im eigentlichen Verkaufsmanagement, im IT-Management und im Kundenmanagement innovativ (im Sinne von Vision und Strategie) zu definieren. Danach geht es um die Planung der Absatzrealisierung und im letzten Schritt dann um die Umsetzung des definierten Konzeptes durch effektives Verhandlungsmanagement (vgl. Abbildung 2). Es soll im Folgenden dargestellt werden, wie in diesen Bereichen Kooperation zu Mehrwerten für alle Beteiligten führt.

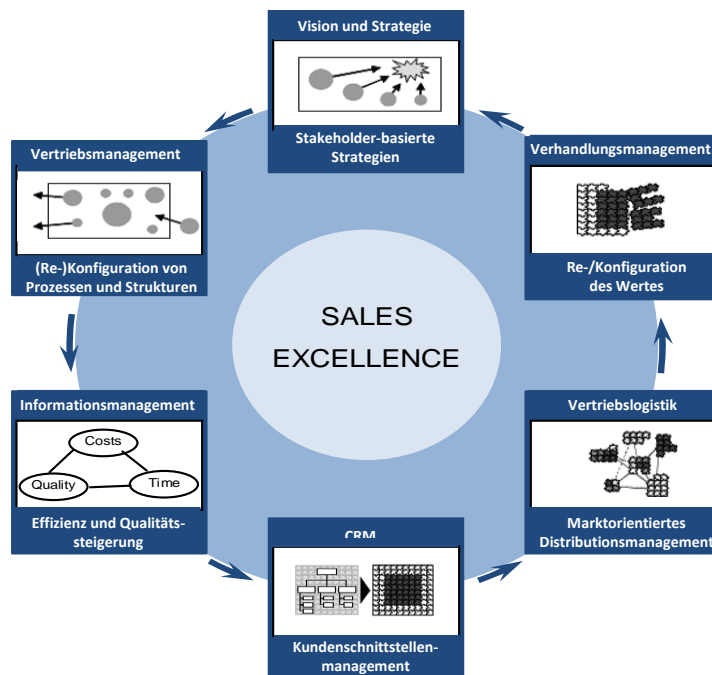


Abb. 2: Die Dimensionen von „Sales Excellence“

Quelle: in Anlehnung an Kracklauer 2003, S. 17

6. Kooperationsmöglichkeiten im Vertriebsmanagement, IT-Management und Kundenmanagement

Im Folgenden sollen exemplarisch einige wertschöpfende Möglichkeiten im operativen Vertrieb dargestellt werden.

6.1 Kooperation als Innovationstreiber im Vertriebsmanagement

Innovationen sind nicht nur Produktinnovationen. Innovationen im Vertriebsmanagement betreffen Strukturen und Prozesse. Am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens der IT-Branche wird deutlich, wie Kooperation entsprechende Strukturen und Prozesse im Vertrieb verbessern kann.

Das zu lösende Problem: Die Schlüsselkundenbetreuer des Herstellers scheiterten am eigentlich angestrebten Cross-Selling wie etwa Hardware-Software Kombinationen. Das Unternehmen hatte nach dem Prinzip „one face to the customer“ versucht, seinen Kunden viele unkoordinierte Anlaufstellen im Unternehmen zu ersparen. Doch es musste feststellen, dass die Kundenbetreuer die ihnen gestellten Aufgaben aufgrund mangelnder Produktschulung und Unterstützung in der eigenen Organisation nicht erfüllen konnten.

Die Definition von ergänzenden Kompetenzzentren mit den Produkt-Managern, F&E Spezialisten, Finanzfachleuten und Experten aus dem Marketing war in diesem Projekt Grundvoraussetzung für den Erfolg des Außendienstes. Unter der Führung des Vertriebs wurden die verschiedenen Perspektiven des Unternehmens zusammengeführt und eine organisatorische Lösung gefunden. Kooperation von allen Beteiligten in der Wertschöpfung sicherte hier letztlich die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Dieser Trend zur Nutzung von internen Projektorganisationen im Verkauf hat z.B. in der Konsumgüterindustrie dazu geführt, Key Accounts mit fest etablierten Verkaufsteams zu bearbeiten und die Marketing-, Logistik-, IT- und Finanzfunktionen unter der Leitung des Key Account Directors dauerhaft zu integrieren. Die interne Kooperation und Einbindung verschiedener funktionaler Perspektiven führen zu einer Verbesserung der Entscheidungsqualität (vgl. McDonald/Woodburn 2007, S. 295ff).

6.2 Kooperation im IT-Management

Es zeigt sich deutlich, dass viele erfolgreiche Unternehmen die IT als grundlegendes Werkzeug zur Verbesserung ihrer internen und externen Prozesse nutzen. Beispielsweise der weltweit größte Einzelhändler Wal*Mart: Dieses Unternehmen gilt zu Recht als Benchmark für effiziente IT. Spieltheoretisch gesprochen, hat es Wal*Mart geschafft, win-/win-Situationen mit allen möglichen Stakeholdern im IT-Management zu generieren. Sowohl auf der supply side ist Wal*Mart effizienter als der Wettbewerb als auch auf der demand side. Auf Kundenseite hat es Wal*Mart wie kein anderes Unternehmen geschafft, mit Hilfe von computergestützten Warenwirtschaftssystemen verbrauchernahes Category Management zu betreiben und die richtigen Sortimente den Verbrauchern anzubieten. Gleichzeitig werden diese Daten genutzt, um das Supply Chain Management effizient zu gestalten und Lieferanten in der Vorstufe genaue Prognosen über benötigte Liefermengen abzugeben (vgl. Kumar 2004, S.121ff). Auch die Wettbewerbsbeobachtung und die gesamtwirtschaftliche Konjunkturprognose von Wal*Mart gilt als äusserst effizient.

6.3 Kooperationen im CRM (Kundenbeziehungsmanagement)

Im eigentlichen Kundenmanagement ergeben sich ebenfalls zahlreiche Ansatzpunkte zur Reduzierung von Ineffizienzen. Kundenmanagement umfasst im Wesentlichen vier Kernbereiche: Kundenidentifizierung, Kundengewinnung, Kundenbindung, Kundenentwicklung bzw. Kundenrückgewinnung. In allen diesen Bereichen kann durch Kooperation mit den „Mitspielern“ am Markt die Wertschöpfung beeinflusst werden. Kooperatives Kundenmanagement (Collaborative CRM) integriert so die Lieferanten-, Komplementoren- und Kundenperspektive mittels Einbeziehung des Know-How in der Wertschöpfungskette (vgl. zum Thema Collaborative CRM Kracklauer et al. 2003).

Es ergeben sich beispielsweise umfassende Möglichkeiten in der gemeinsamen Marktforschung und im Co-Marketing. So hat die Kooperation in diesen Feldern in der Konsumgüterindustrie erhebliche Potentiale freigelegt – die gemeinsame Nutzung und Auswertung der Erkenntnisse der Marktforschungsorganisationen bei Industrie und Handel führen zu einem besseren Konsumenten- und Shopperverständnis (360° Customer Insight) und damit zu verbesserten Möglichkeiten in der Kundenan-

sprache (vgl. Kracklauer et al 2001, S. 518f). Werden dann die jeweiligen Stärken der Unternehmen und Marken in der Kundenansprache genutzt, werden Effizienz- und Effektivitätsreserven gehoben.

So liegen Ergebnisse vor, die auf eine bis zu 25%tige Steigerung des Geschäftsergebnisses durch empirisch basierte Co-Marketing Aktivitäten hinweisen. Einfaches Beispiel: wird in der Marktforschung deutlich, dass ein SB-Warenhaus vorwiegend Familien mit Kleinkindern als Kernzielgruppe zu beachten hat, kann dieses Unternehmen sich entsprechende Kooperationspartner in der Industrie suchen und deren Konsumentwissen und Produkte zur Kundenansprache nutzen. Austausch von Kundendaten, gemeinsame Vermarktungsaktivitäten im Faltblatt, gemeinsame Kundenclubs sowie gemeinsame Promotions als Stichworte deuten an, welche Möglichkeiten bestehen (vgl. dazu Kracklauer et al. 2002, S. 44ff). Co-Marketingkonzepte in der Konsumgüterindustrie bedienen in aller Regel vier Anspruchsgruppen: die „Shopper“ (Bedürfnis: Shopping-Mehrwert), die Handelspartner (Bedürfnis: Verbesserung der Shopping-Qualität), die eigene Vertriebsabteilung (Bedürfnis: Steigerung Umsatz) und die eigene Marketingabteilung (Bedürfnis: Steigerung Markenloyalität).

7. Vertriebslogistik

Die Absatzrealisierung gehört zu den genuinen Aufgaben des Vertriebs. Die logistische Leistung (Vertriebslogistik) zu optimieren basiert nicht nur auf effizienten Tourenplanungen, optimalen Lagerbeständen und optimaler Anzahl von Auslieferungslagern.

Verschiedene Anforderungen müssen berücksichtigt werden – Kundenanforderungen, Wettbewerbsanforderungen, Anforderungen aus der Strategie des Unternehmens, aus der allgemeinen Unternehmenslogistik usw. Auch hier hat die industrielle Wirklichkeit, v.a. an der Schnittstelle zwischen Industrie und Handel, kooperative Ansätze als wertschöpfungssteigernd erkannt und in Form von tragfähigen Konzepten implementiert.

Die Zusammenarbeit im Rahmen von CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – hat sich in den Wertschöpfungsketten der Konsumgüterwirtschaft etabliert und bündelt die Kooperationsbemühungen der Spieler am Markt (vgl. dazu Seifert 2002).

CPFR beginnt mit der gemeinsamen Planung der Aktivitäten am Markt durch Industrie und Handel, der gemeinsamen Festlegung der Absatzmengen und der gemeinsamen logistischen Abwicklung der erzielten Abverkäufe. Hinter diesen kooperativen Planungsaktivitäten haben sich verschiedene Techniken der Zusammenarbeit entwickelt, die z.B. zur Reduzierung von Leerfahrten, just in time Belieferung, Reduzierung von out of stocks etc. geführt haben. Darüber hinaus werden auch zunehmend die Vorlieferanten der Hersteller in den Prozess mit eingebunden, so dass eine Optimierung der Vertriebslogistik über alle Wertschöpfungsstufen in der Wertschöpfungskette ermöglicht wird. Eine unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette verlangt eine Integration der Vertriebslogistik in die übergelagerte Supply Chain – mit entsprechenden Koordinationsleistungen bei Informations-, Güter- und Zahlungsstrom.

8. Kooperatives Verhandlungsmanagement

Die Fähigkeiten des Vertriebs zur Verhandlungsführung sind ein weithin übersehener Erfolgsfaktor. Change Management erfordert ein entsprechendes Geschick in der Verhandlungsführung. Gerade bei dem Ziel, zusätzliche Wertschöpfung zu erreichen (und nicht nur Verteilungskämpfe zwischen den Stakeholdern) ist die Fähigkeit effektiven Verhandlungsmanagements evident. So müssen die Bedürfnisse der Verhandlungspartner erkannt werden, kreative Lösungen generiert und gegenseitige mögliche Vorteile identifiziert werden, um ein win-/win-Ergebnis herbeizuführen. In den meisten Verhandlungen ist dies möglich – es bedarf allerdings eines entsprechenden Verhandlungsstils („problemlösender“, kooperativer Verhandlungsstil vs. „konfliktärer“ Verhandlungsstil, vgl. Shell 2000, S. 12ff). Nicht umsonst wertet die angelsächsische Theorie die Fähigkeit zur wertschöpfenden Verhandlungsführung als wesentliche „General Management“-Eigenschaft. Gerade in diesem Bereich wird deutlich, wie wichtig die Fähigkeit zur Vertrauensbildung und gemeinsamen Entwicklung von Mehrwerten ist (vgl. etwa Malhotra/Bazerman 2007, S. 50ff).

9. Ausblick

Die Einbeziehung der Perspektiven von Mitarbeitern und Mitspielern am Markt wird zukünftig eine bedeutende Rolle für die Unternehmung spielen. Es ist davon auszugehen, dass nicht nur Unternehmen, sondern ganze Wertschöpfungsketten im Wettbewerb stehen werden. Kooperation bei allen Beteiligten in der Wertschöpfung sichert die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Gerade der Vertrieb, der schon immer an der Grenze zur „Außenwelt“ tätig war, wird dabei eine Schlüsselfunktion zur Etablierung von „Coalitions“ einnehmen.

Auch die Verlagerung des klassischen Vertriebs hin zum Key Account Management weist in diese Richtung. Key Account Management ist nicht die Fortsetzung des Vertriebs mit fokussierten Mitteln. Key Account Management bedeutet den Wandel vom Lieferanten zum Partner. Ein Lieferant will Produkte verkaufen, Key Account Management will den Kundenerfolg steigern und will Wege aufzeigen, mit denen der Kunde seine Ziele zum beiderseitigen Vorteil effizienter erreicht. Um der Komplexität des Key Account Managements gerecht zu werden und Lösungen für den Kunden zu entwickeln, bedarf es auch der internen Kooperation im Rahmen von Key Account Teams.

Der Vertrieb wird zunehmend intern gefordert werden. Die Integration der Wertschöpfungsketten verlangt eine immer größere logistische Feinjustierung. Die engere Zusammenarbeit mit den eigenen Einkaufs-, Produktions- und Marketingabteilungen zur besseren Planung der Absatzmengen im Rahmen des CPFR wird eine weitere kooperative Dimension des modernen Vertriebs sein.

Win-/win Situationen mit den Stakeholdern zu erzielen wird auch vor dem Hintergrund der Entwicklungen in den neuen Medien immer relevanter. Durch Blogs, Communities, Foren und andere Web 2.0 Instrumente werden Unternehmen transparenter, die Konsumentendemokratie aufgeklärter (vgl. Knappe/Kracklauer 2007, S. 65f). Rein eigennütziges Verhalten durch die Unternehmen und enttäushtes Vertrauen bei den Mitspielern am Markt wird sich zukünftig immer weniger rentieren. Eine Orientierung an den Interessen der anderen Mitspieler am Markt und gemeinsame Wertschöpfung rücken daher immer mehr in den Mittelpunkt der wirtschaftlichen Aktivitäten des Vertriebs.

Literaturverzeichnis

Böing, C./Huber, A./Schotte, T.: Markenmanagement im Multikanalvertrieb - identitätsorientierte Markenführung über alle Absatzkanäle, in: BBDO Consulting Insights 3/2002, S. 25-45, Düsseldorf/München 2003.

Charan, Ram: What the customer wants you to know. How everybody needs to think differently about sales, New York 2007.

Dannenberg, H./Zupancic, D.: Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement, Wiesbaden 2008.

Heuser, U. J.: Humanomics. Die Entdeckung des Menschen in der Wirtschaft, Frankfurt/ New York 2008.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.: Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System, 4. Auflage, Wiesbaden 2006.

Knappe, M./Kracklauer, A.: Verkaufschance Web 2.0. Dialoge fördern, Absätze steigern, neue Märkte erschließen, Wiesbaden 2007.

Kracklauer, A.: Die Spieltheorie als Ausgangspunkt für das strategische Vertriebsmanagement, in: Marketing. Zeitschrift für Theorie und Praxis der Markenführung 4/2003, S.14-19.

Kracklauer, A./Mills, D.Q./Seifert, D. (Hrsg.): Collaborative Customer Relationship Management. Taking CRM to the Next Level, Boston 2003.

Kracklauer, A./Mills, D.Q./Seifert, D./ Barz, M./ Warmbrunn, N.: Kooperatives Kundenmanagement: Gemeinsam Gewinnen im Markt, in: Kracklauer, A./Mills, D.Q./Seifert, D.(Hrsg.): Kooperatives Kundenmanagement. Wertschöpfungspartnerschaften als Basis erfolgreicher Kundenbindung, S.21-83, Wiesbaden 2002.

Kracklauer, A./Mills, Q./Seifert, D./Leyk, M./Rübke, S.: Was dem Handel aus der Krise hilft, in: Harvard Business Manager 4/2002, S. 98-106.

Kracklauer, A. /Passenheim, O./Seifert, D.: Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management, in: International Journal of Retail and Distribution Management, Volume 29, Number 11 and 12/2001, S. 515-519.

Kumar, N.: Marketing as strategy. Understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation, Boston 2004.

Lombriser, R./Abplanalp, P. A.: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, 4. Auflage Zürich 2005.

Malhotra, D./Bazerman, M.: Negotiation Genius. How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond, New York 2007.

Pätzmann, J.U.: Spielend zum Markenerfolg? Mit der PAKT[®] - Methodik geht das, in: Marketing, Zeitschrift für Theorie und Praxis der Markenführung, Ausgabe 3/2002, S. 4-11.

Seifert, D.: Collaborative planning, forecasting and replenishment. How to create a supply chain advantage, SAP Preprint Edition, Bonn 2002.

Shell, R.: Bargaining for advantage. Negotiation strategies for reasonable people, New York 2000.

Internetquellen

Avon 2008, <http://www.avon.de>, zuletzt eingesehen am 8.12.2008.

Scheller 2008, <http://www.dr-scheller-cosmetics.com>, zuletzt eingesehen am 9.12.2008.

<http://vernunft-schweiz.de>, zuletzt eingesehen am 09.12.2008.