



## Vertriebswege kannibalisieren sich oft gegenseitig *Das richtige Distributionssystem für den Schweizer KMU-Markt*

Autor: Paolo Carbotti, Senior Consultant

**Geht es um die Bearbeitung des Schweizer Marktes der Klein- und Mittelunternehmen (KMU), gehört die Wahl des Distributionssystems zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen. Zu oft nehmen heutige Unternehmen noch Schaden, weil sie die Kosten unterschätzt oder nicht vollständig ermittelt haben, die durch den Aufbau eines neuen Vertriebskanals verursacht werden.**

Immer wieder wird der KMU-Markt als besonders attraktiver Markt mit grossem Absatzpotenzial beschrieben. Doch gerade wenn langjährige, etablierte Vertriebswege und schon bestehende Vertriebspartnerschaften nicht zur Verfügung stehen, ist es schwierig, die richtigen, wirtschaftlich erfolgsversprechenden Entscheidungen zur Bearbeitung des Schweizer KMU-Marktes zu treffen. Wesentliche Elemente, die zur Planung und Gestaltung eines Distributionssystems gehören, sollen folgende Beispiele aus dem Telekom- und Strommarkt liefern.

### Segmentierung des KMU-Marktes

Aus Sicht eines Anbieters erscheint der KMU-Markt oft als stark heterogenes Gebilde mit vielen verschiedenen Käufertypen. Deshalb ist eine Segmentierung im Rahmen der strategischen Angebots-Positionierung sinnvoll. Für Telekomanbieter lassen sich aus dem Schweizer KMU-Markt beispielsweise folgende Käufertypen identifizieren:

Der «Käufertyp I» hat eher eingeschränkte Mittel, achtet folglich stark auf seine Ausgaben und will möglichst unkompliziert und effektiv wenige, günstige Produkte erwerben. Aus Sicht eines Telekomanbieters übernimmt dieser Käufertyp gleichzeitig die Rolle des Privat- und Geschäftskunden.

Der «Käufertyp II» ist ersterem ähnlich, denn auch er will einfach nutzbare und gut funktionierende Dienste, allerdings mit dem Unterschied, dass er noch wenige, zusätzliche funktionale oder kommerzielle Optionen wünscht. So eine Option könnte zum Beispiel sein, dass der Kunde eine Gutschrift, statt ein über die Vertragslaufzeit subventioniertes Mobiltelefon erhält.

Der «Käufertyp III» will hingegen komplexere Gesamtkommunikationslösungen zu einem attraktiven Preis beziehen. In der Regel verfügt dieser Käufertyp auch über dezentrale Unternehmensstrukturen, über umfassendere IKT<sup>1</sup>-Landschaften sowie über grössere Budgets für IKT-bezogene Anschaffungen.

Die Segmentierung der Käufertypen hat folgende Vorteile: Es lassen sich Angebotsmerkmale herleiten, die notwendigen Vertriebsanstrengungen erkennen und Dienstleistungslevel (Beratungskompetenz, Sortimentstiefe und -breite, die verfügbare Angebotsmenge, die Liefer-/Wartezeiten, etc.) bestimmen. Bezüglich der Dienstleistungslevel unterscheiden sich die Käufertypen I und III besonders, weshalb hier unterschiedliche Vertriebswege bedient werden sollten. Denn je komplexer das Angebot, desto beratungsintensiver wird der Akquisitionsprozess und umso häufiger und persönlicher gestaltet sich die Kundenbeziehung – vor und auch nach der Vertragsunterzeichnung.

### Vertriebswege der anderen nutzen

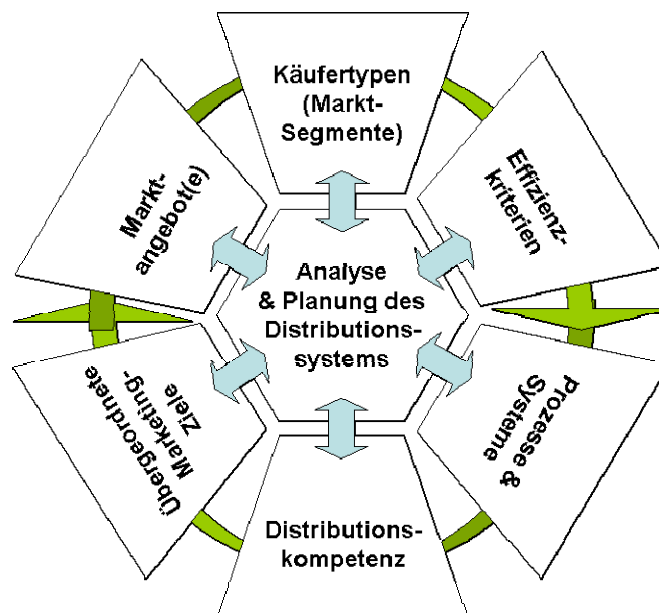
Wie der Markt (Kunde) beeinflusst auch das Marktangebot (Produkt) die Wahl und Gestaltung der Distribution. Jedes Distributionssystem muss schlussendlich dem Kunden und den darüber im Markt zu platzierenden Angeboten gerecht werden.

Ein Angebot beispielsweise, das die besonderen Eigenschaften einer Dienstleistung besitzt, ist immateriell. Das heisst, es ist nicht sichtbar und anfassbar, geruch- und teilweise geräuschlos, somit auch nicht präsentierbar.

<sup>1</sup> IKT: Informations- und Kommunikationstechnologie

Das Produkt Strom besitzt die erwähnten Eigenschaften. Auch Telekomdienste bzw. Übertragungs- und Vermittlungsdienste weisen dieselben Eigenschaften auf. In der Regel will aber der Kunde ein oder mehrere (End-)Geräte (bspw. Telefonapparat, PC/Notebook etc.) und die zum Endverbrauch komplementären Produkte gleich dazu. Folglich sollte jeder Absatzfachmann auch nach bestehenden Vertriebswegen Ausschau halten, die zum eigenen Angebot komplementäre Charakteristiken besitzen. Heutzutage werden zum Beispiel Business Notebooks inklusive mobilem Breitbandanschluss vertrieben. Einerseits geschieht dies durch die klassischen Vertriebswege der Unterhaltungselektronikbranche (via Grossverteiler), andererseits über die Vertriebswege der Telekombranche. Grossverteiler der Unterhaltungselektronikbranche erhalten so Zugang zu den Vertriebswegen der Telekombranche für den Absatz von Business Notebooks und umgekehrt erhalten Telekomunternehmen Zugang zu den Vertriebswegen der Grossverteiler für ihre mobilen Breitbandangebote.

Sind die Vertriebswege (direkt oder indirekt) bekannt, so ist die Funktionsverteilung zwischen Produktion und Vertrieb, die Integrationstiefe der einzelnen Vertriebswege untereinander, der Informations- und Kommunikationsfluss, die Geschäfts-, Steuerungs- und Kontrollprozesse, der Material- und Geldfluss sowie die unterstützenden IKT-Services zu regeln, um nur einige Beispiele zu nennen.



*Die obige Abbildung zeigt einzelne Dimensionen auf, die sich einerseits gegenseitig und andererseits das Distributionssystem beeinflussen.*

### Unterschätzte Kosten

Zu komplexe Distributionssysteme mit zu vielen direkten und indirekten Kanälen bzw. Intermediären (Vertriebspartner) sowie Vertriebsstufen können unerwünschte Nebeneffekte erzeugen. Konflikte und gegenseitige Kanibalisierung im Distributionssystem sind nicht selten. Oft führt die mangelnde Integration der Kanäle untereinander zu inkonsistenten Kundeninteraktionen und schlussendlich zu Kundenunzufriedenheit. Eine mangelnde Vertriebspartnerunterstützung oder falsche Anreize können ebenfalls zu unerwünschtem Verhalten der Vertriebspartner führen und beim eigenen Unternehmen Schaden verursachen.

In der Regel gilt auch bei zu komplexen Distributionssystemen das Pareto-Prinzip, d.h. mit 20% aller Vertriebswege und/oder Vertriebspartnern wird 80% des gesamten Verkaufserlöses erzielt. Auch im Vertrieb kann weniger mehr bedeuten. Zu oft werden die Kosten unterschätzt und auch nicht vollständig ermittelt, welche durch den Aufbau eines neuen Kanals verursacht werden. Zu häufig wird nur auf das Absatzpotenzial geschaut und die zur Erschliessung notwendigen Mittel ausgeblendet.

Der Aufbau eines erfolgreichen Distributionssystems bringt Konsequenzen mit sich, die zu verstehen und zu handhaben sind. Und sie unterliegen ebenfalls der Markt- und Produktentwicklung, d.h. sie sollten sich auch verändern. Man denke hierbei nur an die Kommodifizierung einiger Telekomprodukte und ihrer heutigen Präsenz in grossen Fachmärkten.

### **Regionaler Bezug von Bedeutung**

Da KMU häufig regional verankert sind, ziehen sie es eher vor, Geschäftsbeziehungen zu pflegen und Produkte zu beziehen, die von Lieferanten aus der näheren Umgebung stammen. Die Distanz zum Kunden kann eine Variable zur Bestimmung des Vertriebskanalmixes sein. Um den Erwartungen der Schweizer KMU gerecht zu werden, könnte dieser Vertriebskanalmix, je nach Marktangebot und aktueller Marktposition, aus einem angemessenen Mix von direkten und/oder indirekten Vertriebskanälen zusammengesetzt sein.

Eine gute Kundenbetreuung ist den KMU ebenfalls wichtig, d.h. mit lokaler Betreuung kann man sich Vorteile verschaffen. Wenn möglich, sollten also regionale Verkaufsstützpunkte vorhanden sein. Für Käufertyp I und II sind beispielsweise eher direkte Vertriebskanäle mit Shops in grösseren Einkaufszentren zu empfehlen, und für Käufertyp III eher indirekte Vertriebskanäle mit lokal/regional tätigen Vertriebspartnern. Ausserdem ist ein selektiv realisiertes Distributionssystem, welches sich auf ausgewählte KMU-Käufertypen konzentriert, wirtschaftlich eher erfolgversprechend, als ein offenes System, das versucht, flächendeckend den Gesamtmarkt zu bearbeiten. Eine begrenzte Anzahl markt- und branchennaher Vertriebspartner, welche sich nicht gegenseitig konkurrieren, sind gegenüber einem stark konkurrierenden Modell vorzuziehen, weil KMU tendenziell eher langfristig orientierte, stabile Lieferantenbeziehungen pflegen. Es ist wichtig, dass über Kontrollprozesse die Entwicklung einzelner Vertriebskanäle überwacht und gegebenenfalls korrigiert wird.

Alle Unternehmen müssen im Rahmen der Distributionsplanung die Vor- und Nachteile vom direkten und/oder indirekten Vertrieb abwägen. Wichtig ist, dass die Charakteristika des KMU-Marktes und der einzelnen Käufer-typen sowie des eigenen Marktangebots berücksichtigt werden. Auch der Marktauftritt einer Unternehmung wird durch das Distributionssystem geprägt und durch die Kunden wahrgenommen.

Letztlich bleibt zu betonen, dass der grösste Aufwand erst nach der Unterzeichnung des Vertrages, der die Vertriebspartnerschaft besiegelt, entsteht. Dann steht die «vorerst angenommene» wirtschaftlich erfolgreiche Partnerschaft in der Bewährungsprobe. Jetzt zeigen sich das wahre Engagement und somit auch die Bereitschaft, Kräfte und Mittel einzusetzen.