

Ralf Wölfle/Petra Schubert (Hrsg.)

**Wettbewerbsvorteile  
in der Kundenbeziehung  
durch Business Software**

*Praxislösungen im Detail*

*Fallstudien*

*Konzepte*

*Modellierung*

***E*cademy<sup>CH</sup>**

Das Kompetenzwerk der  
Schweizer Fachhochschulen  
für E-Business und E-Government

**HANSER**

Die in diesem Buch enthaltenen Fallstudien wurden im Rahmen der Initiative eXperience im Jahr 2008 erstellt und an zwei Veranstaltungen, dem eXperience Event in Basel ([www.experience-event.ch](http://www.experience-event.ch)) und dem Koblenzer Forum für Business Software ([www.kofobis.de](http://www.kofobis.de)) präsentiert. Sie wurden wissenschaftlich aufbereitet durch Business-Software-Experten der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, der Universität Koblenz-Landau, der Universität Bern, der Berner Fachhochschule, der Fachhochschule St. Gallen, der Universität zu Köln, der Universität der Bundeswehr München sowie von Experten aus der Praxis. Die Ecademy ([www.ecademy.ch](http://www.ecademy.ch)), das Schweizer Kompetenznetzwerk für E-Business und E-Government, unterstützt die eXperience-Initiative ([www.experience-online.ch](http://www.experience-online.ch)) ideell und finanziell.

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

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2008 Carl Hanser Verlag München  
Redaktionsleitung: Lisa Hoffmann-Bäumli  
Herstellung: Ursula Barche  
Umschlaggestaltung: Büro plan.it, München  
Datenbelichtung, Druck und Bindung: Kösel, Krugzell  
Printed in Germany

ISBN: 978-3-446-41614-7

## 4 Internationaler Vertrieb von Markenprodukten

*Ralf Wölfle*

Die Entwicklung eines vom Kunden wahrgenommenen Produktunterschieds – eine Innovation – ist teurer geworden, denn das Angebot war noch nie so vielfältig. Die Verknüpfung eines Angebotsunterschieds mit einer Erinnerung des Kunden – eine Marke – ist ebenfalls teuer geworden, denn noch nie wirkten so viele Informationen gleichzeitig auf die Kunden ein. Die Lebensdauer eines Unterschieds ist kürzer geworden, denn die Nachahmer sind schneller denn je.

Anbieter von Markenprodukten stehen vor der Herausforderung, ihre aufwändigeren Innovationen immer schneller zu erneuern und mit höherem Kommunikationsaufwand in den Markt zu tragen. Da die Preissituation bei den meisten Produkten eine Überwälzung der gestiegenen Kosten nicht zulässt, kann der benötigte Deckungsbeitrag nur über höhere Mengen erzielt werden. Und wenn sich in den bereits bedienten Märkten die Mengen nicht wesentlich erhöhen lassen, bleibt nur der Eintritt in neue Märkte übrig. Das ist das sich selbst verstärkende Muster der Globalisierung: Liberalisierung der Märkte, Spezialisierung der Unternehmen, beschleunigte Innovation, regionale Ausdehnung der spezialisierten Angebote. Aus Sicht eines deutschen und erst Recht eines schweizerischen Anbieters heisst regionale Ausdehnung fast immer internationale Expansion. Deshalb stellt sich die Frage des internationalen Vertriebs heute fast allen Anbietern von Markenprodukten in den europäischen Industrieländern, auch kleinen und mittleren Unternehmen.

### 4.1 Internationaler Vertrieb – multiplizierte Komplexität

Die organisatorischen Herausforderungen sind für ein Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit ungleich höher. Jede zusätzliche Anforderung eines Landes erhöht die Zahl der Kombinationsmöglichkeiten von Leistungsmerkmalen um den Faktor 2. Vernetzende Informationstechnologie kann bei der Komplexitätsbewältigung vielfältige Lösungsbeiträge leisten. Im Rahmen der Initiative eXperience

wurden bereits zahlreiche Fallstudien ausgearbeitet, die zeigen, wie international verkaufende Unternehmen ihre Organisation IT-gestützt gestalten (vgl. Tab. 4.1).

Tab. 4.1: eXperience Fallstudien zu international verkaufenden Unternehmen (Auszug)

| Fallstudie, Jahr              | Branche/ Produkte      | Inhaltlicher Fokus  |
|-------------------------------|------------------------|---|
| FREITAG Lab, 2008             | Modeaccessoires        | Direkter und indirekter Vertrieb weltweit   |
| SCOTT Sports, 2008            | Sportartikel           | Indirekter Vertrieb weltweit  |
| ARP Datacon, 2008             | Computerhardware       | Integration aller Kommunikations- und Verkaufskanäle in Europa                          |
| Rotronic, 2008                | EDV-Zubehör            | Produktdatenmanagement für Mehrlieferantenkatalog im Onlineverkauf in Europa            |
| Ziehl-Abegg, 2008             | Maschinenbau           | Angebotsprozess mit Identifikation von Produkten mit gleichen Merkmalen                 |
| buch.ch, 2008                 | Buchhandel             | Web 2.0 Plattform Alexandria mit virtuellen Bibliotheken                                |
| Candulor, 2007                | Medizintechnik         | Synchronisation der Warenwirtschaft mit dem Mutterkonzern                               |
| INTERSPORT Schweiz, 2007      | Sportartikel           | Zusammenarbeit zwischen Intersport Schweiz und Fachhandelspartnern                      |
| Aebi, 2006                    | Spezialfahrzeuge       | CRM im weltweiten Vertrieb, Service-management  |
| Neoperl, 2006                 | Sanitärzubehör         | Internationale Auftrags- und Logistikprozesse in Europa                                 |
| Hero, 2006                    | Nahrungsmittel         | Inter Company Supply Chain Hub für Europa   |
| Lagerhäuser Aarau, 2006       | Nahrungsmittel         | Kontraktlogistik: Lebensmitteldistribution für internationale Hersteller in der Schweiz |
| Bystronic Glas, 2005          | Maschinenbau           | Weltweiter Kundendienst für komplexe Produktionsanlagen                                 |
| Hoval, 2005                   | Heiztechnik            | Internationales Service Management  |
| Swissbit, 2004                | Elektronische Speicher | Management der Financial Supply Chain der weltweiten Unternehmensgruppe                 |
| Osram Schweiz, 2003           | Leuchtmittel           | Zentrale Produktdatenbank für die cross-mediale Katalogerstellung                       |
| Coca-Cola Beverages, 2001     | Nahrungsmittel         | Getränkedistribution in der Schweiz, Onlineshop für Wiederverkäufer                     |
| Compaq Computer Schweiz, 2001 | Computerhardware       | Distribution in der Schweiz, Fulfillment für Onlineshop                                 |
| Jura Elektroapparate, 2000    | Kaffeemaschinen        | Weltweite Serviceunterstützung und Online-Ersatzteilvertrieb an Fachhändler             |

Die Fallstudien sind in folgenden Büchern erschienen: [Schubert/Wölfle 2000; Schubert et al. 2001-2004; Wölfle/Schubert 2005-2007]

## 4.2 Der Weg zum Kunden

Markenprodukte unterscheiden sich von Commodities dadurch, dass sie neben einer im Markt als üblich angenommenen Funktionalität weitere Merkmale haben. Diese machen in den Augen von Kunden mit einer bestimmten Motivkombination einen relevanten Unterschied aus. Solche Zusatzmerkmale können auf der emotionalen und/oder der rationalen Ebene liegen. Z.B. haben Lifestyle-Produkte einen hohen Anteil emotionaler Merkmale, weil sie der Zielgruppe neben der Funktionalität auch Identifikationsmöglichkeiten anbieten. Der Wert des Lifestyle-Produkts übersteigt deshalb den Wert, der sich aus den rationalen Produktmerkmalen ableiten lässt, obwohl die Erstellungskosten nicht zwingend höher sind als bei Commodities. Für einen Markenanbieter ist es entscheidend, dass diese Merkmale vom Endkunden wahrgenommen werden.

Gerade im internationalen Vertrieb von Markenprodukten ist es in der Regel nicht möglich, die Distributionskette bis zum Endkunden selbst aufzubauen. Gründe dafür sind der enorme Know-how- und Kapitalbedarf, der mit einer internationalen Expansion verbunden ist. Ein aktuelles Beispiel ist das Schweizer Schuh- und Bekleidungslabel Navyboot, das in der Schweiz immerhin etwa 50 eigene Läden eröffnen konnte. Für die nun anstehende internationale Expansion gab die Besitzerfamilie im Jahr 2008 die Aktienmehrheit in finanzstärkere Hände.

In den meisten Fällen wird der Markenanbieter also Handelspartner für den internationalen Vertrieb benötigen, möglicherweise auch mehrstufig. Im dadurch gebildeten Wertschöpfungssystem gilt es, zusammen in allen Phasen des Kundenprozesses kompetent aufzutreten (vgl. Fachbeitrag Wölfle, S. 1). Die Herausforderungen in der Zusammenarbeit beinhalten einerseits eine Daten- und Prozessintegration für durchgängige Geschäftsprozesse. Andererseits ist eine Werteintegration erforderlich, die die besonderen Merkmale des Markenprodukts auch über die Geschäftspartner bis zum Endkunden vermittelt. Dafür kommen Hilfsmittel für eine marken- und produktspezifische Warenpräsentation (Visual Merchandising) und Schulungsmittel für das Verkaufspersonal in Frage. Interaktive Hilfsmittel zur Verkaufsförderung am Point of Sales (POS) werden erst in sehr beschränktem Umfang genutzt.

Auch bei einem grundsätzlich indirekten Vertriebsmodell ist es für einen Markenanbieter von grösster Bedeutung, selbst Kontakt zu Endkunden zu haben. Nur so erhält er unverfälschtes und unverzögertes Feedback auf seine Leistungen und kann Änderungen in der Werte- und Anspruchshaltung seiner Zielgruppen zeitnah feststellen. Eine Möglichkeit dazu sind eigene Flagship Stores. Diese sind in der Regel stark markenprägend, erhöhen die Bekanntheit der Marke und können ein Umsatzwachstum über die Nachfrage in den jeweiligen Stores hinaus bewirken. Ein zweiter, mit eigenen Mitteln vergleichsweise einfach aufzubauender Kanal für den Direktabsatz, ist der Onlineverkauf. E-Commerce kann weltweit zentral aufgebaut und betrieben werden. Dabei können auch emotionale Merkmale gut vermit-

telt werden. Margenstarke Produkte können auch die in der Einzelabwicklung vergleichsweise hohen Fulfillmentkosten decken.

Neben den genannten indirekten und direkten Verkaufskanälen gibt es weitere und auch Mischformen wie Shop-in-Shop-Konzepte für Kaufhäuser oder Franchising für unabhängige Einzelhändler. Betreibt ein Markenanbieter nebeneinander indirekte und direkte Vertriebskanäle, stehen diese fast immer in einem Spannungsverhältnis. Auch in der Marktbearbeitung, der Kundenverwaltung, der Auftragsabwicklung und der Logistik müssen für die unterschiedlichen Kanäle unterschiedliche Strukturen und Prozesse etabliert werden (vgl. Fallstudie FREITAG, S. 47).

Ein internationaler Verkauf bringt für den Hersteller fast immer die Notwendigkeit lokaler Produktadaptionen mit sich. Diese können aufgrund der verschiedenen Landessprachen, gesetzlich vorgeschriebener Kennzeichnungen oder Logistikanforderungen primär im Bereich der Kennzeichnung und Verpackung ergeben. Adaptionen am Produkt selbst können durch unterschiedliche technische Standards notwendig werden, z.B. verschiedene Netzstecker, oder zur besseren Erfüllung der regionalen Kundenanforderungen mit angepasstem Design oder veränderter Funktionalität gezielt vorgenommen werden.

Eine grosse Herausforderung ist der Umgang mit unterschiedlichen Preisniveaus in verschiedenen Ländern. Dabei sind nicht nur unterschiedliche Kosten aufgrund der Vertriebs- und Logistikstrukturen, der Zoll-, Verbrauchs- und Mehrwertsteuerbedingungen gemeint, sondern auch unterschiedliche Preisniveaus aufgrund der unterschiedlichen Kaufkraft- und Konkurrenzsituation in den Ländern. Währungsbereinigte einheitliche Verkaufspreise sind in vielen Fällen aus Anbietersicht suboptimal. Bei unterschiedlichen Verkaufspreisen entsteht dagegen unerwünschte Arbitrage, d.h. Handelsgeschäfte, bei denen die Preisunterschiede zwischen den Ländern ausgenutzt werden. Bei so genannten Grauimporten verliert der Anbieter die Kontrolle über die Warenflüsse, weshalb er in der Regel versucht, diese zu unterbinden. Landesspezifische Verpackungen reichen da nicht immer aus, da die Preisunterschiede manchmal so hoch sind, dass Grauimporte auch bei Umverpackung der Ware noch rentabel sind. Zu den Strategien der Anbieter gegen Arbitrage gehören die eindeutige Kennzeichnung jedes einzelnen Produkts z.B. mit RFID-Etiketten, oder Produktdifferenzierungen, z.B. die Zwangsverbindung des Apple iPhone mit national unterschiedlichen Mobilfunkverträgen.

### 4.3 Intercompany-Geschäfte

Auch wenn der Vertrieb an Endkunden über unabhängige Handelspartner erfolgt, decken viele Markenanbieter zumindest die Eingangsstufe in andere Länder selbst ab, indem sie dort Vertriebsgesellschaften betreiben. Durch den so geschaffenen Marktzugang können besonders erfolgskritische Funktionen vor Ort selbst wahrge-

nommen werden. Das Unternehmen erhält bessere Informationen über die lokalen Anforderungen, kann lokal adaptiertes Marketing betreiben und eigene Netzwerke für die weitere Distribution aufbauen und führen.

In solchen Konstellationen entsteht eine konzerninterne Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den dezentralen Ländergesellschaften. Da diese in verschiedenen Nationen ansässig sind, müssen sie rechtlich stets eigenständig sein. Mitarbeiteranstellungen, Buchhaltung und Jahresabschlüsse sind nach den nationalen Vorschriften durchzuführen. Alle Transaktionen zwischen diesen Gesellschaften sind Intercompany-Geschäfte. Eine Umlagerung vom Lager eines Landes in das eines anderen muss als Intercompany-Verkauf in beiden Buchhaltungen korrekt abgebildet werden. Bei der Abrechnung kommen Transferpreise zur Anwendung. Diese werden intern festgelegt und sind damit nicht das Ergebnis eines Preisbildungsprozesses am Markt. Aus den Transferpreisen ergeben sich die konzerninterne Gewinnverteilung zwischen den Ländern und damit auch die Gesamtsteuerbelastung. Deshalb wurden gesetzliche Vorschriften für die Ermittlung zulässiger Transferpreise erlassen. Wollen Unternehmen eine drohende Doppelbesteuerung vermeiden, müssen sie eine Verrechnungspreisdokumentation führen und die steuerliche Korrektheit nachweisen können.

Eine Reihe von ERP-Systemen unterstützt die Abbildung mehrerer Gesellschaften auch in verschiedenen Ländern in einem System. Die Transparenz in einer Unternehmensgruppe wird enorm erhöht, wenn alle Absatzplanungen, Warenbestände und Verkäufe in einem System abgebildet und verdichtet ausgewertet werden können (vgl. Fallstudie SCOTT Sports, S. 67). Der Fokus bei der Integration liegt in der Regel auf den Primärprozessen, so dass bei der Systemauswahl die Funktionalität in Vertrieb und Logistik massgebend ist. Buchführung und Personalwesen werden in verschiedenen Ländern dagegen auch unterschiedlich gelöst.

Beim Überschreiten von Landesgrenzen fallen für die eingeführten Waren Einfuhrumsatzsteuer und ggf. Verbrauchssteuern an, z.B. für Tabak. Die Ausfuhrbescheinigung entbindet die ausführende Gesellschaft von der Abführung von Mehrwertsteuer. Wird zudem eine Zollgrenze überschritten, z.B. von der Schweiz in die EU, kann zusätzlich Zoll anfallen. Da die Warenflüsse unabhängig von der Vertriebsstruktur gestaltet werden können, entstehen nicht selten komplizierte Konstellationen in Bezug auf Steuern und Zölle. Z.B. dann, wenn die Vertriebsniederlassung in Deutschland Ware bei der Zentrale in der Schweiz bestellt, die Ware aber direkt von der Fabrik in Taiwan nach Deutschland geliefert wird. Alle diese Vorgänge sind mit einem nicht unerheblichen Administrationsaufwand verbunden.

In der Unternehmensgruppe muss festgelegt werden, welche Funktionen zentral, welche dezentral erfolgen. Die Möglichkeiten vernetzender Business Software stärken tendenziell die Zentralen. Dezentral werden vor allem die Funktionen Akquisition, Partnermanagement und Marktbearbeitung ausgeführt. Auch Servicefunktionen sind häufig regional organisiert, wobei das Know-how und die Bereit-

stellung von Ressourcen wie Ersatzteilen zunehmend zentral erfolgt. Für die Logistik kann keine allgemeingültige Aussage gemacht werden. Die Zentrale übernimmt dagegen neben Holdingfunktionen Aufgaben der Koordination und Unterstützung. Koordination umfasst die länderübergreifende Planung, die Erschliessung von Skaleneffekten und Synergien sowie die Zuteilung knapper Ressourcen. Der Betrieb einer zentralen IT-Infrastruktur, die auch von den Vertriebsniederlassungen genutzt wird, gehört ebenfalls dazu. Unterstützung beinhaltet die Bereitstellung von Leistungskomponenten, die ein besonderes Know-how erfordern, z.B. die zentral bereitgestellte Konfigurationshilfe für kundenspezifisch ausgelegte Motoren bei Ziehl-Abegg (vgl. Fallstudie S. 83). Dazu kommt die Übernahme von Unterstützungsfunktionen, die die Zentrale mit einem besseren Kosten-/Nutzen-Verhältnis erbringen kann als die Niederlassungen, z.B. Datenmanagement oder Schulungen für die Mitarbeitenden.

#### **4.4 Schlussbemerkung**

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass mit dem Eintritt in einen internationalen Vertrieb eine grosse Zahl zusätzlicher Anforderungen auf das Unternehmen zukommt. Ein grosser Anteil der Anforderungen besteht in der Schaffung von Transparenz, der Koordination der Beteiligten sowie der Erfüllung unterschiedlicher Kundenerwartungen und regulativer Vorschriften. Diese informationsbasierten Aufgaben können ohne Hilfe von vernetzter und integrierter Business Software weder zeitnah noch wirtschaftlich erfüllt werden.