

Folge 57

# Distributoren im Ausland – Schlüssel zum Erfolg?

**E**in internationaler Markteintritt ist häufig zeitintensiv und komplex. Um im Ausland langfristig erfolgreich zu agieren, bedarf es zunächst einer gründlichen Vorbereitung und schrittweisen Einführung in den neuen Markt, vor allem auch, um mögliche finanzielle Risiken zu minimieren. So bietet es sich etwa an, über Prospekte, eine Homepage in der Landessprache, Produktanzeigen oder Artikel in Fachzeitschriften und einschlägigen Internetforen auf die eigenen Angebote aufmerksam zu machen. Zudem ist es wichtig, regelmäßig auf lokalen Messen präsent sein.

Da der Direktvertrieb über eine Tochtergesellschaft meist zu hohe Kosten bindet, entscheidet sich die Mehrheit der Unternehmen bei der operativen Umsetzung des Vertriebs oft für eine (zumindest anfängliche) Zusammenarbeit mit einem lokalen Distributor. Dies hat den Vorteil, dass der Distributor die Kosten für den Vertrieb selbst trägt und beim Unternehmen geringere Kosten für den Markteintritt anfallen. Hinzu kommt, dass der Partner in der Regel alle für den Export notwendigen Maßnahmen selbst übernimmt, hier seien insbesondere die Logistik und die häufig recht komplizierte Zoll- und Steuerabwicklung erwähnt. Allerdings läuft man Gefahr, dass die eigenen Produkte nur einige von vielen im Portfolio des Distributors sind und sein Interesse am Vertrieb der Produkte und eventuellen Serviceleistungen eher gering ist.

Die Vor- und Nachteile, die das Engagement eines Distributors mit sich bringt, müssen bereits bei der Vertrags-

gestaltung bedacht werden. Neben der einwandfreien Reputation des Distributors ist hier vor allem die Frage der Exklusivität entscheidend. Eine exklusive Vergabe der Vertriebsrechte ohne jedwede Einschränkung kann das gesamte Vertriebsprojekt gefährden. Sollten Sie keine Exklusivität vereinbart haben, sondern mit mehreren gleichrangigen Distributoren in einem Land zusammenarbeiten, brauchen Sie nachvollziehbare Kriterien, wie zum Beispiel eine Verteilung auf Regionen, eindeutige Produktabgrenzung, objektive Abgrenzungskriterien sowie Mindestabnahmemengen. Eine andere Variante besteht darin, mit einem Importeur zu kooperieren und dann unter ihm Distributoren arbeiten zu lassen. Bei der Auswahl des passenden Partners sollten Sie zudem darauf achten, dass dieser schon einmal identische oder ähnliche Produkte verkauft hat, weil er dann bereits über Erfahrungen und entsprechende Kontakte verfügt.

Über die objektiven externen Kriterien hinaus geht es bei der Zusammenarbeit mit einem Distributor vor allem um

die internen Schnittstellen beim Partner und im eigenen Unternehmen. Es ist extrem wichtig, dass sich die operativen Ansprechpartner aus den jeweiligen Unternehmen persönlich, sprachlich und fachlich verstehen und insbesondere auch den Vertrieb in allen Bereichen (zum Beispiel bei Logistik und Marketing) als eine gemeinsame Aufgabe begreifen. Diese Vereinbarkeit auf Arbeitsebene wird häufig unterschätzt. Ihre Analyse ist bei der Wahl des richtigen Distributors wesentlich.

Darüber hinaus sollten beide Geschäftspartner über eine ähnliche Unternehmensphilosophie verfügen. Das betrifft einerseits die Frage, ob das deutsche Unternehmen und der Distributor eine vergleichbare Unternehmensgröße haben, sodass die gemeinsam definierten Vertriebsziele ehrgeizig verfolgt werden (so sollte sich ein kleineres deutsches Maschinenbauunternehmen nicht unbedingt mit einem großen Distributor zusammentun). Andererseits sollte der Distributor, ähnlich wie das deutsche Unternehmen, über den einfachen Verkauf der Produkte hinaus Wert darauf legen, Kunden an sich zu binden und diese zum Beispiel durch einen verlässlichen und vor allem auch nachhaltigen Kundendienst langfristig zufriedenzustellen.

Eine solche Analyse vor Vertragsabschluss macht die Wahl des richtigen Vertragspartners zielgenauer und reduziert Risiken, die im Rahmen der Kooperation entstehen können, wie etwa eine nutzlose Absorption von Managementkapazitäten, Frustration und Zeitverlust.


**Sergey Frank**

ist Personalberater und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen

auf ihrem Weg in die Internationalisierung. In unserer Serie zeigt er Strategien auf für das Business auf internationalem Terrain – ebenso wie Fettnäpfchen, die drohen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen. Falls Sie Fragen an den Autor haben: [sergey.frank@sergey-frank.com](mailto:sergey.frank@sergey-frank.com)