



Vertrieb international – Wichtig und nicht immer einfach

Handelsblatt Online bietet Ihnen mit der Serie "Weltspitze - wie Deutsche international Erfolg haben" praktische Hilfe: Jeden Montag präsentiert der Internationalisierungsberater und Buchautor Sergey Frank eine Kolumne zu dem Thema, wie Unternehmer im Ausland Geld verdienen können. Heute geht es um internationalen Vertrieb.

von Sergey Frank

Vor einigen Wochen haben wir bereits ausgiebig über einen besonderen Aspekt des internationalen Vertriebs, d.h. die richtige Markteinschätzung mit Hilfe der Marktforschung, geredet. Dieses nehmen wir heute zum Anlass, weitere wesentliche Aspekte strategischer und operativer Art im Rahmen des internationalen Vertriebs zu beleuchten. Wir gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass eine erfolgreiche Marktstudie bereits stattgefunden hat und der Markt sondiert und für erfolgsträchtig befunden wurde. Nun geht es um die spezifische Frage des Markteintritts.

Zu Beginn sollten Sie Prospekte sowie eine Homepage in der Landessprache verfassen und an diversen lokalen Messen teilnehmen, um Ihr Netzwerk vor Ort auszubauen. Eventuell empfehlen sich auch Produktanzeigen in Fachzeitschriften.

Vertriebsstrategien vor Ort

Neben diesen Marketingmaßnahmen ist es äußerst wichtig, die richtige und passende Vertriebsstruktur vor Ort zu wählen. Dies kann mit Hilfe einer eigenen Tochtergesellschaft im Ausland oder durch Hilfe Dritter, also lokale Distributoren oder Handelsvertreter, geschehen. Im Folgenden wollen wir die unterschiedlichen Herangehensweisen näher beleuchten und Vor- und Nachteile herausarbeiten. Heute geht es zunächst um die "Königsvariante", den eigenen Vertrieb vor Ort.

Vor- und Nachteile des eigenen Vertriebs

Die Gründung einer eigenen Rechtsperson ("legal entity") bedingt oft einen großen administrativen Aufwand (z.B. Registrierung der Gesellschaft, Hinzuziehen von Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern vor Ort), zumal das Gesellschaftsrecht in vielen Ländern, insbesondere in Mittel- und Osteuropa, dezidierte Regeln zum Führen von Tochtergesellschaften vorsieht. Als Folge davon muss man damit rechnen, kurzfristig einen Buchhalter einzustellen. Dieser ist in vielen Ländern eine wichtige, im Gesellschaftsrecht auch vorgeschriebene Funktion, die vor allem auch die Rechtmäßigkeit Ihrer lokalen Transaktionen gewährleistet.

Ein weiterer zu beachtender Umstand sind die häufig relativ hohen Kosten und Risiken, die man im Zuge der Gründung einer Tochtergesellschaft eingeht. Insbesondere geht es hier darum, Personal einzustellen, welches die Vertriebs- und Administrationstätigkeit in dem Land abwickelt. Und dann geht es nicht nur um

Vertrieb und Marketing als solche, sondern oft auch um Kundendienst, insbesondere bei technischen Produkten oder Investitionsgütern, die allesamt ein flächendeckendes Netzwerk für Vertrieb und Service brauchen. In territorial größeren Ländern wie z.B. der Volksrepublik China oder Russland kann ein Netz, welches sich nur auf wesentliche Zentren als Minimalvariante beschränkt, bereits sehr teuer werden.

Der Beginn einer Auslandstätigkeit mit Hilfe einer Tochtergesellschaft hat jedoch auch viele Vorteile wie z.B. die Selbstständigkeit und das eigene Ermessen, wie man Marketing und Vertrieb strukturiert. Zudem sendet man Kunden und Öffentlichkeit so auch ein deutliches Zeichen, dass man mit viel Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit in das Land investiert.

Die operative Umsetzung

Nachdem die rein administrative Tätigkeit der Errichtung einer Tochtergesellschaft als "legal entity" beendet ist, beginnt oder intensiviert sich die vornehmliche Aufgabe der operativen Tätigkeit im Vertrieb. Und hier sind es immer Personen und Prozesse, die neben der Qualität und Attraktivität des eigentlichen Leistungsangebotes für den Erfolg vor Ort maßgeblich sind: Einerseits sind die handelnden Personen äußerst wichtig, da sie die Aktivitäten lokal richtig implementieren. Bei den Prozessen sind es insbesondere der Kundendienst, das Key Account Management und lokale sowie internationale Kundenbeziehungen, die eine große Rolle spielen.

Für eine erfolgreiche Implementierung des eigenen Vertriebs vor Ort ist eine Mischung aus beiden Faktoren - also Personen UND Prozessen - wesentlich. Und bitte vergessen Sie nicht, dass deren Komplexität durch Andersartigkeit des Vertriebslandes zunimmt. Dies ist die häufigste Risikoquelle für Missverständnisse und operative Reibungsverluste. Personalfuktuation, unterschiedliche Sprach- und Begriffsauffassungen sowie eine mögliche Mentalitätendivergenz mit dem Stammhaus können die Vertriebsaktivitäten vor Ort zu einem hohen Risikofaktor werden lassen.

Die Komplexität des oft vorkommenden Sachverhalts, die Vertriebsaktivitäten regional zu strukturieren oder als Key Account aufzubauen, verdeutlicht diese Grafik.

In diesem Zusammenhang sind folgende Aspekte zu beachten:

- Key Account hat Priorität vor Regionalvertrieb
- die Definition von Key Accounts ist wichtig
- Klare Spielregeln der Abgrenzung
- Benennung eines "Kümmersers" zur Prozessunterstützung und möglichen lokalen Anpassung

Die Rolle des "Kümmersers" vor Ort

Häufig machen westeuropäische Unternehmen den Fehler, Managementkonzepte, die im Heimatland oder in benachbarten und ähnlichen Märkten gut funktioniert haben, in dem "exotischen", weit entfernten Vertriebsland genauso einsetzen zu wollen. So planen Sie z.B., den bereits bestehenden klassischen Regionalvertrieb durch ein Key Account Management zu ändern, ohne dass diese Änderung von den Vertriebsleuten verstanden und diese vor Ort "gecoacht" werden. Daraus resultieren Unstimmigkeiten, Frustration, unnötige Absorption von Managementressourcen und insbesondere Zeitverlust. Es bietet sich daher an, aus dem Hauptquartier jemanden für eine definierte Zeit entweder als Expatriate mit einem zeitlich begrenzten Vertrag oder als Interimsmanager in das Zielland zu senden.

Diese Person, die häufig den Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg Ihrer Tochtergesellschaft im Ausland darstellt, kümmert sich um den weiteren reibungslosen Ablauf, um die Leute vor Ort und insbesondere deren Schulung sowie um die Nachhaltigkeit der Prozesse. Sie nimmt nicht nur eine Brückenfunktion zum Hauptquartier ein, sondern stellt insbesondere auch sicher, dass nach ihrem Abgang andere Mitarbeiter ihre Position ausfüllen. Es geht also darum, in Tochtergesellschaften sogenannte "Insellösungen" zu finden, d.h.

meist jüngere Mitarbeiter durch die Interimperson und vor allem auch durch Schulungen im Hauptquartier auszubilden, so dass diese nach dem "Abnabeln" der besagten Person vor Ort die Prozesse vorantreiben und Nachhaltigkeit gewährleisten sowie die Mitarbeiter positiv motivieren und betreuen.

Mitarbeiterbindung

Prinzipiell spielt die Mitarbeiterbindung im Ausland eine äußerst wichtige Rolle. Diese kann mit Hilfe folgender Faktoren jedoch erfolgreich bestritten werden:

- eine Führungsperson aus dem Hauptquartier vor Ort als "Botschafter" und Ansprechpartner, zumindest für einen gewissen Zeitraum
- angemessene Bezahlung, fix und variabel
- Treuebonus nach drei bis fünf Jahren
- "Investition" in die Person: kontinuierliche Fortbildung, auch im Hauptquartier
- enge Kommunikation mit der/n entsandten Führungsperson/en
- Unternehmen als "Familie"
- Motivation: Einfluss des Einzelnen auf das Unternehmen, insbesondere das Gefühl, nicht nur ein kleines Rad am Wagen zu sein

Diese Erwägungen sind vorab, aber auch bereits bei Bestehen einer eigenen Tochtergesellschaft wichtig, um die eigene Investition an Kapital und Managementressourcen zu einem lohnenswerten Engagement werden zu lassen.

Vertrieb durch einen Distributeur

Der Distributeur wird oft auch Eigenhändler oder Importeur genannt. Die Vorteile eines Distributeurs liegen auf der Hand: Durch die Tätigkeit des Distributeurs entstehen einem selbst geringere Kosten und auch das eigene Engagement vor Ort ist bei weitem nicht so groß wie mit einer Tochtergesellschaft. Der Distributeur verpflichtet sich in der Regel, den Vertrieb und insbesondere auch den Kundendienst der Produkte zu übernehmen. Daneben liegt die Zollproblematik (die zum Beispiel in Ländern wie Russland ein großes Thema ist) generell in der Verantwortung des Distributeurs.

Um sicherzustellen, dass der Distributeur die eigenen Produkte richtig vertreibt und dem Interesse des Geschäftsherrn nachkommt, sind am Anfang Fragen nach der Verbindlichkeit des Distributeurs wichtig: Ist es ein Unternehmen, das bereits viele ähnliche Produkte vertreibt? Gibt es vielleicht nicht ausschließliche Konkurrenzprodukte in seinem Portefeuille? Dieser Umstand würde einen Vertrieb fraglich machen. Welches spezifische Interesse hat der Distributeur an Ihren Produkten - liegt ihm mehr am schnellen Vertrieb und geringen Kundendienst oder hat er auch ein eigenes Interesse, den Kundendienst gut und sorgfältig durchzuführen? Hier sind vor allem vergleichbare Referenzen und die Vorgeschichte des Distributeurs mit ähnlichen Produkten sachdienlich.

Ein wesentlicher Faktor ist nicht nur die Beziehung zum Distributeur als solchem, sondern vor allem auch zu den Personen, die im Geschäft des Distributeurs die Vermarktung Ihrer Produkte durchführen werden. Genauso wie bei Beratungsgesellschaften kommt es da nicht so sehr auf denjenigen an, der mit Ihnen den Geschäftsabschluss tätigt, sondern vielmehr auf die Personen, die das Projekt im Einzelnen tatsächlich durchführen. Besteht dort keine Personenidentität, ist es äußerst wichtig, diese operativen Personen vor Vertragsabschluss kennenzulernen und idealerweise auch im eigenen Haus für eine bestimmte Zeit auszubilden. Nur so kann man Nachhaltigkeit erreichen, d.h. dass der operative Arbeitsfluss wiederholt gewährleistet ist und dass man in kontinuierlichen Abständen auch gut und substantiiert über den Fortlauf des operativen Geschäftes informiert wird.

Wie finde ich den richtigen Partner?

Die richtige Auswahl Ihres lokalen Geschäftspartners ist äußerst wichtig. In der Regel entstehen Kontakte entweder über das eigene Netzwerk, über Fachmessen oder über die Handelskammer. Bei der Auswahl sind insbesondere drei Kriterien wesentlich, die in dieser Grafik dargestellt werden.

Nur wenn alle drei Kriterien nachvollziehbar belegt sind und der Distributeur sein Interesse am zu vertreibenden Produkt (einschließlich Kundendienst) substantiiert dargelegt hat, sollte man eine solche Bindung eingehen und einen Distributionsvertrag abschließen. Ein wichtiger Teil eines solchen Vertrages ist die Frage der Exklusivität. Dort kommt es oft zu Konflikten, wie das folgende Beispiel zeigt:

Das Unternehmen Harberg GmbH aus Deutschland (der Name ist rein zufällig; im Folgenden "H" genannt) produziert und vertreibt erfolgreich landwirtschaftliche Kleingeräte, die jedoch auch eines intensiven Kundendienstes bedürfen. H ist interessiert, seine Agrargeräte in Mittel- und Osteuropa zu vertreiben. Es bestehen bereits eigene Tochtergesellschaften in Polen und der Tschechischen Republik. H möchte nun auch den ukrainischen Markt bedienen, weiß aber, dass aufgrund der Größe des Landes und aufgrund seiner Erfahrungen in Polen und der Tschechischen Republik eine eigene Tochtergesellschaft einschließlich Kundendienst teuer und vor allem zeitlich sehr aufwendig werden kann. Deshalb sucht H nach einem passenden Distributeur für die Ukraine.

Sidorenko TOW (auch hier ist der Name rein zufällig; im Folgenden "S" genannt) ist ein ukrainischer Distributeur für landwirtschaftliche Produkte mit hohem Kundendienstanteil und hat eine gute Reputation, auch im flächendeckenden Service von technisch hochwertigen, vergleichbaren Produkten.

S ist interessiert, für H dessen landwirtschaftliche Geräte in der Ukraine zu vertreiben und auch den Kundendienst zu organisieren. S möchte dafür eine ausschließliche Distributionslizenz für die Ukraine haben. H geht es darum, den Vertrieb in der Ukraine einschließlich Kundendienst abzusichern. H befürchtet, Geld zu verlieren, falls S den Umsatz bzw. den Kundendienst nicht wie vorgesehen realisieren kann. Auf der anderen Seite ist H wegen der ausschließlichen Lizenz gebunden und darf keinem anderen ukrainischen Unternehmen eine Lizenz erteilen. S wiederum ist nicht bereit, lediglich eine nicht-ausschließliche Lizenz zur Distribution zu erwerben. Sie müssen, um insbesondere den Kundendienst für H zu verwirklichen, viel investieren und möchten daher in der Ukraine geschützt sein. Das gesamte Problem reduziert sich somit auf die Position, ob die Distributionslizenz ausschließlich oder nicht-ausschließlich sein soll. Ein Scheitern scheint vorprogrammiert.

Wie kann man eine solche, offensichtlich verfahrenere Situation auflösen? Zunächst sollte die Frage der "Lizenz" von beiden Parteien zum gemeinsamen Problem erklärt werden. Dazu ist auch eine Argumentationsstruktur vonnöten, die aufzeigt, wo Interessen und gemeinsame Schnittpunkte liegen. Sie ist im Idealfall von einer der Parteien bereits vorab entwickelt worden und könnte vielleicht wie in dieser Grafik dargestellt aussehen.

Bei einer genaueren Analyse der Strukturen erkennt man, dass sich die Interessen beider Parteien an einem bestimmten Punkt überschneiden: H vergibt S eine ausschließliche Lizenz, jedoch mit der Maßgabe, dass S nach einer bestimmten Anlaufzeit von etwa ein bis zwei Jahren einen gewissen Mindestumsatz pro Jahr erzielt. Damit ist ein Mindestumsatz pro Jahr für H gesichert. Die Ausschließlichkeit koppelt sich also an einen Mindestumsatz - die Lizenz ist somit quasi-ausschließlich. S bleibt in seinem Land konkurrenzlos - auch seinem Interesse ist gedient.

Vertrieb durch einen Handelsvertreter

Der Handelsvertreter wird oft auch Agent oder im Englischen "Sales Representative" genannt. Manche Unternehmen greifen bei ihrem Markteintritt anstelle eines Distributeurs lieber auf die Dienstleistungen eines Handelsvertreters vor Ort zurück. Dies bringt den Vorteil, dass noch geringere Kosten als beim Distributeur entstehen und dass der erste Schritt relativ schnell vonstatten gehen kann. Der Nachteil ist jedoch oft eine vergleichsweise noch geringere Involvierung des Handelsvertreters in den Geschäftsprozess. Und man

sollte Folgendes in diesem Zusammenhang in Betracht ziehen: Kunden vor Ort erwarten häufig ein starkes Engagement, sei es idealerweise durch eine eigene Tochtergesellschaft oder zumindest in der Gestalt eines Distributeurs. Das Aktivwerden durch einen Handelsvertreter indiziert häufig die Vermutung, dass man selbst nur gering engagiert ist und dass dieses Engagement auch zeitlich beschränkt ist. Diese Tatsache spricht in einigen Fällen gegen die Wahl eines Handelsvertreters, der oft unter fremden Namen und auf fremde Rechnung auftritt.

Bei der Auswahl des richtigen Handelsvertreters gilt im Wesentlichen das Gleiche wie bei der Auswahl von Distributeuren.

Ausblick

Letzten Endes geht es bei Vertriebsaktivitäten durch Dritte wie so häufig um Personen und Prozesse: Personen, die die eigenen Geschäfte aktiv vorantreiben. Deshalb sind die operativen Personen, die beim Distributeur oder Handelsvertreter eingeschaltet sind, wesentlich für den Erfolg Ihres Vertriebs vor Ort. Die Prozesse sind Arbeitsschritte, die u.a. Logistik, Zoll, aber auch Kundendienst und vor allem die Kommunikation zum Hauptquartier definieren. Diese Prozesse müssen von den Leuten vor Ort verstanden und insbesondere auch nachhaltig realisiert und verfolgt werden. Nur wenn man Mechanismen anwendet, die diese nachhaltige Verwendung durch die richtigen Personen gewährleisten, ist ein Vertrieb durch Dritte im Ausland erfolgreich.

Im nächsten Teil reden wir über weitere Beteiligte, die einen beim erfolgreichen Markteintritt unterstützen: Beratungsgesellschaften, wie zum Beispiel Rechtsanwälte, Steuerberater, Marktforschungsunternehmen, Personal- und Strategieberater sowie Unternehmen, die im Rahmen der Politikberatung tätig sind. Die Inanspruchnahme solcher Gesellschaften ist häufig notwendig (so zum Beispiel Rechtsanwälte und Steuerberater bei Gründung einer Kapitalgesellschaft vor Ort) oder nur empfehlenswert. Unabhängig davon kommt es auf die richtige Wahl der Beratungsgesellschaft an, die wir im dritten und letzten Teil dieser Miniserie diskutieren werden.

© 2010 Handelsblatt GmbH

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: [Content Sales Center](#) | [Sitemap](#) | [Archiv](#) | [Schlagzeilen](#)

Powered by [Interactive Data Managed Solutions](#)

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben. Bitte beachten Sie auch folgende [Nutzungshinweise](#), die [Datenschutzerklärung](#) und das [Impressum](#).