

# Ein internationales Vertriebsnetz effektiv aufbauen

## Betriebserfolg ermöglichen, stabilisieren, steigern

*Trifft ein EKS-mäßig hochspezialisiertes Produkt national auf eine bedarfsträchtige, aber kleine Zielgruppe, dann kann der internationale Vertrieb den Betriebserfolg nicht nur steigern und sichern; die globale Expansion kann sogar zur Voraussetzung für eine wirtschaftliche Produktion werden, gerade wegen der Kostendegression bei hohen Stückzahlen. Auch die Globalisierung und das Zusammenwachsen Europas verstärken den internationalen Wettbewerb und erfordern immer häufiger eine internationale Ausrichtung. Doch wie setzt man solch einen Vertrieb um? Der folgende Artikel vermittelt kompaktes, praxisorientiertes Grundwissen.*

Von Wolfgang Krebs



Wolfgang Krebs

Nicht jedes Vertriebskonzept muss eine lokale Vertretung oder Niederlassung erfordern. Einige Produkte lassen sich auch zum Beispiel per Versandgeschäft oder mit Hilfe des Internet über Ländergrenzen hinaus vertreiben. Im Folgenden wird jedoch der internationale beratungs- bzw. serviceintensive Vertrieb mit Vertretungen oder Niederlassungen behandelt, der den Kontakt vor Ort benötigt.

### Auswahl der Länder

Zuerst müssen Sie sich darüber klar werden, in welchen Ländern vertrieben werden soll. Wie groß sind die eigenen Kräfte, die für den internationalen Vertrieb eingesetzt werden können. Es ist für die Entscheidung – wo begonnen wird – wichtig, von den Vergleichszahlen des Landes: Bruttosozialprodukt, Einwohner, Einkommensstruktur, Branchenstatistiken im Vergleich, Offenheit der Märkte, lokale Wettbewerbssituation und weiteren speziellen, branchenspezifischen Zahlen auszugehen. Je nach zu erwartendem Umsatz, Größe des Unternehmens, Ähnlichkeit oder Verschiedenheit des Marktes, Art des Produktes, Mentalität des Landes kann hier bereits ein guter Überblick ausreichen.

Für den Vertrieb in einem Nachbarland mit ähnlichen Marktbedingungen genügt oftmals die Kenntnis der wichtigen Markt-Kennzahlen, und Ihre Erfahrungen vom heimischen Markt lassen

sich weitgehend übertragen. Es kann aber auch erforderlich sein, dass Sie sich sehr intensiv mit den Details des Landes und des lokalen Marktes auseinandersetzen müssen. Für den Vertrieb in ein fernöstliches Land mit wesentlich anderen Geschäftsgepflogenheiten macht es oftmals Sinn, einen Berater zu beauftragen, der sich gut mit den Besonderheiten des Landes auskennt. Auch wenn sich in einem Land der Umsatz nicht wie erwartet entwickeln lässt, ist es angebracht, die Besonderheiten des Landes tiefergehend zu analysieren. Es kann für einen speziellen Markt erforderlich sein, ein Differenzprofil – bezogen auf den dortigen Wettbewerb – zu entwickeln, die dortige spezielle Zielgruppe zu analysieren und die Marktsituation aus der Sicht der Zielgruppe heraus zu beurteilen.

Als kleiner mittelständischer Betrieb sollten Sie erst einmal in einem oder mehreren Nachbarländern beginnen; eventuell mit Vertretungen, mit denen Sie in Deutsch korrespondieren können. Bei erfolgreichem Projektverlauf werden dann Sprachkenntnisse bei neuen Mitarbeitern zu einem wichtigen Kriterium, um für eine weitere internationale Ausdehnung des Marktes gerüstet zu sein.

### Auswahl der Vertriebsform

Es gibt verschiedene Möglichkeiten zum Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes. Die Wahl der Vertriebsform hängt von Ihren Möglichkeiten und

*Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern im Ausland ist i.d.R. die am einfachsten zu realisierende Möglichkeit.*

Produkten ab:

1. Eigene Niederlassungen
2. Vertrieb über Vertriebspartner oder Vertretungen
3. Direktvertrieb vom Hauptsitz
4. Kooperation mit einer nicht konkurrierenden Firma mit entsprechendem Vertriebsnetz
5. Vertreiben der Produkte als „Zubehör“ anderer Produkte
6. Vertrieb durch andere Firmen unter deren Namen
7. Mehrere lokale Vertriebspartner pro Land.

Ein Vertrieb mit eigenen Niederlassungen ist zu Beginn die teuerste Möglichkeit und setzt einen Mindestumsatz in dem Land voraus, der die entstehenden Kosten abdeckt. Zumindest müssen Sie den Vertrieb vorfinanzieren, bis der notwendige Mindestumsatz erreicht ist. Dafür ist andererseits die Möglichkeit der Einflussnahme auf das Vertriebsgeschehen bei eigenen Niederlassungen am größten. Für kleinere Betriebe, die einen Auslandsmarkt neu entwickeln wollen, ist diese Möglichkeit in der Regel nicht finanzierbar. Hier ist die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern im Ausland die am einfachsten realisierbare Möglichkeit.

#### Auswahl der Vertriebspartner

Es ist jedoch nicht so einfach – sozusagen aus dem Nichts – ein Netz von gut arbeitenden Vertretungen aufzubauen. Die Schwierigkeit: Eine Vertretung, die andere Produkte gut verkaufen kann, muss für Ihre Produkte noch lange nicht optimal sein. Sie benötigen also eine engagierte Vertretung, die gut zu Ihrem Produkt passt, viel für Sie tut und einen aktiven Zugang zur richtigen Zielgruppe hat. Außerdem muss diese Vertretung schnell in die Lage versetzt werden, Ihre Produkte kompetent verkaufen zu können.

In diesem Zusammenhang ist für manche Produkte eine kleine aktive Vertretung besser, als eine große, in der Ihr Produkt unter „ferner liefen“ rangiert. Der aktive Vertrieb hängt in der Regel an Personen in der Vertretung, die Ihre Produkte genügend forcieren, d. h. sie brauchen in jeder Vertretung jemanden, der Ihr Produkt dort mit Nachdruck umsetzt. Das Entscheidende sind also gute, aktive Vertriebspartner in den ausgewählten Ländern.



#### Erweiterung des Marktpotenzials

Je spitzer man sich auf eine spezifische Problemlösung konzentriert hat, desto (relativ) kleiner ist der Markt. Dies gilt ganz besonders in der Investitionsgüterindustrie. Durch die räumliche Expansion kann man das Marktpotenzial erweitern, ohne sich verzetteln zu müssen. Denn die „eigene“ Zielgruppe gibt es wahrscheinlich auch im Ausland.

#### Ganz praktisch: Wie lassen sich gute Vertretungen bzw. Händler im Ausland finden?

- Aktivieren Sie ihre schon bestehenden Kontakte.
- Vermittlung durch den dortigen Handelsvertreterverband und dessen Vermittlungsservice.
- Deutsche Handelskammern für die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit einigen Ländern vermitteln auch Kontakte.
- Kontakte auf Messen – manche Messen haben einen speziellen Vermittlungsservice. Einige interessierte Vertretungen sprechen Sie auf Messen an. Sammeln Sie die Kontakte.
- Direkte Ansprache von bekannten Vertretungen.
- Durch Anzeigen in Fachzeitschriften oder passenden Tageszeitungen.
- Recherche: Wer vertreibt im Zielland nicht-konkurrierende Produkte an die anvisierte Zielgruppe und könnte auch Interesse am Vertrieb Ihrer Produkte haben?
- Fragen Sie auch nicht-konkurrierende Unternehmen Ihrer Branche zu den Vertretungen: Wen können sie Ihnen empfehlen? Welche Erfahrungen haben sie bisher mit den Vertretungen? Einige geben Ihnen gerne Auskünfte.
- Werten Sie Verzeichnisse und Fachzeitschriften aus: Wer ist im Zielland im Vertrieb aktiv?
- Richten Sie auf Ihrer Homepage eine Seite „Vertretungssuche“ ein. Nennen Sie die benötigten Anforderungen für die gesuchten Länder. Oder bleiben Sie allgemein: „in einigen Ländern suchen wir noch Vertretungen“.
- Oder schalten Sie einen geeigneten Berater ein, der in Ihrem Auftrag – aber „anonym“ – mit einer „Zielgruppenkurzbewerbung“ alle in Frage kommenden Vertretungen anspricht.

*Der erfolgreiche Vertrieb hängt in der Regel an Personen in der Vertretung, die Ihre Produkte genügend aktiv forcieren.*

Engpass: In der Regel ist die Nachfrage nach guten Vertretungen größer als das Angebot. Deshalb gebietet ein strategisches Vorgehen die Umkehr der Machtverhältnisse. Versuchen Sie, möglichst viele Kontakte zu interessierten Vertretungen zu bekommen, um dann die geeignetste auswählen zu können. Ihre erste Entscheidung könnte sich im Nachhinein als nicht optimal herausstellen. Schon allein deshalb sollten Sie mit allen abgelehnten Bewerbern unbedingt fair umgehen. Gegebenenfalls sollte das Auswahlverfahren treuhänderisch durch einen Berater erfolgen (zumindest die Vorauswahl). Falls dann die erste Auswahlentscheidung nicht so läuft wie erwartet, verschleißen Sie Ihren Firmennamen nicht und der Wettbewerb wird nicht „vorgewarnt“.

*Ein strategisch gut auf die brennendsten Probleme der Zielgruppe ausgerichtetes Produkt kann die Kräfteverhältnisse umdrehen.*

Auch ein strategisch gut auf die brennendsten Probleme der Zielgruppe ausgerichtetes, interessantes Produkt kann die Kräfteverhältnisse umdrehen. Dann müssen nicht Sie die Vertretungen suchen, sondern mehrere gute Vertretungen bemühen sich um den Vertrieb Ihrer Produkte. Dies setzt jedoch voraus, dass die potenziell interessanten Vertretungen auch von Ihrem Vertretungsangebot wissen.

Wenn Sie in einem Land völlig neu beginnen und daher nicht auf bestehende Kontakte aufbauen können, sollten Sie nicht gleich vertraglich an den ersten – sich ergebenden – Kontakt binden. Nehmen Sie sich immer die Zeit, um den zu erwartenden aktiven Einsatz und die fachliche Eignung des potenziellen Partners gut zu sondieren und abzuschätzen. Gerade am Anfang ist es wichtig, dass man die Vertretung ggf. schnell wechseln und durch eine aktiv arbeitende ersetzen kann. Zugunsten einer aktiven Entwicklung des Vertriebes in dem jeweiligen Land, die von beiden Partnern aktiv betrieben wird, sollte immer eine faire Zusammenarbeit angestrebt werden. Im Optimalfall entwickeln sich über die jahrelange intensive persönliche Zusammenarbeit dann sogar echte Freundschaften.

Für größere Länder benötigen Sie entweder eine größere oder mehrere kleine Vertretungen (gegebenenfalls auch Ein-Personen-Vertretungen je nach Produktart). Analysieren Sie, welche Kapazität für

die Bearbeitung des Marktes benötigt wird und welcher Ertrag aufgrund der Marktgröße zu erwarten ist. Wenn Sie in Deutschland mit mehreren Vertretungen arbeiten, dann kann es auch im Ausland – zumindest in größeren Ländern – sinnvoll sein, das Gebiet auf mehrere Vertretungen aufzuteilen oder eine größere Vertretung mit mehreren lokal arbeitenden Mitarbeitern auszuwählen. Hier ist es wichtig, das Marktpotential im Verhältnis zur Größe des Vertretungsgebiets gut einzuschätzen. Eine kleine Vertretung für ein (zu) großes Potenzial wird Ihnen z.B. nur dann den erwarteten Umsatz bringen, wenn die Vertretung mit steigendem Umsatz weitere Mitarbeiter einstellt. Andererseits wird eine Vertretung, die aus einem (zu) kleinen Marktpotential nicht die notwendigen Umsätze erzielen kann, auf Dauer keine große Aktivität für Sie entwickeln können.

Eine Analyse der Kaufkraftverteilung der Zielgruppe in dem Land kann eine Voraussetzung für die Bestimmung der optimalen Vertretungs-Standorte sein. So bieten sich bei der Zielgruppe „Industriekunden“ Standorte in oder unweit von Industriezentren an.

### **Zusammenarbeit mit der Vertretung**

Häufig beginnen mittelständische Unternehmen in mehreren Ländern gleichzeitig, Vertretungen aufzubauen. In der Praxis werden dann oftmals nur einige davon auch wirklich gut arbeiten. Sie können zum Gelingen beitragen, indem Sie die Zusammenarbeit mit Leben zu füllen.

– Zu Beginn sind eine gute Produktschulung, die benötigten Vertriebsunterlagen, Prospekte, Muster etc. eine wichtige Voraussetzung. Dabei kann die Unterstützung durch gemeinsame Kundenbesuche den Know-how-Transfer beschleunigen. Hierbei sind alle Erfahrungen Ihrer einheimischen Vertriebsmannschaft zu berücksichtigen.

- Wichtig: Kurze Antwortzeiten auf Anfragen Ihrer Vertretung sind entscheidend. Falle: Das längere Warten z.B. auf ein Angebot wird meist als Signal für Ihr Desinteresse an deren Bemühungen verstanden.
- In regelmäßigen Telefonaten sollten Sie den Kontakt zu Ihren Vertretungen pflegen, in größeren Abständen auch persönlich.

- Interessieren Sie sich für den Stand des Vertriebs und eventuelle Probleme. Die Vertretung benötigt Ihre Erfahrungen beim Umgang mit speziellen Problemen.
- Hängt in einer größeren Vertretung die Arbeit wesentlich an einer einzelnen Person, dann kann dort – mit deren Ausscheiden – der Vertrieb ggf. nur noch mit halber Kraft weitergeführt werden.
- Ein lange partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Ihren Vertretungen setzt voraus, dass Sie die Besonderheiten und Probleme des Vertriebs, sowie die dortige Wettbewerbssituation kennen und verstehen. – U.U. ist eine spezielle Produktmodifikation für die Wettbewerbssituation, die Vorschriften oder die Sitten in einem Land angebracht.
- Der Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes benötigt auch in Ihrem Hause Kapazität für Anfragen, Angebote und Vertriebsunterstützung. Wenn Sie diese Kapazität nicht zur Verfügung stellen können, dann sollten Sie nicht (zumindest noch nicht) damit beginnen. Eine Vertretung, die Aufträge verliert, weil Ihre Angebote, Muster etc. nicht rechtzeitig eintreffen, wird schnell in ihren Aktivitäten nachlassen. Die richtige strategische Ausrichtung auf den lokalen Markt im jeweiligen Exportland ist die Grundlage für erfolgreichen Vertrieb vor Ort.

### **Zu Beginn auf schnelle Erfolgserlebnisse für die Vertretung konzentrieren!**

Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit mit einer neuen Vertretung sind dort schnelle (erste) Erfolgserlebnisse mit Ihren Produkten wichtig. Das Interesse, mehr Aktivität zu investieren, wird dadurch schlagartig größer. Das Potenzial wird entsprechend positiv eingeschätzt. Legen Sie also am Anfang besonderes Augenmerk auf die interessantesten Projekte und bieten Sie Ihre Unterstützung an, um diese zum Erfolg zu bringen. Was ist dafür zu tun?

#### **• Anpassung der Strategie**

Aufgrund der eventuellen Besonderheiten des Marktes im Zielland muss die dortige Strategie bestimmt werden. Kann die Strategie von Deutschland dorthin übertragen werden, oder sind wichtige Besonderheiten des jeweiligen Landes zu beachten? Es gilt zwei Dinge zu bestimmen:

### **Hilfreiche Adressen und Quellen:**

Handelsvertretungsvermittlung über die Mitgliedsverbände der: **Internationale Union der Handelsvertreter und Handelsmakler (IUCAB).**

De Lairesestraat 158, NL-1075 HM Amsterdam  
Tel 0031-20-470 01 77, Fax 0031-20-671 09 74

#### **bfai Bundesstelle für Außenhandelsinformation.**

Agrippastr. 87-93, 50675 Köln – Tel (0221) 2057-0,  
Fax (0221) 2057-212, Internet: [www.bfai.de](http://www.bfai.de)

#### **F.A.Z.-Institut, Länderdienste**

Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt/Main  
Tel (069) 7591-1888, Fax (069) 7591-1843  
[www.faz-institut.de](http://www.faz-institut.de)

„Der Aktuelle Fischer Weltalmanach – Zahlen, Daten, Fakten“ bietet allgemeine Zahlen der Länder.  
Fischer Taschenbuch Verlag (jährlich neue Ausgabe).

Die **Auslandshandelskammern AHK's** bieten verschiedene Vermittlungsdienste mit Niederlassungen in 70 Ländern an. Adressen über Deutscher Industrie- und Handelstag oder im Internet unter [www.ahk.net/de](http://www.ahk.net/de)

Auch die meisten **IHK's** unterstützen die Entwicklung des Auslandsvertriebs und beraten bei einer Reihe spezieller Fragen zum Internationalen Vertrieb, Export und Zoll.

1. Wer ist in dem Zielland die erfolgversprechendste Zielgruppe? – 2. Was sind die erfolgversprechendsten Produkte und Problemlösungen für die ausgewählte erfolgversprechendste Zielgruppe?

#### **• Durch Konzentration zum ersten Erfolg**

Wie können nun möglichst schnell Erfolge erzielt werden? Bei komplexeren Produkten und breiten Produktpaletten ist es nur schwer möglich, das gesamte Know-how kurzfristig an die Vertretung zu vermitteln. Die anfängliche Konzentration auf ein (oder mehrere verwandte) erfolgversprechendste(s) Produkt(e) ermöglicht jedoch den schnellstmöglichen Transfer der nötigen Kompetenz. Damit wird die Vertretung dann – in der erfolgversprechendsten – Zielgruppe am schnellsten Erfolge erzielen können. Bestenfalls ist die Vertretung in dieser Zielgruppe schon vorher eingeführt.

Gut visualisierte Vertriebsunterlagen die auf einem PC erstellt werden können, lassen sich in Zusammenarbeit mit der Vertretung relativ einfach in

*Am Anfang sollte man sich auf ein Produkt konzentrieren, um der Vertretung schnellstmöglich ein Erfolgserlebnis zu verschaffen.*

**Checkliste: Bestehendes Netz**

Besteht bereits ein internationales Vertriebsnetz der Firma für andere Produkte, so kann dieses Vertriebsnetz in der Regel schnell das neue Produkt mit vertreiben. Aber auch in diesem Fall sind einige Dinge zu klären:

- Ist das bestehende Vertriebsnetz in der richtigen Zielgruppe tätig?
- Werden die Vertriebsmitarbeiter das Produkt auch annehmen und mitvertreiben?
- Haben die Vertriebsmitarbeiter die notwendige Ausbildung, das notwendige Know-how?
- Mit welchen Schulungsmaßnahmen kann kurzfristig das notwendige Produktwissen für den Vertrieb und für die eventuell benötigte Serviceorganisation geschaffen werden?
- Welche Logistik ist für die Produkte und für den Service nötig?
- Welche Unterlagen müssen in welcher Sprache verfügbar sein?
- Welche Marketing- und Werbemaßnahmen sind notwendig?
- Gibt es strategische Besonderheiten in den geplanten Ländern- mit welchen Konsequenzen?

*Die Möglichkeit einer flexiblen Übertragung in andere Sprachen sollte bei Erstellung der deutschen Unterlagen von Anfang an berücksichtigt werden.*

die entsprechende Sprache übertragen. In machen Fällen kann dies für den Beginn ausreichen, in anderen Fällen werden von Graphikern gestaltete Prospekte benötigt. Auch hier ist es wichtig – entsprechend der strategischen Ausrichtung – die Kräfte zu konzentrieren: die Unterlagen sollten daher gleich so gestaltet werden, dass sie relativ einfach an weitere Versionen für andere Sprachen, Länder und Vorschriften angepasst werden können. Die flexible Erstellung von Sprachvarianten sollte bei der Erstellung der deutschen Unterlagen von Anfang an berücksichtigt werden.

**Provisionen oder Wiederverkauf**

Wie wird abgerechnet? Generell können Ihre Vertriebspartner auf der Basis von Provisionen oder als Wiederverkäufer arbeiten. Beim Vertrieb auf Provisionsbasis haben Sie die Endkundenpreise selbst im Griff. Obwohl diese Abrechnungsform innerhalb der EG ohne weiteres möglich ist, wird die Wiederverkaufsbasis häufig vorgezogen. Auch über die EG hinaus wird i.d.R. auf Wiederverkaufsbasis gearbeitet. Gerade im internationalen Geschäft muss sichergestellt werden, dass Sie Ihr

Geld auch wirklich bekommen. Ausserhalb der EG ist dies rechtlich nur schwer durchzusetzen. Hier sollten Sie sich mit den Möglichkeiten des internationalen Zahlungsverkehrs vertraut machen. Um auf der sicheren Seite zu sein, ist es oft angebracht, auf Versicherungen zurückzugreifen und nur gegen ein „Letter of Credit“ zu liefern. Je nach Produkt und Land müssen die Zollbestimmungen (z.B. evtl. Einfuhrzölle) und die Außenhandels-gesetze (z.B. evtl. Ausfuhrgenehmigungspflicht) bekannt sein. Der Vertrieb in EG-Länder ist für den Anfang zolltechnisch wesentlich einfacher als in andere Länder.

**Vertrieb durch andere Firmen unter deren Namen**

Gerade bei einem sehr innovativen Produkt sind die Wettbewerber im Zielland oftmals daran interessiert, dieses unter deren eigenem Namen mitzuvertreiben. In diesem Falle ist dies in der Vertragsgestaltung mit Ihren eigenen (bestehenden und neuen) Vertretungen zu berücksichtigen und gegebenenfalls als Möglichkeit (OEM-Kunden und Wiederverkäufer) offenzuhalten. Im Zweifel kann es zu Konflikten kommen, wenn Sie Ihren eigenen Vertretungen damit indirekt Konkurrenz und deren Aktivitäten ggf. unwirtschaftlich machen. Außerdem muss man wissen, dass ein Wettbewerber, der Ihr (innovatives) Produkt unter seinem Namen vertreibt, damit oftmals Erfahrungen sammeln will, um dann später ein eigenes, ähnliches Produkt auf den Markt zu bringen.

**Zwei Beispiele für Kooperationen mit stärkeren Wettbewerbern:**

**Beispiel 1:** Bei einem innovativen Messgerät hat der Marktführer unser Gerät in einer Variante mit eigenem Frontplattendesign und einer eigenen, etwas unterschiedlichen Bedienungsfunktion von uns bauen lassen und selbst vertrieben. Nachdem er mit unserem Gerät hilfreiche Markterfahrung sammeln konnte, entwickelte er dann sein eigenes Gerät. Für uns hat sich diese Kooperation aber auf jeden Fall gelohnt. Denn wir profitierten im Vertrieb vom großen Namen des Marktführers. Bei solchen Kooperationen mit stärkeren Partnern sollte man möglichst schon die nächste Gerätegeneration in der Entwicklung oder zumindest sichere Patente haben. Sonst kann es zu Nachteilen

im Wettbewerb kommen. In unserem Fall hätte der Marktführer wahrscheinlich auch ohne die Kooperation ein entsprechendes Gerät entwickelt, eventuell weniger ähnlich ausgeführt.

**Beispiel 2:** Ein spezielles Lasersystem wurde vom amerikanischen Marktführer in den USA und Fernost unter eigenem Namen exklusiv (weiter-)vertrieben. In Europa haben wir den Vertrieb selbst durchgeführt. Fünf Jahre lang haben wir sehr gut kooperiert. Vom Marktführer konnten wir speziell hinsichtlich der Servicefreundlichkeit unseres Gerätes viel lernen und dieses entsprechend verbessern. In der Zeit der Zusammenarbeit wurden durch den Marktführer so große Stückzahlen verkauft, die wir mit unseren Mitteln in diesem Zeitraum hätten nicht erreichen können. Unter neuem Management wurde dann seitens des Marktführers die Kooperation beendet. Mit einem eigenen Produkt ist er zu uns in den Wettbewerb getreten. Trotzdem hat uns die Zusammenarbeit ein gutes Stück weitergebracht, und wir konnten die finanzielle Basis unseres Unternehmens festigen.

#### Kontakte halten und pflegen

Bei Ihren vielfältigen Aktivitäten – gerade auch im Vertrieb – werden sie Kontakte zu potenziellen Vertriebspartnern in Ihrer Branche sammeln. Nur einen Teil davon werden sie auch aktuell nutzen können. Aber auch die anderen Kontakte sollten Sie aufrechterhalten und pflegen, da sie für eventuelle zukünftige Aufgaben von Interesse sein können. Wenn Sie einmal eine Auskunft über einen potenziellen Vertriebspartner, aktuelle Marktdaten, eine gute Empfehlung oder einen Partner für eine zukünftige Aufgabe benötigen... bauen Sie diese Kontakte zu einem immateriellen Vermögenswert aus, mit dem Sie schnell ein Vertriebsnetz für andere Produkte zum Verkauf an Ihre spezielle Zielgruppe aufbauen können.

Wir leben in bewegten Zeiten: Firmen, Firmengruppen und Eigentumsverhältnisse verändern sich schnell. Dies führt dazu, dass selbst eine gute Vertretung relativ kurzfristig ihren Vertretungsauftrag verlieren kann. Dies geschieht regelmäßig, wenn der Auftraggeber der Vertretung von einer Unternehmensgruppe übernommen wird, die das Pro-

dukt über ihr eigenes Vertriebsnetz vertreiben will. Die bisherige Vertretung – die vielleicht für einen Ihrer Wettbewerber arbeitete – hat dann auf einmal Kapazitäten frei, die Sie nutzen können. Aufgrund dieser möglichen Entwicklungen ist sinnvoll, – trotz Wettbewerb – eine gute persönliche Beziehung zu den Personen dieser Vertretungen (nicht nur im Ausland) aufzubauen. Unter der Devise: „Mann ist zwar Wettbewerb, aber man kennt sich und redet miteinander“ und man kennt die Adresse „für alle Fälle“. Auch dies ist Teil einer guten Kooperationsstrategie: mögliche Kooperationspartner für morgen zu kennen.

#### Kooperation mit nicht-konkurrierenden Firmen

Ein weiterer strategischer Ansatz für den Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes kann es sein, von Anfang an mit nicht-konkurrierenden Lieferanten der gleichen Zielgruppe zusammenzuarbeiten. Wenn dann Erfahrungen in einigen Ländern bestehen, kann man Vertretungen in neuen Ländern ein komplettes Produktsortiment von mehreren Lieferanten – quasi als Existenzgründung – anbieten, das mit begrenztem Risiko tragfähig sein wird. Dies kann bis zum Franchising-Konzept ausgebaut werden.

*Von Anfang an kann man auch mit nicht-konkurrierenden Lieferanten der gleichen Zielgruppe zusammenarbeiten.*

#### Zum Autor:

Wolfgang Krebs hat jahrelange Erfahrungen in international tätigen Unternehmen der Investitionsgüterindustrie und hinsichtlich technischer OEM-Komponenten. Bei anderen Produkten können unter Umständen auch andere zusätzliche Aspekte wichtig werden. Das Entwickeln einer internationalen Vertriebsorganisation gehört für ihn zu den strategisch wichtigen Aufgaben von Industriebetrieben. Gerade in diesem Bereich kann man aus Erfahrungsberichten hinsichtlich anderer Branchen, Produkte, Zielgruppen immer eine Menge lernen.

#### Kontakt:

Dipl.-Ing. Wolfgang Krebs  
Langensteiner Weg 2, 12169 Berlin  
Tel (030) 7 74 44 19  
Fax (030) 7 66 808 44  
Email: w-krebs-berlin@t-online.de