



Foto: ©mediaphotos / iStockphoto.com

Vertriebs-Abenteuer Auslandsmarkt

Albrecht von Bonin

Nicht nur große Konzerne, auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen entdecken den Weg über deutsche Grenzen hinweg für sich. Damit der Markteinstieg im Ausland aber Erfolg hat, sollte der Vertrieb perfekt vorbereitet sein. Denn er spielt bei der Erschließung neuer Märkte die Hauptrolle.

HIER LESEN SIE ...

- welche Herausforderungen die Internationalisierung deutscher Unternehmen mit sich bringt,
- wie sich der Vertrieb darauf einstellen sollte,
- welche Qualifikationen Mitarbeiter und Führungskräfte für International Sales brauchen.

Die internationale Bühne betreten Unternehmen auf verschiedenen Wegen – an einer professionellen Vertriebsstrategie führt aber keiner vorbei. Sie bildet die Basis für die ersten Schritte in den neuen Markt. Nicht ohne Grund setzen Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten darum stärker als jemals zuvor auf den Auf- und Ausbau von Vertrieb und Kundendienst, so das Ergebnis der DIHK-Umfrage „Auslandsin-

vestitionen von Industrieunternehmen 2012“. Fast jedes zweite Unternehmen plant, sein Kapital im Ausland in erster Linie für diesen Bereich einzusetzen.

Der erste Akt: Export-Erfolge

Mittelständische Unternehmen sammeln im Export erste Auslandserfahrungen. Die Ergebnisse der KfW-Studie „Internationalisierung im deut-



BEST PRACTICE

Passgenaues Projektgeschäft bietet neue Chancen

Neben dem klassischen Vertriebsweg über Handelspartner bietet das Projektgeschäft die Chance, neue Märkte im Ausland nachhaltig zu erschließen. Wie es einem deutschen Traditionsunternehmen aus der produzierenden Industrie gelungen ist, mit Hilfe eines spezialisierten Vertriebsteams den Markteintritt in Skandinavien zu schaffen, zeigt ein Fall aus der Praxis.

Die Ausgangslage: Der mittelständische Hersteller von Badprodukten erhielt verschiedene Anfragen von Investoren und Planern für Hotel- und Wohnbauprojekte in Skandinavien und beschloss den Einstieg ins aktive internationale Projektgeschäft.

Die Herausforderung: Die klassische Vertriebsstruktur in Deutschland lässt sich nicht eins zu eins auf ausländische Märkte übertragen. Bauprojekte sind oft langwierig, dauern im Schnitt eineinhalb bis drei Jahre. Projektvertriebler verhandeln mit wechselnden Ansprechpartnern, die unterschiedliche Ansprüche stellen: Hotelketten wünschen sich Sonderanfertigungen der Produkte, Wohnbaugesellschaften verlangen dauerhafte technische Beratung. Um Über-

zeugungsarbeit für die eigene Marke zu leisten, brauchen Vertriebler im Projektgeschäft nicht nur ein gutes Gespür für die richtigen Ansprechpartner, sondern auch ein funktionierendes Netzwerk. Interkulturelles Know-how und perfekte Sprachkenntnisse können bei Geschäftsverhandlungen den Unterschied machen.

Die Lösung: Oftmals tun sich gerade Mittelständler schwer, die richtigen Kräfte für den Einstieg in das Auslandsgeschäft zu finden. Der SHK-Produzent engagierte daher eine Personalberatung, deren Consultants sowohl Expertise in der produzierenden Industrie als auch in Hotellerie und Wohnbau haben. Die Auswahlkriterien: sehr gute Kontakte zu Investoren und Hotelketten sowie Erfahrung im internationalen Projektvertrieb. Die Personalberater rekrutierten neun erfahrene Key Account- und Projekt-Manager, die in den ersten zwei Jahren bereits 18 Projekte mit Kunden aus Hotellerie und Wohnbau in Dänemark und Schweden umsetzen konnten. Der Anfang war gemacht. Mittlerweile hat der Hersteller sein Projektgeschäft über Skandinavien hinaus auf Osteuropa ausgeweitet.

AUTOR

Albrecht von Bonin
Geschäftsführer der von Bonin Personalberatung, die Unternehmen bei der nationalen und internationalen Suche, Auswahl und Integration von Führungskräften und Spezialisten in Schlüsselpositionen unterstützt
www.von-bonin.de

BUCHTIPP

Internationaler Vertrieb
Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft
von Lars Binckebanck und Christian Belz (Hrsg.)
Springer Gabler
ISBN: 978-3-8349-3161-0
89,95 Euro
www.springer-gabler.de

schen Mittelstand“ bestätigt, dass so umfangreiches Wissen über Auslandsmärkte aufgebaut wird und mit jedem erfolgreichen Export-Engagement die Wahrscheinlichkeit steigt, diese Beziehungen auszubauen – zum Beispiel durch die Gründung von Repräsentanzen, Vertriebsniederlassungen, Joint Ventures oder Tochterunternehmen. Um diese Ziele zu erreichen, sind von Anfang an grundlegende Fragen zu klären:

- Welcher Markt ist der richtige für das jeweilige Produkt?
- Sind marktspezifische Produktpassungen erforderlich?
- Wie sehen die Wettbewerbssituation und das Preisniveau vor Ort aus?
- Welche Normen, Sicherheits- und Rechtsvorschriften gelten?
- Welche Vertriebskanäle gibt es in dem jeweiligen Land?

Besonders der letztgenannte Punkt ist in der Planungsphase von großer Bedeutung, denn die Vertriebskanäle variieren von Land zu Land und sind oft vom jeweiligen Produkt beziehungsweise von der Branche abhängig.

Der zweite Akt: Auftritt im neuen Markt

Der gängige Weg, um einen neuen Markt mit geringstem Risiko zu betreten, führt häufig über

Handelsvertreter oder Importeure. Sie kennen den Markt, wissen, wie die Kunden „ticken“ und wie sie das Produkt vor Ort erfolgreich vermarkten. Das hat Vorteile: Die Vertriebskosten sind gering, da nur im Auftragsfalle Provisionen zu zahlen sind. Unternehmen müssen im Ausland nicht erst auf Kundensuche gehen, sie haben ein geringeres Zahlungsrisiko und können erste Markterfahrungen sammeln.

Aber: Es fehlt der direkte Bezug zum Absatzgebiet und zu den Kunden. Und insbesondere bei Markenprodukten ist der Einfluss vor Ort eher gering, die aktive und gezielte Einflussnahme auf den Vertrieb im fremden Land oft nicht möglich. Grund genug für viele, nach dem Marktaufbau über Handelsvertreter und Importeure auf eigene Vertriebler oder eine Repräsentanz vor Ort zu setzen.

Boomende Länder wie China, Indien, Russland oder die Vereinigten Arabischen Emirate haben dabei besonders hohe Anforderungen und Ansprüche: Sie sind sich ihrer Marktpotenz bewusst und verhandeln härter – weltweit. Darauf müssen sich Hersteller mit Auslandsambitionen vor allem beim Aufbau ihres Vertriebs einstellen und klären:

- Gegen wen konkurrieren wir?
- Können wir mit dem Label „Made in Germany“ unsere Position gegenüber anderen Wettbewerbern festigen?

- Welche Stärken und Schwächen hat unser Produkt?
 - Wie sind die Vertriebsstrukturen im Land?
- Oftmals kann der in Deutschland klassische zwei- oder dreistufige Vertrieb gar nicht greifen – weil der Auslandsmarkt anders strukturiert ist.

Der dritte Akt: Pro-aktiv handeln im Projektgeschäft

Beispiel China: Dort überwiegt das Projektgeschäft, da in den meisten Branchen Handelsstrukturen noch nicht existieren. Das heißt, es geht um komplexe Produkt- bzw. Leistungspakete mit hohem Auftragsvolumen, bei denen unterschiedliche Ansprechpartner das so genannte Buying-Team bilden. Jeder einzelne hat da ganz eigene Ziele und Informationsbedürfnisse.

Geht es beispielsweise um den Neubau eines Fünf-Sterne-Hotels, sind Banken, Bauämter und Investoren ebenso in Entscheidungsprozesse eingebunden wie Architekten, Interior Designer, Fachplaner oder Baugesellschaften aus aller Welt. Grundsätzlich gelten andere Regeln als im klassischen Retail- oder Distributions-Geschäft: Die Ausschreibungsverfahren sind komplex und strikt geregelt, die Entscheidungsprozesse vielschichtig und langwierig. Systematische Lobby-Arbeit und strategische Kundenentwicklung sind hier wichtiger als operatives Hard Selling. Für den Vertrieb bedeutet das: Umdenken – von konventionellen Handelsstrategien auf den Projektvertrieb.

Der Ansatz, im klassischen Handelsgeschäft vertriebene Vertriebsmitarbeiter gleichzeitig mit dem internationalen Projektvertrieb zu betrauen, führt dabei oft in eine Sackgasse. Das Projektgeschäft sollte als nachhaltige, strategische Vertriebsarbeit verstanden werden, die nicht allein auf Kundenanfragen reagiert, sondern pro-aktiv vorgeht. Fragen wie „Wie entwickeln wir den Markt, bestimmte Key Accounts oder Zielgruppen?“ oder „Wie rücken wir unsere Marke ins Bewusstsein der Entscheider?“ sind hier grundlegend.

Denn das Projektgeschäft ist am erfolgreichsten, wenn neben der Distributionsorganisation ein separater Projektvertrieb agieren kann. Dieser Außendienst sollte generell im jeweiligen Markt ansässig sein, um potentielle Kunden direkt beraten, betreuen und Projekte pro-aktiv entwickeln zu können. Im optimalen Fall unterstützt ein nach Kunden oder Regionen zugeordneter Vertriebsinnendienst die „Externen“ bei der Projektidentifizierung, Terminvereinbarung, Angebotsstellung und Auftragsabwicklung.

Der vierte Akt: Vertriebsspezialisten sichern dauerhaften Erfolg

Steht dieses „Gerüst“, machen die Mitarbeiter und Führungskräfte den Unterschied. Schließlich erfordern die besonderen Ansprüche des Projektgeschäfts auch speziell qualifizierte Vertriebler. Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten sind dabei ebenso wichtige Anforderungskriterien wie beispielweise einschlägige Kenntnisse des Auslandsmarktes.

Hinzu kommen Netzwerkkontakte zur anvisierten Entscheiderzielgruppe. Hier sind nicht selten einheimische Vertriebsspezialisten im Vorteil. Sie sind mit der Kultur und der Landessprache vertraut und finden schneller Zugang zu den Entscheidern.

Deutsche Unternehmen nutzen inzwischen zunehmend externe Personalberater bei der Suche und Auswahl ihres International Sales-Teams. Allein in den vergangenen fünf Jahren stieg die Anzahl der Suchmandate im Ausland etwa bei von Bonin um 35 Prozent. Mit ihrem internationalen Netzwerk können Personalberater dafür sorgen, dass Vertriebsmitarbeiter gefunden und platziert werden, die neben der Vertriebskompetenz auch das Produkt-Know-how haben und den Markt, seine Sprache, seine Menschen sowie seine Traditionen kennen. Als „Mittler zwischen den Welten“ können die Consultants so die Marktpräsenz ihrer Auftraggeber im Ausland erfolgreich mitgestalten. «

CHECKLISTE

Erschließung neuer Märkte

So machen Sie den Vertrieb fit fürs internationale Geschäft:

- Boomende Märkte haben hohe Ansprüche und verhandeln sehr hart. Stellen Sie Ihren Vertrieb darauf ein.
- Prüfen Sie rechtzeitig, welche Vertriebsstrukturen in dem gewählten Auslandsmarkt bestehen.
- Richten Sie den Vertrieb danach aus: Etablieren Sie gegebenenfalls zwei separate Vertriebsorganisationen – eine für das klassische Handelsgeschäft, eine für das Projektgeschäft.
- Der Projektvertrieb unterscheidet sich grundlegend vom Distributionsgeschäft. Wählen Sie daher auf International Sales spezialisierte Mitarbeiter.
- Greifen Sie beim Aufbau Ihres International Sales-Teams bei Bedarf auf Hilfe von außen zurück. Seriöse Personalberatungen können Sie bei der treffsicheren Auswahl und Platzierung von qualifizierten Vertriebsexperten unterstützen.
- Bei der Internationalisierung eines Unternehmens sollte auch der Vertriebsinnendienst mehrsprachig aufgebaut sein.
- Die Vertriebsspezialisten sollten neben Englisch möglichst auch die Landessprache und die jeweilige Kultur kennen. So schaffen Sie Wettbewerbsvorteile – zum Beispiel bei Kostenverhandlungen.
- Gerade für das Geschäft mit außereuropäischen Ländern sollten Ihre Mitarbeiter interkulturell geschult oder trainiert sein.