

Mit Auslandsvertretern exportieren

So funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Im Export ist es häufig erforderlich, andere Wege zum Kunden zu finden als im Inland. Abhängig von den lokalen Gegebenheiten des ausgewählten Exportmarkts, der Art des Produkts, der Größe des eigenen Unternehmens und letztendlich natürlich auch von dem Budget, das zur Auslandsmarkterschließung zur Verfügung steht, können sich die Vertriebswege im Ausland grundlegend von denen im Inland unterscheiden.

Gerne wählen gerade kleine deutsche Exporteure den Weg über ausländische Generalimporteure und Vertriebsgesellschaften. Damit besteht pro Exportland nur ein Waren-/ Rechnungsempfänger, das Zahlungsausfallrisiko ist überschaubar.

Da man die Kundenkontakte des Importeurs sofort nutzen kann, sind die Anlaufkosten gering und die Folgekosten der Marktbearbeitung ebenfalls gut kalkulierbar. Andererseits ist zu bedenken, dass eine ausländische Handelsgesellschaft auch Konkurrenzzeugnisse verkaufen kann und insofern keine Exklusivität besteht. Außerdem verkauft der deutsche Exporteur direkt an den ausländischen Importeur, das heißt konkret, er hat keine Kenntnis über die tatsächlichen Käufer seiner Produkte und über die Kundenstruktur des Importeurs.

Die größte Gefahr besteht jedoch darin, dass sich ein erfolgreicher Importeur einfach einen neuen (billigeren) Lieferanten sucht. In diesem Fall würde der Exporteur u. U. auf einen Schlag einen wichtigen Exportmarkt verlieren und müsste wieder von vorn beginnen.

Die Zusammenarbeit mit Auslandsvertretern

Diese Risiken können mit dem Einsatz eines ausländischen Vertreters weitestge-



Langjährige Erfahrung in der Zielbranche und zahlreiche Nachweise persönlicher Referenzen sprechen für einen erfolgreichen Auslandsvertreter.

hend umgangen werden. Der Auslandsvertreter ist ein selbstständiger Unternehmer, der in fremdem Namen auf fremde Rechnung Produkte in einem ausländischen Markt vermittelt. Der Auslandsvertreter ist also keine Partei im Liefervertrag zwischen dem deutschen Exporteur und dem ausländischen Importeur, sondern ein Vermittler – ein Bindeglied in der Verkaufskette, das die beiden Partner gegen Zahlung einer Provision zusammenbringt.

Die Kosten seiner Handelsvertretung deckt der Auslandsvertreter durch Provisi-

onen, die er i. d. R. von mehreren Auftraggebern erhält. Da der Auslandsvertreter auf Provisionsbasis arbeitet, trägt er allein das Risiko seiner Verkaufsbemühungen. Für den deutschen Exporteur sind die Markteintrittskosten gering, da der Vertreter bereits über bestehende Kundenkontakte im Zielmarkt verfügt.

Die Kosten sind variabel, da Provisionen nur proportional zu den Umsatzerlösen ausgezahlt werden. Durch die Vermittlung von Aufträgen zwischen ausländischem Importeur und deutschem Exporteur ent-

steht immer ein direkter Kontakt zu den Kunden, der langfristig für den Exporteur nutzbar sein kann.

Trotz dieser positiven Aspekte kann der Einsatz von Auslandsvertretern auch seine Schattenseiten haben. Viele Firmen berichten von einer schlechten oder sporadischen Marktbearbeitung. Während bei einem Maschinenbauer bspw. der durchschnittliche Inlandsumsatz pro (angestelltem) Verkäufer bei 2,7 Mio. Euro liegt, kommt der beste Handelsvertreter nur auf einen Umsatz von ca. 1,1 Mio. Euro. Der vermittelte Durchschnittsumsatz lag sogar nur bei 430.000 Euro.

Manche Firmen werben zwar mit einem „weltumspannenden Vertriebsnetz“, dessen Effizienz jedoch häufig zu wünschen übrig lässt. Neben dem mitunter schwachen Umsatzniveau berichten deutsche Exporteure von Tätigkeiten des Vertreters für den Wettbewerb, hohen Ausgleichsansprüchen bei Vertragsauflösung, schlechter Berichterstattung und interkulturellen Unterschieden.

Zwischenfazit

Der Einsatz von ausländischen Handelsvertretern kann sehr lohnend sein und hat viele Vorteile. Die Ursachen von Problemen liegen häufig in unterschiedlichen Erwartungshaltungen von Unternehmen und Handelsvertretern, mangelhafter Kommunikation und „schwammigen“ Vereinbarungen. Wer hier den schnellen Erfolg sucht, wird später oft von den Ergebnissen enttäuscht werden. Die gründliche Auswahl und die zielgerichtete Führung ausländischer Vertreter sind in vielen Unternehmen ein stark vernachlässigter Bereich.

Auswahl und Beurteilung von ausländischen Handelsvertretern

Die Ursachen für den Erfolg von Auslandsvertretern lassen sich aus meiner Erfahrung an zwei entscheidenden Punkten festmachen:



Grundsätzlich sollte bei der Vertragsgestaltung mit dem Vertreter festgelegt werden, wer welche Kosten trägt.

- Erstens kennt ein erfolgreicher Exportvertreter jeden Winkel der Branche und verfügt über umfangreiche und detaillierte Marktkenntnisse im Vertretungsgebiet.
- Zweitens verfügt ein erfolgreicher Exportvertreter über sehr gute Verbindungen zu einflussreichen Leuten in der Branche. Das sind nicht immer nur die Geschäftsführer, sondern gerade auch Mitarbeiter der zweiten und dritten Führungsebene wie Einkäufer, Techniker, Betriebsleiter oder kaufmännische Leiter.

Bei der Auswahl eines geeigneten Vertreters sollten u. a. folgende Punkte geprüft werden:

Erfahrung in der Zielbranche

Wie viele Jahre Erfahrung hat der Vertreter in der Zielbranche, und welche persönlichen Referenzen kann er vorweisen? Hilfreich ist es, wenn der potenzielle Vertreter bereits bei den vorhandenen Kunden des Exporteurs bekannt ist und von diesen positiv beurteilt wird. Auch die bisherigen Vertretungen des Auslandsvertreters lassen einen Rückschluss auf dessen Leistungsfähigkeit zu: Die besten Unternehmen haben oft auch die besten Vertreter.

Sprachkenntnisse

Zu prüfen ist auch, welche Sprachen der Vertreter sprechen muss, damit er effektiv

mit den Schlüsselmitarbeitern des deutschen Exporteurs kommunizieren kann. Dazu zählen nicht nur die Mitarbeiter aus den Bereichen Export und Vertrieb, sondern u. U. auch Mitarbeiter aus den Abteilungen Fertigung, Technik, Einkauf, Versand etc.

Struktur und Organisation

Je mehr Aufgaben der Auslandsvertreter übernehmen soll und je größer das Verkaufsgebiet ist, desto vielfältiger werden die Anforderungen an die Organisation des Auslandsvertreters sein. Es ist offensichtlich, dass hinter einer Vertretung für die gesamten USA mit angeschlossenem Konsignationslager für Ersatz- und Verschleißteile und einer Servicehotline über fünf nordamerikanische Zeitzonen hinweg eine schlagkräftige Organisation stehen muss – ein Einzelkämpfer kann dies nicht mehr leisten.

Fachkenntnisse und Ausbildung

In vielen Auslandsmärkten ist die Berufsausbildung nicht mit deutschem Standard zu vergleichen. Insofern sollte kritisch hinterfragt werden, über welche Ausbildung und technischen/kaufmännischen Kenntnisse der potenzielle Vertreter zwingend verfügen muss, damit er die Produkte des Unternehmens erfolgreich verkaufen kann. Gerade bei erklärungsbedürftigen technischen Produkten für eine technisch orientierte Zielgruppe wird eher ein Techniker und seltener ein Vollblutverkäufer benötigt.

Art und Umfang der Tätigkeiten

Hinsichtlich der Art und des Umfangs der Tätigkeiten des Auslandsvertreters sollte von vornherein Klarheit bestehen, da das Aufgabenspektrum eines Auslandsvertreters bei weitem umfangreicher ist, als man auf den ersten Blick vermuten würde.

Natürlich liegt der Schwerpunkt seiner Tätigkeit bei der Vermarktung der Produkte des Exporteurs und bei der Herstellung von Kontakten zu potenziellen Abnehmern. Allerdings gibt es in vielen Fällen auch bestimmte „Neben“-Pflichten, bspw.:

- Unterstützung der Verkäufer/Service-techniker/Monteure des deutschen Exporteurs vor Ort (z. B. bei Hotelreservierungen, Übersetzungen und Begleitung während der Reisen etc.),

- Unterstützung bei Übersetzung/Korrekturlesen von Prospekten, Werbematerial, Presseinformationen,
- aktive Beteiligung an internationalen Messen im In- und Ausland - Kernfrage: Wer trägt welche Kosten?,
- Übernahme von Gewährleistungs- und Servicearbeiten gegen Gebühr (Modalitäten möglichst in separatem Vertrag regeln), Unterhaltung eines Konsignationslagers.

Nebentätigkeiten zählen bei vielen Vertretern zu den großen Frustrationsfaktoren. Ein Auslandsvertreter lebt davon, dass er Geschäfte zwischen dem Exporteur und den ausländischen Kunden vermittelt. Hier ist zu empfehlen, den Umfang und eine eventuelle Vergütung derartiger Tätigkeiten bei den Vertragsverhandlungen festzulegen.

Im Handelsvertretervertrag ist auch das Vertragsgebiet genau zu definieren. Die Größe des Vertragsgebiets hat zunächst einmal rein praktisch eine erhebliche Auswirkung auf die Besuchsplanung des Auslandsvertreters und auf die Marktdurchdringung der Produkte des Exporteurs.

Zu vermeiden sind pauschale Bezeichnungen wie „England“, „Amerika“ oder „Europa“. Unter Umständen kann es sinnvoll sein, das Vertragsgebiet auf einer Karte zu skizzieren oder Postleitzahlbereiche (Kantone, Counties, Departements etc.) anzugeben. Das Vertragsgebiet sollte grundsätzlich mit dem Gebiet der bisherigen Vertretungen des Auslandsvertreters übereinstimmen, damit er es auch regelmäßig bereist.

Die Provision des Auslandsvertreters

Die Provision sollte fair, nachvollziehbar und attraktiv genug sein, damit sich der Auslandsvertreter schwerpunktmäßig um den Vertrieb der eigenen Produkte (und nicht um den Vertrieb für die Konkurrenz) kümmert. Erfahrene Rechtsanwälte bestätigen immer wieder, dass das Thema „Provision“ zu den meisten Streitfällen im Handelsvertreterrecht führt.

Je nach Entstehung der Provisionspflicht unterscheiden wir zwischen Vermittlungs- und Bezirksprovision:

- Bei der Vermittlungsprovision erhält der Auslandsvertreter eine Provision für alle Geschäfte, die er selbst im Vertragsgebiet während der Vertragslaufzeit vermittelt hat, d. h., der Vertragsabschluss muss konkret auf seine Tätigkeit zurückgeführt werden können.
- Bei der Bezirksprovision hingegen erhält der Auslandsvertreter Provision für alle Geschäfte im Vertretungsgebiet während der Vertragslaufzeit und zwar unabhängig davon, ob diese von ihm vermittelt wurden oder nicht.



Der Einsatz von ausländischen Handelsvertretern kann sehr lohnend sein und hat viele Vorteile.

Die Provisionshöhe entscheidet häufig auch über die Attraktivität der Vertretung für den Auslandsvertreter. Bei der Gestaltung ist von einer – häufig zu findenden – pauschalen Umsatzprovision abzuraten. Stattdessen sollte die Provision differenziert eingesetzt werden, bspw.:

- höhere Provisionen für Umsätze mit Neuprodukten, Aufträge mit Neukunden, Produkte mit „guter“ Marge,
- geringere Provisionen auf Handelsware, Ersatz-/Verschleißteile oder für Aufträge mit Bestandskunden,
- differenzierte Provisionen nach Produktgruppen,
- geringere Provision, falls hohe Nachlässe gegeben werden,
- Staffelung der Provisionen nach Auftragshöhe.

Damit der Auslandsvertreter immer auf dem aktuellen Stand über Produkte und Unternehmen des Exporteurs bleibt, sind regelmäßige Schulungen wichtig.

Grundsätzlich sollte festgelegt werden, wer welche Kosten trägt (Schulungskosten, Reise-/Übernachungskosten etc.). Nicht nur der Vertreter selbst, sondern auch seine Mitarbeiter – insbesondere neue Mitarbeiter in Vertrieb und Service – sind regelmäßig zu schulen.

Fazit

Die sorgfältige Auswahl und der zielgerichtete Einsatz von ausländischen Handelsvertretern entscheiden in vielen Fällen über den Exporterfolg. Zu berücksichtigen sind dabei die Anforderungen des Unternehmens des Exporteurs und dessen Produkte ebenso wie die Leistungsfähigkeit des Handelsvertreters und seine potenziellen Kontakte in die Zielgruppe des Unternehmens. Auch praktische Aspekte wie die Größe des Vertragsgebiets und die sinnvolle Gestaltung der Provision sollten in die Führung von ausländischen Handelsvertretern einfließen.



Stefan Schuchardt

ist Inhaber der auf Export und Zoll spezialisierten Beratungsfirma Contradius. Er verfügt über Exporterfahrung in über 30 Länder und langjährige Führungspraxis im internationalen Investi-

tionsgütergeschäft. Seine praktische und beratende Tätigkeit wird durch bundesweite Exportseminare in namhaften Unternehmen sowie bei IHKN und in Verbänden abgerundet.

www.contradius.de
E-Mail: info@contradius.de
Telefon: 0 56 09 / 80 97 51



Das Rund-um-sorglos-Software-Paket von AEB

für mehr Effizienz und Sicherheit in der Exportabwicklung



Mehr als Software: Das Going-Global-Paket von AEB. Inklusive Einrichtung, Betrieb und Schulung. Zu fest kalkulierenden Paketpreisen.

Speziell für den Mittelstand.

ALLES INKLUSIVE:

- Ausfuhrabwicklung und Verbringungen
- Sanktionslistenscreening
- Exportkontrolle
- Intrastat, Taric-Modul, ATLAS-Archivierung, Akkreditivabwicklung, ...



Checkliste



zur Motivation von Auslandsvertretern

Die sorgfältige Auswahl und der zielgerichtete Einsatz von ausländischen Handelsvertretern entscheiden in vielen Fällen über den Exporterfolg. Diese Checkliste enthält wichtige Punkte, die dabei zu beachten sind.

Planen Sie für die Einarbeitung eines neuen Vertreters in Ihrem Unternehmen ausreichend Zeit ein. Vorteile: kurze Wege, alles kann demonstriert und vorgeführt werden. Die Einarbeitung erfordert hohes persönliches, zeitliches und finanzielles Engagement von Ihnen, ist aber für einen guten Start und nachhaltige Erfolge unumgänglich.

Ihr Vertreter soll dem Kunden ein positives Bild über Ihr Unternehmen vermitteln, also müssen Sie ihn von der Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens überzeugen:

- technischer Standard Ihrer Produktion,
- Qualitätskontrolle,
- Lager,
- Versand,
- Exportabwicklung etc.

Der Auslandsvertreter muss Ihr Produkt gut kennen, um es sicher verkaufen zu können. Eine zu kurze Vorbereitungsphase rächt sich oft.

Erstellen Sie mit dem Vertreter einen Argumentationskatalog mit sämtlichen Produktvorteilen, Nutzen für den Kunden, Vorteilen gegenüber dem Wettbewerb etc.

Zur richtigen Leistungsbeurteilung und Entlohnung und damit letztendlich zur Förderung der Motivation werden Umsatzvorgaben benötigt, die den unterschiedlichen Bedingungen in den einzelnen Vertragsgebieten gerecht werden. Beziehen Sie den Auslandsvertreter in die Umsatz- und Absatzplanung für das Gebiet ein. Er muss das Gefühl bekommen, persönlich an der erfolgreichen Verwirklichung der Pläne beizutragen.

Unterstützen Sie Ihren Vertreter nach Kräften. Wenn die Unterstützung fehlt, kann man auch gute Vertreter zu schlechten machen. Es ist in Ihrem Interesse, eine gute Verbindung zu Ihrem Vertreter aufrechtzuerhalten und das Beste aus dem Vertreter herauszuholen. Er ist Ihr „Botschafter“ in der Vertragsregion. Werden Sie zu seiner „Lieblingsvertretung“. Er wird sich am meisten für Produkte ins Zeug legen, die sich leicht verkaufen lassen und ihm eine hohe Provision und wenig Ärger mit Reklamationen bringen.

Rufen Sie Ihren Vertreter mindestens einmal pro Woche an, beantworten Sie aktuelle Fragen, vermitteln Sie ihm Sicherheit, informieren ihn über Neuigkeiten (interessante Projekte, Entwicklung der Lieferzeiten etc).

Laden Sie Ihren Vertreter einmal jährlich zu sich ins Unternehmen, u. a., um

- den Soll-Ist-Vergleich,
- die „Manöverkritik“,
- die gemeinsame Planung für das kommende Jahr,
- die Produktschulung,
- den Austausch mit anderen Verkäufern und Vertretern,
- den persönlichen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern an Schlüsselstellen (Einkauf, Buchhaltung, Service etc.) zu vertiefen.

Denken Sie noch einmal über das Provisionsgefüge nach: Die Provision soll nicht nur als Entlohnung für den Auslandsvertreter dienen, sondern auch als Motivation und Anreiz!

