

Mit Vertriebspartnern umsatz- und ertragssteigernd zusammenarbeiten

von Lothar Lay; Ilsfeld

„Wir sind Partner.“ Diese Parole verkünden Unternehmen oft, wenn sie ihre Produkte über Vertriebspartner wie Fach- oder Großhändler, Handwerksbetriebe oder Industrievertretungen vertreiben. Faktisch ist die Beziehung jedoch häufig eher von gegenseitigen Forderungen als von einer gemeinschaftlichen Marktbearbeitung geprägt. Dies erschwert nachhaltige Erfolge für beide Parteien.

Beide Seiten sind enttäuscht. Der Hersteller erhoffte sich von seinen Vertriebspartnern – also zum Beispiel den Fach- und Großhändlern oder den Handwerkern und Verarbeitern – eine offensive und professionelle Verkaufsarbeit. Die Vertriebspartner hingegen erwarteten vom Hersteller primär eine tatkräftige Abverkaufsunterstützung – zum Beispiel in Form zusätzlicher Rabatte und Werbekostenzuschüsse. Und nun wurde aus



Lothar Lay ist Trainer und Berater bei der Management- und Vertriebsberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld. Der Betriebswirt (VWA) sammelte vor seiner Beratertätigkeit über 20 Jahre Vertriebserfahrung im direkten und indirekten Vertrieb von hochwertigen Konsumgütern, Investitionsgütern und Dienstleistungen bei mehreren Konzernen (Email: zentrale@schreiber-training.de, Tel.: 07062/9696-8).

der „Zusammenarbeit“ ein endloses, mühseliges Gerangel um Sonderkonditionen für einzelne Aufträge und zusätzliche Gelder für Abverkaufsaktionen.

Solche Prozesse beobachtet man immer wieder, wenn Hersteller ihre Produkte über Vertriebspartner vertreiben. Vor allem aus folgendem Grund: Die Vertriebspartner sind keine Angestellten des Herstellers. Sie sind selbstständige Unternehmer mit eigenen Interessen. Folglich kann sie der Hersteller schwerer steuern als eigene Mitarbeiter. Das führt immer wieder zu Konflikten.

Beziehung von Egoismus oder Partnerschaft geprägt?

Oft werden diese Konflikte nach dem Gesetz des Stärkeren – scheinbar – gelöst. Das heißt, der stärkere Partner diktiert dem anderen seine Bedingungen. Verfügt der Hersteller zum Beispiel über eine starke Marke, die die Fachhändler oder Handwerker führen müssen, weil Kunden danach fragen, sitzt der Hersteller meist am längeren Hebel. Umgekehrt kann der Vertriebspartner eine Art „Platzhirsch“ sein, der den Markt in gewissen Segmenten oder in seiner Region so stark dominiert, dass er dem Hersteller vorgeben kann: „Ich vertreibe deine Produkte nur, wenn ...“

Langfristig leidet der schwächere Partner stets unter der Knute des stärkeren – auch emotional. Also strebt er danach, die Situation zu ändern – zum Beispiel, indem er als Händler oder Handwerker parallel eine Beziehung zu anderen Lieferanten aufbaut. Oder er

führt zwar formal die Produkte des Herstellers x, um seinen Kunden sagen zu können „Ja, ich kann Ihnen auch diese Öfen (Türen, Solaranlagen oder ...) des Herstellers x liefern“. Im persönlichen Kontakt schwärmt er dem Kunden dann aber so lange von den Produkten des Konkurrenz-anbieters vor, bis der Kunde das Wettbewerbsprodukt kauft. Dadurch werden die Umsatzpotenziale des Erstlieferanten kannibalisiert, und nichts wird dazu gewonnen.

Ähnlich verhält es sich, wenn der Vertriebspartner der stärkere Partner ist, der die Bedingungen der Zusammenarbeit diktiert. Dann wird der Hersteller versuchen, seine Abhängigkeit von diesem „Partner“ zu mindern – zum Beispiel indem er parallel andere Vertriebspartner aufbaut und stärkt. In beiden Fällen gehen die synergetischen Effekte einer gemeinsamen Kunden- und Marktbearbeitung verloren. Das Heben weiterer Umsatz- und Ertragspotenziale bleibt für beide Partner aus.

Gemeinsam Handeln statt voneinander fordern

Dieses Ziel können die Partner nur erreichen, wenn sie gemeinsam überlegen: Wie können wir, indem wir unsere Stärken und Kompetenzen bündeln, unseren Markt so bearbeiten, dass wir beide davon profitieren? Dies setzt ein Umdenken aller Beteiligten voraus. Die Marktpartner müssen sich bewusst machen, dass sie beide dasselbe Ziel haben – nämlich: wirtschaftlich so erfolgreich wie möglich zu arbeiten. Dies wird auch zwar in den gemeinsamen Gesprächen oft verkündet. Es fehlen jedoch meist die gemeinsamen erfolgversprechenden Taten.

Nach wie vor drehen sich die Gespräche zwischen den Gebietsverkaufsleitern der Hersteller und den Händlern und Verarbeitern fast ausschließlich um Produkte, Reklamationen und Lieferkonditionen. Der sogenannte Gebietsverkaufsleiter des Herstellers verkümmert oft zum „Troubleshooter“. Die zentrale Ursache hierfür: Viele Gebietsverkaufsleiter haben noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sie gemäß der Maxime „Mache Deine Kunden erfolg-

Fortsetzung umseitig

reich, dann bist auch Du erfolgreich“ faktisch Betriebs- beziehungsweise Vertriebs- und Marketingberater der Vertriebspartner sind, die den Händlern und Handwerkern im Vertriebsalltag aktiv zur Seite stehen müssen – insbesondere wenn diese keine Verkaufs- und Marketingausbildung (sondern nur mehr oder weniger motivierende sachliche Produktschulungen) durchlaufen haben.

Be- und Vertriebsberater für die Partner

Verstehen sich die Gebietsverkaufsleiter des Herstellers als Vertriebs- sowie Marketingberater und -unterstützer, dann sprechen sie mit den Vertriebspartnern zum Beispiel über Fragen wie:

- Welche Ziele hast du als Unternehmer?
- Bei welchen Kunden möchtest du mit welchen Produkten und Leistungen wie mehr Umsatz und mehr Marge machen? Und:
- Wie kann ich dich unterstützen, diese Ziele zu erreichen?

Statt den Vertriebspartner nur mit Geld zu unterstützen, das dann oft als Nachlass an den Endkunden weitergegeben wird, unterstützen solche Gebietsverkaufsleiter die Händler und Handwerker beim Abverkauf – mit einem ganzen Bündel von strategisch und konzeptionell aufeinander abgestimmten Maßnahmen (siehe Kasten).

Diese konzeptionelle, intensive Betreuung der Vertriebspartner kostet selbstverständlich Zeit – viel Zeit. Also müssen sich die Gebietsverkaufsleiter, bevor sie Zeit und Energie investieren, fragen: Bei welchen Vertriebspartnern lohnt sich dieses Engagement? Wer hat das erforderliche Potenzial und bei wem besteht die Chance auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Zum Beispiel, weil das Gebiet des Vertriebspartners ein sehr großes Absatzpotenzial hat? Oder weil der junge Chef – im Gegensatz zum alten – in Sachen Marketing und Vertrieb engagiert neue Wege beschreiten möchte?

Um zu ermitteln, bei wem sich ein (weiteres) Engagement lohnt, sollten die Gebietsverkaufsleiter zum Beispiel jährlich bezogen auf alle Vertriebspartner eine Potenzial- und Chancen-Analyse durchführen, bei der sie sich unter anderem fragen:

- Wo muss ein zweiter Partner ergänzend eingesetzt werden?
- Welcher Partner muss wie gehalten und gesichert werden?
- Welcher Partner muss (mittelfristig) ausgetauscht werden?

Dasselbe gilt umgekehrt für die Vertriebspartner. Auch sie müssen sich, bevor sie eine enge Partnerschaft mit einem Lieferanten eingehen (und diesen gegenüber dessen Mitbewerbern präferieren), selbstverständlich zunächst fragen: Lohnt es sich, auf dieses „Pferd“ zu setzen? Zum Beispiel, weil der Hersteller mir tatkräftig und pragmatisch hilft, neue Kunden(-gruppen) zu erschließen? Oder weil er mir als Handwerker, der primär von seinen Montageleistungen lebt, einen Spitzen-Support bietet? Oder weil er mich aktiv dabei unterstützt, Wartungsverträge mit Kunden abzuschließen, die für mich eine Art „Rentenversicherung“ sind? Clevere Vertriebspartner fordern genau diese Unterstützungen statt nur nach Sonderkonditionen und Schein-Werbekostenzuschüssen zu fragen.

Die Partner im Vertriebsalltag begleiten

Um gemeinsam erfolgreich sein zu können, muss man gemeinsam planen. In einem extra anberaumten Jahresgespräch – ohne Troubleshooting-Themen – wird zunächst beispielsweise analysiert:

- Wie ist die Struktur des Gebiets des Vertriebspartners?
- Wer sind seine Zielkunden?
- Welche Ziele will er wie erreichen?

Aus den Antworten wird dann die Strategie abgeleitet, wie man gemeinsam attraktive Zielkunden oder Marktsegmente erobern kann. Ist die Strategie definiert, wird ein Maßnahmenplan formuliert, wie der Mittler seine Ziele erreichen möchte und welche Unterstützung der Hersteller ihm hierbei bietet.

Ist eine solche Basis für die Zusammenarbeit gelegt, haben auch die Besuchstermine des Gebietsverkaufsleiters beim Vertriebspartner eine andere, höhere Qualität. Es wird zum Beispiel besprochen, inwieweit die vom Vertriebspartner durchgeführten Marketing- und Vertriebsmaßnahmen von Er-

folg gekrönt waren. Und wenn die Maßnahmen nicht den erhofften Erfolg hatten? Dann begeben sich Gebietsverkaufsleiter und Vertriebspartner gemeinsam auf Ursachenforschung. Das heißt, sie schauen sich gemeinsam zum Beispiel nochmals die Adressen an, an die der Vertriebspartner einen Werbebrief sandte, um zu ermitteln: Waren das vielleicht die falschen Personen oder Organisationen? Oder der Gebietsverkaufsleiter lässt sich nochmals die Angebotsschreiben zeigen, die an Interessenten gesendet wurden, um zu checken: Sind diese verkaufsfördernd, sprich „nutzenorientiert“ formuliert oder gleichen sie eher technischen Datenblättern? Oder der Gebietsverkaufsleiter hört dem Vertriebspartner zu, wie dieser ein, zwei Angebote nachtelefoniert, und gibt ihm anschließend Tipps, wie er Kunden eher für sich und seine Leistungen begeistern kann.

Auch Gebietsverkaufsleiter brauchen Unterstützung

Der Gebietsverkaufsleiter nimmt also die Rolle (des Betriebs- und) Vertriebsberaters und -unterstützers wahr. Er coacht den Vertriebspartner bei seiner alltäglichen Vertriebsarbeit – ähnlich wie dies eine gute Führungskraft im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern tut. Nicht von oben herab, sondern getragen von der Maxime: Wir wollen gemeinsam erfolgreich sein.

Eine so aktive, den Vertriebsprozess begleitende Unterstützung der Vertriebspartner können die Gebietsverkaufsleiter beziehungsweise Vertriebsmitarbeiter der Hersteller selbstverständlich nur leisten, wenn sie das hierfür erforderliche Selbstverständnis haben. Außerdem müssen sie das erforderliche Vertriebs-Know-how und Führungsqualitäten haben. Daraus folgt: Die Gebietsverkaufsleiter müssen entsprechend geschult werden. Zudem benötigen sie eine vertikale und emotionale Unterstützung durch ihre Vorgesetzten. Diese müssen sie letztlich beim Wahrnehmen ihrer Aufgaben ähnlich unterstützend begleiten wie dies die Gebietsverkaufsleiter bei den Vertriebspartnern tun sollen. Nur so kann das Ziel, einer partnerschaftlichen Markt- und Kundenbearbeitung zur Steigerung von Umsatz und Ertrag gemeinsam erreicht werden.

Maßnahmen zur gemeinsamen Markt- und Kundenbearbeitung

Mit folgenden Maßnahmen können Hersteller mit ihren Vertriebspartnern die Umsätze und Margen steigern:

- Gemeinsam ausgearbeitete Maßnahmenpläne für Verkaufsaktivitäten statt Zahlenfriedhöfe mit nicht wirklich akzeptierten Umsatzzielen
 - Training on the Job – zum Beispiel bei der Angebotsausarbeitung, bei Kundengesprächen am Telefon sowie bei Kundenbesuchen
 - Motivierende Vertriebsworkshops und Verkaufstrainings, in denen die Vertriebspartner unter anderem in der aktiven Marktbearbeitung und offensiven Kundenansprache geschult werden
 - Managementseminare zum Themenfeld „Planung, Führung und Controlling des Betriebs“
 - Strukturieren und Organisieren des Verkaufsprozesses von der Kundenansprache und -akquisition, über die Anfragenbearbeitung, die Angebotsgestaltung und das Angebotsmanagement bis zum Abschluss und zur Auftragsabwicklung
 - Tools wie zum Beispiel Kundendatenbanken, Briefe und Verkaufsförderungsmittel für die proaktive Akquisition, verkaufsfördernde Angebotstexte statt bepreiste Materialaufstellungen, Konzepte zum Nachfassen der Angebote
 - Gemeinsame Verkaufsförderungsmaßnahmen wie zum Beispiel Hausmessen
- Dazu müssen auch die Gebietsverkaufsleiter der Hersteller motiviert und qualifiziert werden. Qualifizierungsthemen unter anderem:
- Führen und Motivieren von Vertriebspartnern – ohne disziplinarische Gewalt
 - Methodenkompetenz in Vertriebsplanung und -controlling
 - Train-the-Trainer- und Coach-Ausbildung
 - Beherrschen der Verkaufstechnik und -psychologie – und zwar so, dass dieses Wissen strukturiert an die Vertriebspartner weitergegeben werden kann

Quelle: Peter Schreiber & Partner, Ilsfeld