

FOLLOW YOUR CUSTOMER

Wie Sie mit Händlern weltweit fehlerfreie Angebote erzeugen

INTERNATIONAL WACHSEN DANK ETABLIERTEM HÄNDLERNETZWERK

Das Produkt ist auf dem Markt etabliert. Das ist gut. Doch der Wunsch nach Wachstum bleibt; weitere Märkte sollen erschlossen werden. Damit steht das Unternehmen vor neuen Herausforderungen und damit verbundenen Fragen: Gibt es länderspezifische Besonderheiten, die Anpassungen an den Produkten erfordern? Wie groß ist der Markt? Wer sind die Kunden? Wie stark ist die Konkurrenz? Mit welchen Vorteilen kann man punkten, welche Schwächen müssen beseitigt werden? Wie können Vertrieb und Service im neuen Markt organisiert werden? Einen Großteil dieser Fragen kann eine Gruppe von Fachleuten vor Ort beantworten – die Händler.

Mit der Organisation des internationalen Vertriebs über ein Händlernetzwerk ergibt sich ein direkter Zugang zu lokalen Märkten.

Mit der Organisation des internationalen Vertriebs über ein Händlernetzwerk ergibt sich ein direkter

Zugang zu lokalen Märkten. Doch wie gewinnen Hersteller die Händler für sich und ihre Produkte? Und noch viel wichtiger: Wie werden sie mit den benötigten Informationen über die Produkte versorgt? Zentrale, international nutzbare Strukturen sind erforderlich.

STICHWORT GLOBALISIERUNG

Die Globalisierung ist vor allem in ökologischer Hinsicht weit fortgeschritten. Ein- und Verkauf der verschiedensten Produkte beschränken sich längst nicht mehr auf das eigene Land oder die Nachbarstaaten. Wirtschaftliche Beziehungen erstrecken sich – dank der Liberalisierung des Welthandels und den enormen Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie – über den gesamten Globus.

Die Investition in andere Länder ist häufig der nächste logische Schritt für national erfolgreiche Unternehmen. Die Internationalisierung bietet aber nicht nur Wachstumschancen. In konjunkturell schwachen Phasen in einigen Teilmärkten kann sie auch ausgleichend wirken. Zudem wird das Risiko reduziert, das durch neue Wettbewerber entsteht.

DIE RICHTIGE STRATEGIE

Bevor jedoch die Fühler in Richtung neue Märkte ausgestreckt werden, ist die „Inventarisierung“ ein wichtiger Schritt. Wer genau weiß, wo aktuell die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens liegen, kann auch einschätzen, inwieweit diese eine Rolle für andere Märkte spielen; und basierend darauf, wo Nachbesserungen oder Anpassungen nötig sind. Es geht beispielsweise darum, wie Kunden das Unternehmen bzw. dessen Image gefällt und die Frage, inwieweit diese positiven Eigenschaften auch in anderen Märkten Anerkennung finden. Denn trotz aller Globalisierung und Internationalisierung gibt es im Geschäftsleben nach wie vor große Kulturunterschiede. Ähnliches gilt im Hinblick auf die Aspekte Kundenkontakt und Service. Außerdem wird das Produktportfolio betrachtet: Welchen Nutzen bringt mein Produkt dem Kunden? Unterscheiden sich die Bedürfnisse in anderen Märkten?

Mit Blick auf das Produkt gilt es, auch einen weiteren Aspekt zu betrachten: Welchen (gesetzlichen) lokalen Vorgaben muss mein Produkt entsprechen? Ein einfaches Beispiel: In Europa beträgt die Netzspannung 230 Volt, in den USA, Mexiko und Südamerika liegt sie hingegen bei 120 Volt.

Produkte müssen folglich mit entsprechenden Anschlüssen für den jeweiligen Markt versehen werden. Es liegt im Verantwortungsbereich der unternehmenseigenen Produktexperten, diese Unterschiede zu erfassen, um entsprechende Produktvarianten für weitere Märkte anbieten zu können. Was passieren kann, wenn nicht nur die lokalen Bedürfnisse, sondern sogar gesetzliche Vorgaben außer Acht gelassen werden? Das demonstriert aktuell wohl kein anderes Beispiel so gut wie der Diesel- oder Abgasskandal.

Sind die Punkte Strategie und eventuell notwendige Produktanpassung abgehakt, geht es in die Praxis – Markteinführung und Vertrieb. Kunden benötigen einen Ansprechpartner, der vor Ort Fragen zum Produkt beantwortet und bei Problemen weiterhilft. Gerade, wenn die Zeitverschiebung eine Rolle spielt, gewinnt der vor-Ort-Service an Bedeutung. Denn die unmittelbare Erreichbarkeit ist eine wichtige Basis für Kundenzufriedenheit und -bindung. Eigene, lokale Vertriebs- und Servicestrukturen aufzubauen, ist jedoch ein zeit- und kostenintensiver Prozess. Eine alternative Strategie ist der Aufbau eines Händlernetzwerks.

DAS HÄNDLERNETZWERK

Das Prinzip ist einfach und bekannt: Vertragshändler verkaufen eigenständig vor Ort die Produkte des Herstellers. Dies geschieht entweder unter eigener Flagge oder im Namen des Produzenten. Der Händler ist dabei den Weisungen des Herstellers unterworfen und muss die geforderten Standards erfüllen.

Die Vorteile des Händlernetzwerkes liegen auf der Hand: Der Händler ist ein regional verfügbarer Ansprechpartner für Kunden. Er betreut diese also zu den entsprechenden Geschäftszeiten vor Ort, kennt sich

mit den regionalen Gegebenheiten aus und kann auf die spezifischen Kundenwünsche eingehen. Der Aufbau eines Händlernetzwerks ermöglicht also schnellen Zugang zu lokalen Märkten.

Sowohl Hersteller als auch Händler entscheiden sich bewusst für die Zusammenarbeit. Während für den Hersteller vor allem das Netzwerk des Händlers von Bedeutung ist, also der potenzielle Kundenkreis, sieht der Händler in der Kooperation eine sinnvolle Ergänzung seines Portfolios. Dabei spielt neben der Qualität der Produkte auch die Kommunikation mit dem Hersteller eine wichtige Rolle. Je einfacher die Abstimmung verläuft, desto größer ist die Bereitschaft zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit. Hinsichtlich der Kommunikation ist besonders die Bereitstellung produktrelevanter Informationen eine wichtige Voraussetzung.

Händler verkaufen die Produkte indirekt. Dafür ist es erforderlich, dass sie Zugriff auf alle dazu benötigten Informationen zur Angebotserstellung haben. Abgesehen von den gängigen Produkteigenschaften ist es vor allem bei variantenreichen Produkten wichtig zu wissen, welche Möglichkeiten es gibt. Der Kunde soll bei der Konfiguration bestmöglich beraten werden, um das für seine Ansprüche passende Produkt bestellen zu können. Abgesehen davon benötigen Händler zusätzliche Informationen über Preise und Maße. Sie müssen Kunden über die voraussichtliche Produktionsdauer informieren, sowie einen Liefertermin angeben können.

Das Prinzip ist einfach und bekannt: Vertragshändler verkaufen eigenständig vor Ort die Produkte des Herstellers.

Dieses fachliche und administrative Wissen muss abrufbar sein – zu jeder Zeit, an jedem Ort, möglichst leicht verständlich bzw. anwendbar. Die Lösung hierfür ist die Einrichtung einer zentralen Plattform, die all dieses Expertenwissen –

Konfigurationsvarianten Preiskalkulation

Produktionsdauer Lieferzeiten

– vereint und auf dem aktuellsten Stand hält. Zusätzlich kann hier auf länderspezifische Produktvarianten eingegangen werden, sowie auf Sprache, Einheiten und Währungen des Verkaufslandes. Ein solches System,

bei dem der Händler IT-basiert durch den gesamten Zyklus der Angebotserstellung geleitet wird, ermöglicht nicht nur vom Hersteller unabhängiges Agieren

Aber so ist der Markt: „Er verlangt nach flexiblen Lösungen, nicht nach starren Produkten“, betont Sven Kotteck, Solution Manager CPQ bei Scansonic

des Händlers, sondern auch fehlerfreie Angebote.

Ein weiterer positiver Faktor ist die Zeitersparnis: Statt seitens des Herstellers durch zahlreiche Hände zu wandern – Vertriebsinnendienst, Kalkulation, Engineering und Management – wird der Auftrag lediglich abschließend durch das zentrale Backoffice überprüft, bevor er in die Produktion geht.

SOFTWAREANFORDERUNGEN

Um erfolgreich mit einem solchen System arbeiten zu können, muss es jedoch bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Wichtigste Basis für eine internationale Nutzung ist eine web- bzw. cloudbasierte Software.

Die IT-Infrastruktur wird also über das Internet zur Verfügung gestellt. Dies garantiert eine orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit des Systems.

Damit die Angebote tatsächlich schnell, einfach und korrekt durch Händler erstellt werden können, ist es außerdem wichtig, dass die Software den gesamten Prozess der Angebotserstellung des Herstellers abbildet. Noch wichtiger ist dieser Aspekt, wenn es sich um variantenreiche Produkte mit diversen Konfigurationsmöglichkeiten handelt.

Nehmen wir beispielsweise die Scansonic MI GmbH; der Automobilzulieferer bietet Systemlösungen für das Laser- und Lichtbogenfügen sowie Laserhärten an. Solche Systeme bestehen aus mehreren Komponenten, die alleine schon hochkomplex sind – zusammengefügt erst recht. Mehrere Billionen theoretische Varianten gibt es. Neue Produkte potenzieren die Variantenvielfalt nochmals. Aber so ist der Markt: „Er verlangt nach flexiblen Lösungen, nicht nach starren Produkten“, betont Sven Kotteck, Solution Manager CPQ bei Scansonic – und das präzise auf den Bedarf des Kunden zugeschnitten.

Bietet eine Software die Möglichkeit, sämtliche Auswahlsschritte genau abzubilden, kann ein Händler auch ohne detailliertes Fachwissen ein Endprodukt nach Kundenwunsch konfigurieren – egal wie komplex die Ansprüche des Kunden sind.

Ein Schritt-für-Schritt-System führt Händler und Kunden gemeinsam durch den Konfigurationsprozess; einem logischen Wenn-dann-Prinzip folgend: Wurde im ersten Schritt Variante a gewählt, ergibt sich im zweiten Schritt die Auswahlmöglichkeit zwischen x, y und z.

Auf diese Art werden unzulässige bzw. nicht funktionsfähige Kombinationen von Einzelteilen vermieden. Das Ergebnis ist ein vollfunktionsfähiges Produkt.

Dieser Prozess sollte zudem standortabhängig angepasst werden können. Das bezieht sich nicht nur auf Konfigurationen, die landesspezifischen Vorgaben entsprechen, sondern auch auf Sprache, Mengen- und Maßeinheiten sowie Währungen. Auch können die Preise für die darauffolgende Kalkulation für verschiedene Länder oder Händler angepasst werden. Schließlich unterscheiden sich nicht nur die Märkte voneinander. Es ist auch möglich, dass die vereinbarten Konditionen von Händler zu Händler unterschiedlich sind.

Bei all diesen Möglichkeiten muss berücksichtigt werden, dass die Einrichtung eines solchen Systems durchaus einiges an Zeit beanspruchen kann. Außerdem gilt es, dabei äußerst präzise vorzugehen, sodass nur tatsächlich mögliche Kombinationen im System zu finden sind. Genauigkeit und Disziplin sind bei der dauerhaften Nutzung des Systems hinsichtlich der Wartung gefragt, beispielsweise, wenn neue Produkte in den Markt eingeführt werden.

EINMAL INVESTIEREN, IMMER PROFITIEREN

Scansonic hat sich bewusst für diesen Ansatz entschieden und dabei die Lösung Sofon QIS gewählt. Eine Entscheidung, die trotz der naturgemäß (zeit-)aufwendigen Implementierung des Systems nicht bereut wurde, was sich auch in der Akzeptanz seitens Handel und Vertrieb zeigt. „Für eine gewisse Zeit gab es zwei Angebotsprozesse, alt und neu, damit die Händler und Vertriebsmitarbeiter einen direkten Vergleich haben. Natürlich fiel ‚alten Hasen‘ die Umstellung schwerer als

jüngeren Kollegen. Sie hingen zunächst am vertrauten Prinzip. Doch die wachsende Komplexität der Produkte und die Nullfehlerquote der Angebote waren letztendlich überzeugend“, erklärt Kotteck.

Ein entscheidender Vorteil bei der Einführung neuer Produkte oder der Zusammenarbeit mit neuen Händlern ist der einfache Aufbau des Systems, findet Kotteck: „Durch die Logik in Sofon ist ein effektiver Prozess aufgesetzt worden, der gezielt die notwendigen Anforderungen abfragt und entsprechend wählt. Auch wenn ein Händler die Produkte nicht aus dem Effeff kennt, ist es ausgeschlossen, ein Produkt anzubieten, das nicht den Kundenanforderungen entspricht.“ Während die Implementierung des Systems Zeit kostet, kann also an anderer Stelle Zeit gespart werden.

Händler müssen nicht mehr über mehrere Tage oder Wochen – je nach Komplexität des Angebots – für die Produkte geschult werden. Sie werden nun in ein bis zwei Tagen mit dem System vertraut gemacht. Und können trotzdem schnell und einfach fehlerfreie Angebote liefern.

Dass die Abstimmung mit anderen Abteilungen entfällt, bringt laut Kotteck eine enorme Zeitersparnis: „Bevor wir dieses System genutzt haben, musste der Händler sich häufig mit weiteren Abteilungen von Scansonic abstimmen.“

Händler müssen nicht mehr über mehrere Tage oder Wochen – je nach Komplexität des Angebots – für die Produkte geschult werden.

Anlaufstellen waren der Key Account Manager, der mit Absprachen und Kundenstandards vertraut ist; der Technische Innendienst, der die Abhängigkeiten der Module und Randbedingungen des Kunden kennt; das Produktmanagement als Produktexperten und das Auftragsmanagement, dem Rabatte sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen bekannt sind.“

Außerdem verkürze sich durch das System die Revisionsphase, weil der Händler nicht mehr aufwändig selbst die Änderungen im Angebot technisch bewerten muss. Dies wird automatisch vom System übernommen. Wünscht der Kunde für sein Angebot Änderungen, werden diese innerhalb von Sekunden umgesetzt. Auswirkungen auf den Preis sieht der Kunde umgehend – eine transparente Vorgehensweise.

Kees Theunissen, der sich als Dealer Sales Manager beim Unternehmen Nootboom Trailers B.V. ebenfalls mit der Implementierung des QIS-Systems beschäftigt hat, sieht nicht nur die reine Schnelligkeit und Fehlerfreiheit als Vorteil: „Wenn das System die Händler nicht so unterstützt, wie sie es brauchen, arbeiten sie einfach nicht damit, sondern neigen eher dazu, Preise über den Daumen zu kalkulieren. Darauf sollte man sich als Unternehmen natürlich nicht verlassen. Wir müssen den Händlern zeigen, dass uns ihre effektive Unterstützung eine Investition wert ist. Wenn man ihnen die tägliche Arbeit vereinfacht, bieten sie Nootboom Trailers möglicherweise eher an als ein Konkurrenzunternehmen. Und man kann

den Gedanken sogar noch weiterspinnen: Wenn der Kunde des Händlers sieht, wie zuverlässig, schnell und professionell unsere Angebote sind, kann ihn das dazu bewegen, sich für uns zu entscheiden – möglicherweise auch bei zukünftigen Aufträgen. Darum geht es uns letztlich.“ Das Auftreten und die Leistung von Händlerbetrieben wirken sich auch auf die Bildung und Festigung des Markenimages eines Herstellers aus. Für eine gute Kundenbindung ist es wichtig, dass herstellereigene und unabhängige Händler nach gleichen Qualitätsstandards und mit effizienten Prozessen arbeiten.

Die Nootboom-Händler zeigen jedenfalls positive Resonanz, berichtet Aurélie Kornmann, kaufmännische Angestellte in Frankreich: „Der erste Eindruck ist positiv, die Händler sind begeistert. Das System ist anwenderfreundlich und die Angebote sehen professionell aus. Sie tragen das Logo von Nootboom Trailers und das des Händlers. Bisher sind bei mir kaum Hilfeanfragen in Zusammenhang mit Angeboten und Aufträgen eingegangen. Die Händler können selbstständig mit der Lösung arbeiten; das ist wichtig, denn schließlich kann ich nicht immer da sein.“ Und genau das ist der Sinn und Zweck einer solchen softwarebasierten Lösung, die Konfiguration und Händlermanagement vereint – der Hersteller muss nicht vor Ort und die (Produkt-)Experten müssen nicht rund um die Uhr erreichbar sein, um die Produkte weltweit verkaufen zu können.