

Gemeinsam in ferne Länder - Eckpunkte für starke Vertriebsallianzen

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Vertriebsallianzen sind auf den ersten Blick attraktiv, auf den zweiten Blick anspruchsvoll und einen dritten Blick wert.
- o Eigene Klarheit und sorgsame Verabredungen sind Voraussetzungen für den Erfolg.
- o Einstellung, Kultur und Miteinander geben den Ausschlag für gemeinsames Wachstum.



Internationalisierung ist - allen Krisen und Risiken zum Trotz - eine relevante Wachstumsoption, die alle Unternehmen für sich betrachten, bewerten und entscheiden müssen. Wir haben ausführlich über Kriterien geschrieben, die zunächst zu prüfen sind, bevor die Entscheidung getroffen wird, den heimischen Markt um (ggf. weitere) internationale Wachstumsfelder zu ergänzen.

Ist die Entscheidung zum Schritt in weitere Länder getroffen, so stellt sich die Frage nach dem „WIE“ der Internationalisierung. Hier wiederum lohnt es die Option einer Vertriebsallianz sorgsam zu ergründen und zu bewerten. Im Grunde geht es beim Schmieden von Vertriebsallianzen darum, marktgerichtete Ressourcen von zwei oder mehr Partnern zu kombinieren und diese gemeinsam zu nutzen. Wobei dies auf Dauer ausgerichtet oder inhaltlich/zeitlich befristet gestaltbar ist.

Für die grundsätzlichen Erwägungen und Entscheidungen die zu treffen sind, ist es – auf Überschriftenebene - von untergeordneter Bedeutung, ob es sich um interne Vertriebsallianzen in Konzernen oder Kooperationen mit externen Partnern handelt. Auf unternehmenspolitischer und kommunikativer Eben wird die Unterscheidung relevanter. Hier betrachten wir die wesentlichen Eckpunkte für starke Vertriebsallianzen – unabhängig ob es sich um interne oder externe handelt:

- o **Vorarbeiten und strategische Klarheit:** Vorbereitung lässt sich nicht nachholen, das gilt auch bei der Internationalisierung. Eigene Klarheit (auch darüber, was man noch nicht weiß) ist ein exzellenter Startpunkt. Wenn entschieden ist, dass man internationalisieren möchte und attraktive Regionen ausgewählt sind, so lohnt es im ersten Schritt eine vorläufige Strategie auf Grundlage aller bislang zur Verfügung stehenden Informationen zu entwickeln. Alle Elemente einer Marktsegmentstrategie sollten hier Berücksichtigung finden, alle zur Verfügung stehende Expertise einbezogen werden. Neben den entstehenden Weichenstellungen gehören die nun sichtbaren „weißen Flecken“ und die Handlungsfelder in denen Kooperationseffekte hilfreich erscheinen zu den Kerneergebnissen des Prozesses. Vertriebsallianzen

sollten nie ausschließlich opportunistisch getrieben sein sondern immer ein solides strategisches Fundament aufweisen.

- o **Partnerauswahl und Erwartungsklarheit:** Auf der zuvor geschaffenen Grundlage lassen sich nun Kriterien und eigene Erwartungen an die Partnerschaft definieren, erste Partner ausfindig machen und Gespräche beginnen. Die Anbahnungsphase ist entscheidend für Wohl und Wehe der späteren Allianz. Jede Frustration ist enttäuschten Erwartungen begründet. Also gilt es genau diese Erwartungen miteinander abzugleichen. Zunächst auf Ebene des Top-Managements, danach auf auch auf der Führungsebene, die die Allianz später aktiv und operativ gestalten soll.
- o **Vertriebsführung und strategiekonforme Anreize** (in diesem Artikel ist nur Raum für einen ersten Überblick): Zwischen den Partnern ist eine gemeinsame Strategie zu verabreden. Es gilt – ganz operativ – zu definieren, wie die Strategierealisierung geführt werden soll (für den Start bietet sich ein Projekt mit klaren quantitativen und qualitativen Zielgrößen an, dessen Inhalte später in tagesgeschäftliche Prozesse überführt werden). Die Modalitäten und Spielregeln der operativen Zusammenarbeit sind zu klären. Ein System des Vertriebscontrollings ist zu etablieren und – nicht zuletzt – gilt es Anreize (nicht nur monetärer Art) für den Vertrieb zu setzen, die vorgesehene, gemeinsame Strategie nun auch erfolgreich umzusetzen.

Die Klärung der genannten sachlichen Facetten ist notwendig, aber nicht hinreichend für einen umfassenden Wachstumserfolg. Eine passende Einstellung, Kultur und positives, lösungsorientiertes Miteinander sind die notwendigen Zutaten für gemeinsames Wachstum, denn es ist sicher, dass der tatsächliche Weg erheblich von der ersten Strategie abweicht. Wie die Partner mit diesen Abweichungen umgehen entscheidet über den Erfolg.