



Foto: BSW Berleburger Schaumstoffwerk GmbH

Spielspaß im Georges-Henri-Park in Brüssel. Das Berleburger Schaumstoffwerk liefern ihre Fallschutzböden an Kunden in der ganzen Welt.

## Wider den Lager-Koller

Mittelständler erobern internationale Märkte. Welche Auswirkungen das auf die Vertriebslogistik hat, und wie der weltweite Absatz organisiert werden kann.

Von Tobias Anslinger

**FRÜHER ODER SPÄTER** kommt sie bei jedem wachsenden Mittelständler auf: die Frage nach der Expansion ins Ausland. Mit einem Mal geht es nicht mehr nur darum, dass der Kunde an der Mecklenburgischen Seenplatte, im Bayerischen Wald oder in der Sächsischen Schweiz die Produkte qualitäts- und termingerecht erhält, sondern auch in Indien, China oder Mexiko. Ihre Waren weltweit zu verkaufen, erfordert aber von Unternehmen oftmals einen starken Eingriff in die bisherige Vertriebsorganisation.

So ergangen ist es der Firma Golfino aus Glinde bei Hamburg. Der Mittelständler mit etwa 250 Mitarbeitern produziert Golfbekleidung und vertreibt diese über eigene Stores, ein Shop-in-Shop-Konzept sowie über eine Onlineplattform. Vor etwa zwei Jahren kam der Entschluss, Richtung Asien und Nordamerika zu expandieren. „Entscheidend für uns war es, auch in den neuen Märkten die drei Hauptprozesse sicherzustellen: die Vorlieferung an die Kunden, die Nachlieferung sowie die Retourenabwicklung“, erklärt Christian Gesing, COO bei Golfino. John Eke, geschäftsführender Gesellschafter von

Exxent Consulting, weiß, welche Herausforderungen auf Mittelständler zukommen. „Im produktbasierten Geschäft hat der Aufbau eines Multikanalmanagements oberste Priorität“, sagt er. „Dem Unternehmen muss klar sein, über welche Verkaufskanäle der Kunde bedient werden will.“

Der Aufbau eigener Präsenzen in den Zielländern bindet allerdings stets auch eigene Ressourcen. Bis eine Tochtergesellschaft gegründet ist, können Monate ins Land ziehen. „In vielen Fällen suche ich mir lieber Partner vor Ort. Das gibt mir Flexibilität und verhindert, Fixkosten aufzubauen“, erläutert Professor Ove >>



>> Jensen, Inhaber des Lehrstuhls für Vertriebsmanagement und B2B-Marketing an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Eine Lösung ist, mit einem sogenannten Operating Partner im Land zusammenzuarbeiten. Dieser kümmert sich um die Bestände und die Distribution der Waren, übernimmt Fixkosten für Personal und Miete. Die Manager des eigenen Unternehmens können sich strategischen Themen wie der Prüfung neuer Standorte oder der Wettbewerbsanalyse widmen. „In Ländern wie China ist in den ersten drei bis vier Jahren dieses Modell besser als die Eigenlösung“, sagt Berater John Eke.

Wichtig sei jedoch, auf jeden Fall eine starke Überwachung des Vertriebs sicherzustellen, um vor allem die Geldflüsse stets im Blick zu haben. Auch WHU-Professor Ove Jensen empfiehlt: „Habe ich einen Partner, sollte ich das Geschäftsgebaren regelmäßig überprüfen und vor allem die Bücher stets selbst in der Hand haben.“ Mindestens einen „eigenen“ Kontaktmann vor Ort sollte es demnach immer geben.

### „Das Zentrallager ist die logistische Drehscheibe.“

Peter Mansky, Leiter Marketing-Kommunikation bei Kleiberit

Im Industrie- und Anlagengütergeschäft geht es – anders als im produktgetriebenen Geschäft – hingegen vor allem um die Sicherstellung von Service und Beratung im Ausland. „Der Aufbau einer Service- und Ersatzteilinfrastruktur kostet Geld, weil ich Leute vor Ort brauche“, sagt Ove Jensen. „Viele Mittelständler haben aber Probleme damit, Ressourcen aufzubauen und auch zu halten“, ergänzt John Eke. Ihm zufolge müssten im Optimalfall Servicebetreuer bereits vor dem eigentlichen Verkauf der Anlage vor Ort sein. In manchen Branchen und Ländern kann es sinnvoll sein, eine etablierte Serviceorganisation für das eigene Geschäft zu kaufen.

**Service und Beratung //** Geht eine Kundenbeziehung über Gelegenheitsgeschäfte hinaus, so entscheiden sich viele Mittelständler dann doch für die Grün-

dung einer eigenen Tochtergesellschaft. Das Berleburger Schaumstoffwerk aus dem gleichnamigen Ort im Siegerland erzeugt unter anderem Sportböden und Elastomere zur Schwingungsisolierung und beliefert Kunden weltweit. Dabei setzt der Mittelständler auf eine Mischung aus Distributoren und eigenen Niederlassungen. „Wenn wir aber sicher sind, dass ein verstärktes Engagement in einer Region nötig ist, weil deutliches Zusatzgeschäft zu erwarten ist, das auch Service und Beratung erfordert, gründen wir eine Tochtergesellschaft“, sagt Albrecht Rieger, Leiter Marketing.

**Anpassung der Logistik //** Auch die Firma Kleiberit aus dem badischen Weingarten setzt schon seit vielen Jahren in der Organisation ihres globalen Vertriebs auf eine Mischung aus Tochtergesellschaften und Distributoren. Das Unternehmen produziert reaktive Polyurethan-Klebstoffe und beliefert verschiedene Branchen wie etwa die Möbel-, Bau-, Textil- oder Papier-

industrie. „Wir haben einen Exportanteil von etwa 80 Prozent. Danach richten wir alle Entscheidungen in der Vertriebsorganisation aus“, erläutert Peter Mansky, der bei dem Mittelständler die Marketing-Kommunikation leitet. Die Distributoren arbeiten zwar mit eigenen Lägern, doch gemein ist ihnen, dass alle ihre Waren von einem eigens in Weingarten aufgebauten Hochregallager mit 6.750 Palettenplätzen beziehen. „Das Lager ist unsere logistische Drehscheibe, 40.000 Tonnen an Produkten drehen sich dort jährlich“, ergänzt Mansky. So kann das Unternehmen den Großteil seiner weltweiten Warenströme von der Zentrale aus steuern.

Golfinno hingegen hat binnen eines Jahres seinen Logistikprozess komplett umgestellt, um auf die geänderten unternehmerischen Rahmenbedingungen mit den neuen Zielländern zu reagieren.

Alles, was in den Produktionsstätten in Portugal, den USA und Asien gefertigt wird, wird nicht mehr über das europäische Zentrallager in Glinde, sondern direkt vor Ort in sogenannten Cross Docks für den Versand in die jeweilige Zielregion gebündelt und auch dergestalt vorbereitet, dass die Sendungen den jeweiligen Anforderungen der Zielländer entsprechen. „Produktinfos, Aufschriften oder Preisauszeichnungen sind unterschiedlich. Daran mussten die Prozesse im Haus angepasst werden“, sagt Christian Gelsing. Lokale Hubs stellen die Auslieferung an die Endkunden sicher. Beim Berleburger Schaumstoffwerk denkt man aktuell ebenfalls über eine Anpassung der Vertriebsorganisation nach. „Die bisherige Aufteilung in Inlandsvertrieb und Exportvertrieb ist nicht mehr länger sinnvoll“, sagt Albrecht Rieger. Künftig wolle man nur mehr nach Produktgruppen unterscheiden. Die Serviceleistung und die Kundenbetreuung würden dadurch einfacher, der Vertrieb könne noch enger mit der F&E zusammenarbeiten.

Hochschulprofessor Ove Jensen weiß, unter welchem Kostendruck Mittelständler stehen, wenn es um die Anpassung ihres Vertriebs geht: „Früher hat man langfristige Kostenüberlegungen gemacht, das ist vorbei. Die heutige Investitionsrechnung muss am Worst-Case-Szenario aufbauen und fragen, ob sich die Investition auch tragen lässt.“ Anders ausgedrückt: Die Frage nach der Amortisationszeit einer Investition ist bedeutender denn je. Bei Golfinno beträgt diese nur zwölf Monate. „Wir sind gezwungen, das Geld, das wir ausgeben, sehr rasch wieder zu verdienen“, sagt Christian Gelsing. Für Ove Jensen ist es ob dieses Drucks daher verwunderlich, dass sich Mittelständler nicht öfters zusammentun und ihren Vertrieb gemeinsam organisieren. So könne auch leichter die kritische Masse erreicht werden, die es im globalen Absatz braucht. Und Fixkosten für das einzelne Unternehmen ließen sich dadurch auch senken. „Eine Art Partnernvermittlung für Vertriebsmannschaften – das fehlt noch“, sagt er schmunzelnd. <<

tobias.anslinger@marktundmittelstand.de