



Distributoren – Vorteil statt Hemmnis

WIE LEBENSMITTELHERSTELLER DIE POTENZIALE IHRER VERTRIEBSKANÄLE OPTIMAL NUTZEN

Distribution ist eine kostengünstige und strategisch sinnvolle Methode zum effektiven Ausbau des Geschäftes für Produzenten der Lebensmittelbranche. Allerdings sträuben sich viele Hersteller, ihre Distributoren stringenter und vertragskonform zu steuern, vor allem bei einer guten Geschäftsentwicklung. Stattdessen nehmen sie bereitwillig Kosten und Aufwand auf sich, um die Beziehung zu ihren Distributoren nicht zu belasten. Doch eine konsequente und fokussierte Steuerung und Nachverfolgung dieser Vertriebskanäle kann in erheblichem Maße zu besserem Wachstum und zur Ergebnissteigerung beitragen.

Der Verkauf und die Distribution von Produkten an Kunden durch lokale Distributionsorganisationen ist eine der häufigsten Vertriebsformen in der Ernährungsindustrie. Denn für den klassischen Mittelständler in der Lebensmittelbranche ist es in der Regel finanziell nicht rentabel, internationale Kunden vor Ort mit einem eigenen Lager und eigener Vertriebsorganisation zu bedienen.

Die Vorteile von örtlichen Distributoren liegen auf der Hand: Sie bieten einen Zugang zum Markt, um neue Kunden zu akquirieren und Neumsatz zu generieren. Zudem verstehen gute Vertretungen die Probleme und Herausforderungen der Endkunden in ihrem nationalen Markt in aller Regel besser, als es dem Hersteller aus der Distanz möglich ist. Weil Distributoren und Agenten grundsätzlich mehrere Hersteller vertreten, können sie intensivere Endkundenbeziehungen entwickeln und dadurch den Bedarf der Kunden besser einschätzen. Ein Beispiel: Ein Vertreter für Zusatzstoffe in der Lebensmittelindustrie will dem Kunden nicht nur einen einzelnen Geschmacksverstärker anbieten, sondern möchte eher auf ein umfangreiches Sortiment verschiedener Hersteller von Aromen, Gewürzen, Säuremitteln, Phosphaten und Zuckerstoffen. So kann der Vertreter frühzeitig Potenziale und neue Entwicklungen beim Endkunden erkennen, diese Information an den Hersteller kommunizieren um ihm dadurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, der auf direktem Wege für den Hersteller so nicht zugänglich wäre.

Die Schattenseite: Mehr als Zweidrittel des Herstellerumsatzes wird über indirekte Vertriebskanäle generiert, ohne dass der Hersteller Kontrolle über die Vertretungen ausübt. Dadurch werden viele Chemiebetriebe fremdbestimmt und arbeiten in einer unbewussten Abhängigkeit von ihren Vertretungen.

FORM DER ZUSAMMENARBEIT AM UMSATZ ORIENTIEREN

Die Probleme für den Hersteller entstehen meistens erst, wenn er eine gewisse Größe am Markt erlangt hat. Lebensmittelunternehmen, die ihre Zusammenarbeit mit örtlichen Distributoren nicht dem steigenden Umsatz in dem entsprechenden Land anpassen, laufen Gefahr, immer mehr operationalen Aufwand zu übernehmen, ohne die geltenden Rabatte oder Provisionen der Vertretungen anzugleichen. Nur der Hersteller, der sein indirektes Vertriebsnetz fest im Griff hat, kann die erforderliche Markt- und Ergebniskontrolle gewährleisten.

Zwei wesentliche Schwachstellen kennzeichnen oftmals die Zusammenarbeit zwischen Produzent und Distributor. Schwachstelle 1: Die Vorgaben und Ziele, die mit den Vertretungen eingangs vereinbart werden, geraten im Laufe der Zeit häufig in Vergessenheit. So kann es passieren, dass Distributoren, die vertraglich verpflichtet sind, Lagerbestände für die Produkte des Herstellers vorzuhalten, diese Kosten nach und nach auf den Hersteller über-

tragen. Aufträge erhalten immer geringere Vorlaufzeiten und werden kaum noch gebündelt, sondern direkt vom Distributor an den Hersteller durchgereicht. Von dem ursprünglich vorgesehenen logistischen Vorteil für den Hersteller kann nicht mehr die Rede sein.

Schwachstelle 2 liegt in der mangelnden Transparenz: Wenn der Hersteller mit seinen Distributoren nicht von Anfang an eine explizite Endkundenpreisstruktur für den Markt erarbeitet und nicht definiert, welche Informationen er über die Endkunden erhalten will, wird es später Schwierigkeiten haben, marktkonforme Preiserhöhungen oder die Übertragung der Kundenkontakte in die eigene Verantwortung zu realisieren.

Unklare Vereinbarungen zwischen Leistungen und Vergütungen der Vertretungen führen unweigerlich zu weiteren Problemen. So erhalten Vertreter häufig über Jahre konstante Rabatte oder Provisionen, ohne nennenswerte vertriebliche oder logistische Leistungen erbringen zu müssen. Deshalb müssen zwischen Hersteller und Vertretungen konkrete Ziele vereinbart werden, auf die sich eine Vergütungsstruktur aufbaut. Dazu gehören zum Beispiel Wachstumsvorgaben, gekoppelt mit kaufmännischen Leistungen, wie beispielsweise Anzahl an Kundenbesuchen, Berichtswesen oder auch technischem Service. Auf der logistischen Seite sollten sowohl eindeutige Mengenabnahmen, als auch Bestellintervalle und Vorlaufzeiten bei Bestellungen vereinbart werden.

Ein weiteres hohes Kostenpotenzial betreffen die unentgeltlichen Leistungen, die Hersteller ihren Distributoren entgegenbringen: Dazu gehören Musterversand, technische Weiterbildungsmaßnahmen, Werbematerial oder auch vertriebstechnische Unterstützung seitens des Herstellers vor Ort. Nicht selten entsprechen diese Leistungen bis zu sechs Prozentpunkten des Vertretungsumsatzes und stellen somit einen erheblichen Wert für den Hersteller dar.

TRANSPARENT VERGÜTUNGSSYSTEME

Beim Thema Kostenoptimierung stellen Hersteller nur selten die Verbesserungsmöglichkeiten ihrer Distributoren in Frage. Diese werden als unantastbare Institution im eigenen Unternehmen betrachtet. Distributoren fordern beispielsweise häufig – zusätzlich zu den Standardrabatten und Provisionen – Sonderregelungen in Bezug auf Kunden, Markt oder Produkt. Dies führt nicht selten dazu, dass der Hersteller den Überblick über seine Vergütungsstruktur verliert und nicht mehr überprüfen kann, wie viel er für welche Leistung an die Vertretung bezahlt. Nur durch ein transparentes Vergütungssystem lässt sich die Übertragung von unnötigem Aufwand und Kosten in das eigene Unternehmen verhindern.

Damit Distributoren kontinuierlich motiviert sind, das Geschäft weiterzuentwickeln, sollten Vergütungen an Vertretungen in zwei Katego-

rien aufgeteilt werden. Zur ersten Kategorie gehören Distributoren die sowohl Lagerung, dedizierten technischen Kundendienst und ein eigenes Labor zur Verfügung stellen. In die zweite Kategorie kommen diejenigen, die lediglich auf Grundlage eines kaufmännischen Vertriebs für den Hersteller tätig ist.

Auch lässt sich die Komplexität des Geschäftes für den Hersteller massiv reduzieren, wenn dieser das Großkundengeschäft im eigenen Vertrieb hält und das Kleinkundengeschäft der Vertretung überlässt. Eine solche Umschichtung bedarf in der Tat der Bereitschaft der Distributoren, diese Umschichtung aktiv mitzutragen. Sicherlich kann kein Hersteller erwarten, dass die Übernahme von lukrativen Großkundengeschäften bei dem jeweiligen Distributor auf Zuspruch stößt, wenn dadurch Umsatzeinbußen für die Vertretung entstehen. Deshalb ist es wichtig, eine sogenannte „Win-win-Situation“ durch diese Veränderung zu gestalten. Für den Vertreter müssen alternative Anreize geschaffen werden, damit dieser die Umschichtung unterstützt.

BEWERTUNG NACH LEISTUNG

So ermöglicht beispielsweise die Neubewertung von Servicekomponenten eine partielle Verbesserung der Vergütungsstruktur für die erfolgreicheren Serviceanbieter. In diesem Prozess kann dann auch entschieden werden, wel-

che Distributoren sich als Leistungsträger profiliert haben und welche die Erwartungen des Herstellers allgemein nicht erfüllen. So kann das Vertriebsnetz nach Bedarf konsolidiert werden, indem man sich von den leistungsschwachen Vertretungen trennt und den bevorzugten Vertretungen neue Regionen überträgt.

In den wenigsten Unternehmen der Lebensmittelindustrie gibt es eine zentrale Instanz, die sich um die Leistungseinforderung der Distributoren kümmert. Doch gerade die Einführung einer solchen zentralen Funktion ist für eine konsequente Steuerung der Vertriebskanäle enorm wichtig. Nur so kann der Hersteller sicherstellen, dass seine Distributoren immer optimale Leistungen erbringen und die Kostenvorteile für das eigene Unternehmen kontinuierlich nutzen.



Autor:

Omar N. Farhat, MA, MBA,
Geschäftsführer von Organisations &
Projekt Consulting (OPC), Düsseldorf

Weitere Informationen:
www.opc-gruppe.de

Label your Future 2013

FINAT und VskE veranstalten gemeinsamen Kongress und Etikettenwettbewerb

FINAT, der weltweite Verband der Hersteller von Selbstklebeetiketten und verwandter Produkte, hat die Anmelde- und Teilnahmebedingungen für seinen jährlichen internationalen Etikettenwettbewerb sowie sein Kongressprogramm bekannt gegeben. Aus Anlass des 55. Jahrestages seiner Gründung richtet der FINAT den Jahreskongress der europäischen Etikettenindustrie gemeinsam mit dem deutschen Fachverband für die Hersteller selbstklebender Etiketten und Schmalbahnconverter (VskE) aus. Der Kongress findet vom 12. – 15. Juni 2013 im Westin Grand Hotel in München statt. Außerdem gibt der FINAT die Gewinner des diesjährigen Kongress-Logo-Wettbewerbs bekannt.

Der von FINAT und vom VskE veranstaltete Kongress bietet den Delegierten nicht nur einen idealen Ort, um sich zu treffen und Kontakte zu Kollegen zu knüpfen, sondern auch die



Robert Mägerlein, Vorsitzender VskE

Gelegenheit, mehr über die Ausarbeitung und Umsetzung zukünftiger Geschäftsstrategien zu erfahren. Mitglieder und Nicht-Mitglieder sind herzlich eingeladen, an dem Kongress teilzunehmen und sich inspirieren zu lassen.

Der für die Vorbereitung des Konferenzprogramms verantwortliche Organisationsausschuss hat ‚Label Your Future‘ als Motto der Veranstaltung ausgewählt. „Schließlich geht es darum, aktiv unsere Zukunft zu gestalten, indem wir die richtigen Entscheidungen treffen sowie die relevanten Kräfte und Megatrends berücksichtigen“, erklärt Kurt Walker, Präsident des FINAT.

Label your Future 2013:

12. – 15. Juni 2013, München

Weitere Informationen:
www.vske.de
www.finat.com

Quelle(n) Bild(er): Andreas Lander