



GOING INTERNATIONAL

Auf dem Weg zum Internationalen Vertrieb





INHALTSVERZEICHNIS

1. Kick-off Internationalisierung	3
1.1. Bedeutung des internationalen Vertriebs im B2B-Verkaufsprozess	3
1.2. Anforderungen an den internationalen Vertrieb	3
1.3. Ausgangslage im internationalen Industriegütervertrieb	4
1.4. Unterstützung bei der Internationalisierungsstrategie	4
2. Internationaler Vertrieb: Ziel- und Strategieplanung	5
2.1. Strategische Konzepte zur Marktbearbeitung	5
2.2. Vorgehensweise und Aufbau – Globalisierung und Lokalisierung	5
2.3. Organisationsformen des internationalen Vertriebs	6
2.4. Chancen und Risiken internationaler Marktbearbeitung	7
2.5. Verhandlungssache Kultur	8
2.6. Unterschiede beim Kaufverhalten und Konsumentenverhalten	12
2.7. Preispolitik im Fokus	12
2.8. Internationale Vertriebsorganisation	13
2.9. Führung von internationalen Vertriebsteams	15
3. Fazit: Internationale Wachstumsmärkte als Wirtschaftsmotor	17



KICK-OFF INTERNATIONALISIERUNG



Bedeutung des internationalen Vertriebs im B2B-Verkaufsprozess

Der Exportanteil gewinnt immer mehr an Bedeutung und der internationale Vertrieb ist in deutschen Unternehmen ein entscheidender Faktor für den Geschäftserfolg. Viele Unternehmen erzielen heute schon den Löwenanteil ihres Umsatzes im Ausland, und der Anteil steigt weiter. Sie investieren in ausländische Produktionskapazitäten, um diese Märkte zu erschließen und um vom Heimatmarkt unabhängiger zu werden. Unternehmen jeder Größenordnung stehen vor der „Going International“-Entscheidung und sehen sich mit der Internationalisierung des Vertriebs konfrontiert.

Die Gründe für die Internationalisierung sind vielfältig. Vor allem können der stark zunehmende Wettbewerbsdruck und die Marktsättigung auf dem angestammten Markt sowie unternehmensinterne Motive wie die Auslastung der vorhandenen Kapazität, das Erreichen profitabler Ausbringungsmengen, die Risikostreuung oder finanzwirtschaftliche Überlegungen zur Internationalisierung führen. Exportmärkte bieten Gewinnchancen sowie Absatzstabilität und können zur Wechselkursicherung beitragen.

Anforderungen an den internationalen Vertrieb

Die Kernaufgaben des internationalen Vertriebs liegen in dem Verkauf und dem Transport von Produkten und Erzeugnissen aus einem Staatsgebiet in ein anderes. Ziel ist es, neue Wachstumsmärkte zu erschließen und diese mit einer international ausgerichteten Vertriebs- und Marktbearbeitungsstrategie zu bearbeiten. Bei der Planung vor dem Einstieg in den internationalen Vertrieb sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Identifizierung der Zielmärkte für das eigene Leistungsangebot
- Analyse geeigneter Vertriebsformen und Vertriebswege
- Analyse der Chancen und Risiken
- Finanz- und Budgetplanung
- Suche von geeigneten Vertriebspartnern



Ausgangslage im internationalen Industriegütervertrieb

Die Anzahl neuer Märkte sowie die Bedeutung für das profitable Wachstum machen das internationale Vertriebsmanagement zu einem der wichtigsten Entscheidungsfelder der Unternehmensführung. Nicht nur von kleineren und mittleren Unternehmen werden indessen fremde Märkte häufig unsystematisch und lediglich fallweise bearbeitet. Vor der Aufnahme einer Auslandstätigkeit ist deshalb zu berücksichtigen, dass neben den im nationalen Markt anzutreffenden Managementanforderungen zusätzliche Probleme zu bewältigen sind.

Diese können zum Beispiel durch länderspezifische Markt- und Umweltkonstellationen sowie durch die Notwendigkeit von Koordination und Management der einzelnen Länder bedingt sein. Geschäftstätigkeiten im globalen Umfeld zu organisieren ist somit eine sehr komplexe Managementaufgabe, die spezielle Fähigkeiten und Know-how von den Organisationen erfordert. Die richtigen Marktbearbeitungsformen können den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg im Auslandsmarkt bedeuten. Eine Entscheidung muss deshalb früh und sorgfältig getroffen werden, denn sie ist nur schwer und unter hohen Kosten umkehrbar.



Unterstützung bei der Internationalisierungsstrategie

Erfolgt die Bearbeitung ausländischer Märkte planmäßig und systematisch, kann man von einer Internationalisierungsstrategie sprechen. Dabei besteht der erste Schritt in der Schaffung einer ausreichenden Informationsbasis im Rahmen einer Situationsanalyse. In den vielfach mittelständisch strukturierten deutschen Unternehmen sind die für die permanente Informationsgewinnung benötigten, umfassenden Informationen und Daten häufig nicht vorhanden. Diese können aber unter anderem von Wirtschaftsverbänden, Industrie- und Handelskammern, Banken sowie Wirtschaftsinformationsdiensten für mittelständische Unternehmen bereitgestellt werden. Verschiedene staatliche Einrichtungen bieten eine Reihe von Exportförderungsmaßnahmen an, die neben der Verbesserung der Informationsbasis ausdrücklich auch das Ziel haben, mittelständische Unternehmen zu befähigen, das mit dem Engagement auf einem Auslandsmarkt verbundene Risiko zu beurteilen.



INTERNATIONALER VERTRIEB: ZIEL- UND STRATEGIEPLANUNG

Liegen die Ergebnisse der Situationsanalyse vor, so lässt sich mit Hilfe der Ziel- und Strategieplanung eine generelle Vorgehensweise für die internationale Tätigkeit des Unternehmens festlegen. Inhaltlich geht es dabei zum einen um die Abgrenzung des Auslandsengagements auf solche Länder, die mit Hilfe der ausgewerteten Informationen als langfristig tragfähig, interessant und profitabel identifiziert werden. Zum anderen wird die Strategie gewählt, mit der grundsätzlich die Bearbeitung von Auslandsmärkten erfolgen soll.

Strategische Konzepte zur Marktbearbeitung

Unter Berücksichtigung dieser generellen Festlegung sind strategische Konzepte für die Marktbearbeitung in den einzelnen Ländern zu entwickeln. Zu berücksichtigen ist, dass diese den jeweiligen politischen, wirtschaftlichen, soziokulturellen sowie branchenspezifischen Verhältnissen entsprechen.

Vorgehensweise und Aufbau - Globalisierung und Lokalisierung

Aufgrund der steigenden Komplexität im internationalen Vertrieb ist es notwendig, eine gute, durchdachte Vertriebsstrategie zu formulieren. Eine Trial-and-Error-Vorgehensweise kann vor allem im internationalen Vertrieb verheerende Folgen mit sich bringen.

INFO



Generell kann zwischen Globalisierung und Lokalisierung unterschieden werden: Unter Globalisierung versteht man eine globale, einheitliche und undifferenzierte Vertriebsstrategie. Lokalisierung bezeichnet eine eigene, differenzierte Vertriebsstrategie für die entsprechenden Länder bzw. Regionen.



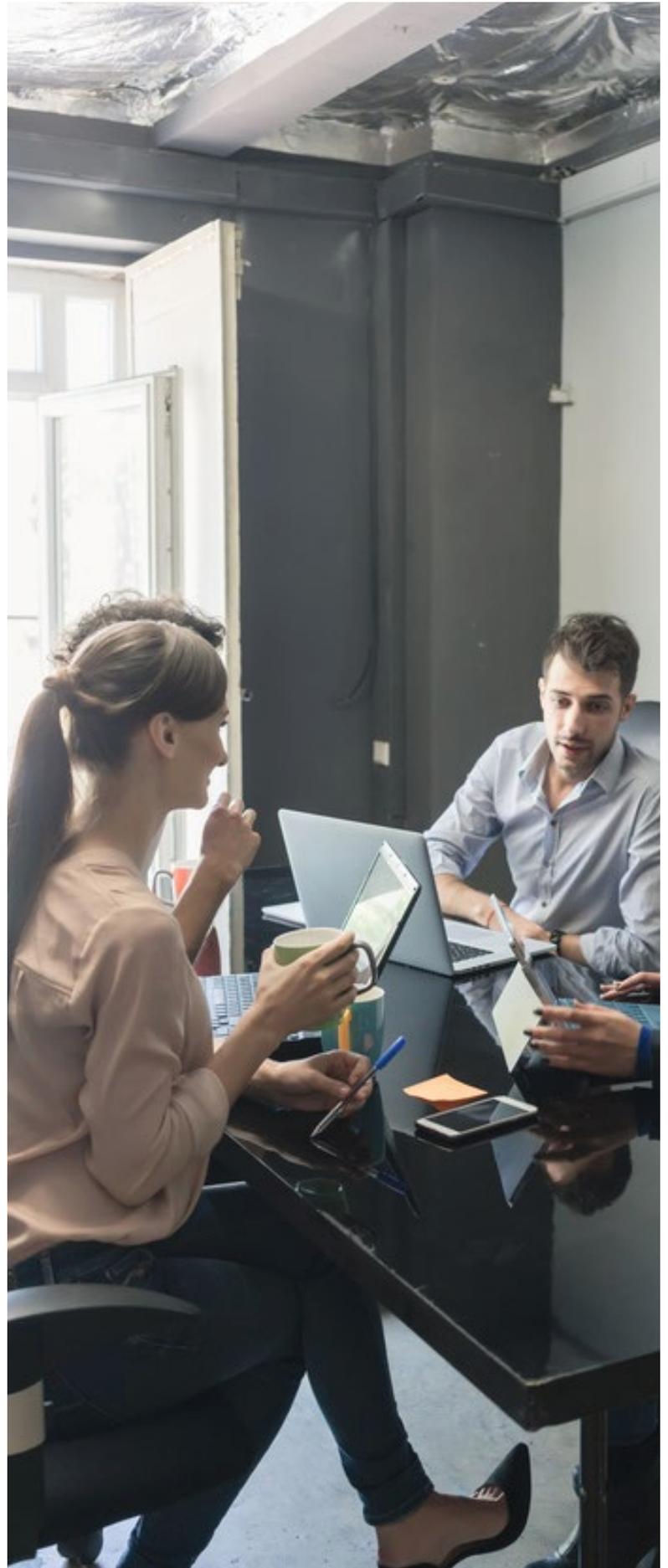


Die globale Vertriebsstrategie führt zur Kostenersparnis und bringt einen guten Gesamtüberblick, der auch Optimierungsbedarf erkennen lässt. Dadurch, dass keine Spezialisierung auf die einzelnen Märkte/Regionen erfolgt, können sich aber Wettbewerbsnachteile ergeben. Aus Zeit- und Kostengründen wird deshalb in der Praxis oftmals mit einer einheitlichen Strategie begonnen, die dann im Laufe der Zeit an die spezifischen Anforderungen des Landes angepasst wird und eine differenzierte Marktbearbeitung ermöglicht.

Organisationsformen des internationalen Vertriebs — eigene Niederlassung oder Vertriebspartner?

Vor Eintritt in den Markt muss im ersten Schritt eine Entscheidung über die Organisation des Auslandsgeschäfts getroffen werden. Soll mit einer eigenen Vertriebsorganisation mit eigenen Mitarbeitern und Niederlassungen oder mit einer indirekten Vertriebsorganisation mit Vertriebspartnern und entsprechendem Support aus der Unternehmenszentrale gestartet werden?

Kleinen und mittelständischen Unternehmen fehlen oftmals die Ressourcen und die Erfahrungen, um im Ausland eine eigene Vertriebsorganisation aufbauen zu können. Zudem wird ein weit entfernter Zielmarkt sowohl auf geografischer als auch kultureller Ebene oftmals besser und intensiver durch regionale Absatzmittler bearbeitet, die den Markt, die Mentalität und das Kaufverhalten der Kunden kennen. Der Nachteil ist, dass sowohl die Kundenbindung als auch die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten schwieriger zu erreichen sind.





Chancen und Risiken internationaler Marktbearbeitung

Die Komplexität im internationalen Vertrieb bringt neben sprachlichen, geographischen und kulturellen Herausforderungen eine große Anzahl an Chancen und Risiken. Durch die Erweiterung der Unternehmen um den internationalen Vertrieb entstehen zusätzliche Aufgaben, die den Unternehmenserfolg stark beeinflussen und gelöst werden müssen.

CHANCEN	RISIKEN
Wachstum und zusätzliche Absatzpotenziale	Politische Risiken
Weitere Absatzsteigerungen	Unterschiedliche Rechtsordnungen und fehlende Rechtsangleichungen
Erschließung neuer Märkte	Unkoordinierte Wirtschaftspolitik der beteiligten Länder
Umsatzsteigerung	Fehlende Rechtssicherheit
Unabhängigkeit vom nationalen Markt	Verschiedene Sprachen
Erhöhung der Absatzstabilität	Verständnisbarrieren durch Übersetzungsfehler
Ausnutzung regionaler Preisstruktur, Verkauf zu höheren Preisen	Unterschiedliche Kulturen
Zusätzliche Differenzierung	Währungsrisiken
Erreichen profitabler Herstellkosten / Ausbringungsmengen	

Herausforderungen im Blick

Neben sprachlichen Barrieren erschweren kulturelle Besonderheiten oft die Verständigung und damit den Aufbau von Kundenbeziehungen. Geschäftserfolge bleiben aus, weil die Mitarbeiter keinen Zugang zu den „Einheimischen“ finden. Fehlende Erfahrungen in der Region, im Land und im Markt, ergänzt um rechtliche Barrieren, erhöhen das Risiko und erschweren den Geschäftserfolg. Zusätzlich werden die Bemühungen vor Ort im Zielland durch Bürokratie, komplexe Bauvorschriften, lange Genehmigungsverfahren, häufige Änderungen der Bestimmungen, etc. erschwert.



Vertragsrecht und rechtliche Barrieren

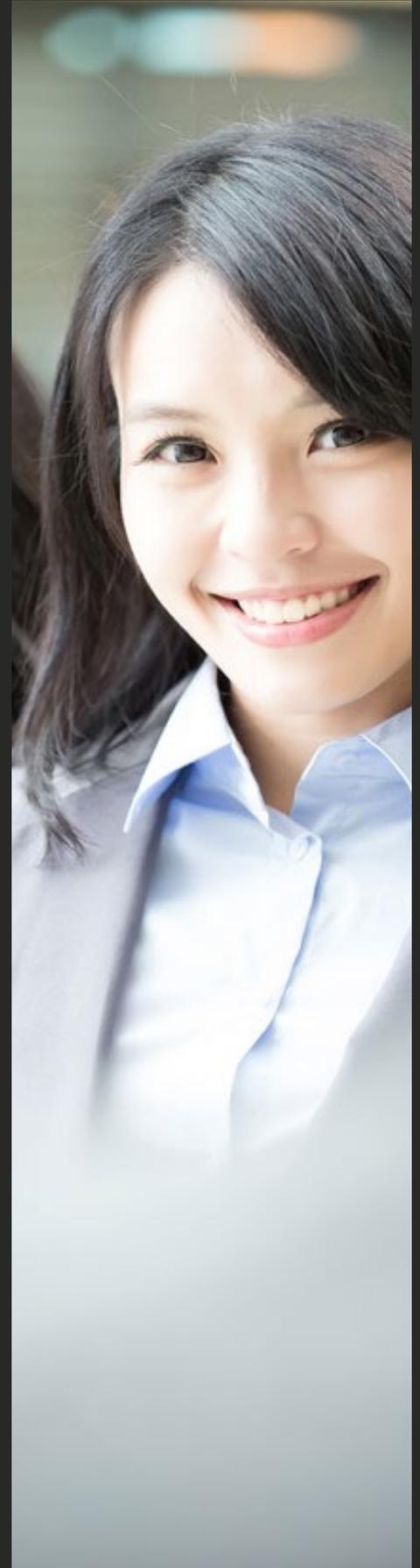
Eine große Barriere beim Eintritt in internationale Märkte sind die unterschiedlichen Standards und Gesetze der einzelnen Staaten, die zu einer fehlenden Rechtssicherheit führen. Ein wichtiges Thema ist das internationale Vertragsrecht. Bei einem Auslandsgeschäft haben die Vertragspartner in verschiedenen Ländern ihren Sitz, sie gehören unterschiedlichen Rechtsordnungen an, haben andere Mentalitäten, Geschäftsitten und Handelsbräuche, sie sprechen verschiedene Sprachen und unterliegen voneinander abweichenden wirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.

Verhandlungssache Kultur

In zahlreichen Studien (z.B.: G. Hofstede und Globe Studie) wurde belegt und nachgewiesen, dass sich kulturelle Unterschiede und ethische Einstellungen in verschiedenen Ländern gravierend voneinander unterscheiden und die größte Herausforderung bei einer Auslandsexpansion darstellen. Dabei zeigte sich, dass die Verhandlung zwischen einem Verkäufer und einem Kunden durch kulturelle und andere Faktoren, z.B. unterschiedliche Rechts- und Regierungssysteme, erheblich erschwert wird. Der Verhandlungserfolg hängt somit auch davon ab, inwieweit das Verhalten verschiedener Verhandlungspartner gegenseitig toleriert und verstanden wird und die Partner bereit sind, sich auf den Verhandlungsstil ihres Gegenübers einzulassen. Vertriebsmitarbeiter im internationalen Vertrieb müssen die verschiedenen Normen in Kultur, Ethik und Recht kennen und in ihren Gesprächen anwenden können. Es wird immer wichtiger, bei der Bedeutung von verschiedenen Ländern für den Außenhandel, wie z.B. China, Russland usw., kulturelle Unterschiede zu kennen und diese anwenden zu können.

Kulturelle Unterschiede als unsichtbare Hürden im Verkauf

Deutsche Mitarbeiter und Führungskräfte sehen ihr Verhalten und ihre Geschäftsgepflogenheiten als ganz normal und richtig an und erwarten das gleiche von ihren Geschäftspartnern und Kollegen im Ausland. Doch durch ihre Erziehung, Kultur und auch Religion verhalten sich Menschen aus anderen Ländern teilweise komplett konträr zu dem, was wir als normal ansehen. Das bedeutet, dass beispielsweise Gespräche und Verhandlungen unterschiedlich ablaufen.





Ausländische Mitarbeiter wollen auf andere Weise geführt werden, internationale Kunden haben ungewohnte Ansprüche und Vorstellungen von einer guten Betreuung oder Zusammenarbeit. In der Geschäftsbeziehung mit Partnern in anderen Ländern und Kulturen wird man oftmals im Umgang mit diesen vor spezielle Herausforderungen gestellt. Nach dem Motto „Andere Länder, andere Sitten“ gibt es häufig Fettnäpfchen, in die Geschäftsleute, die sich nicht auskennen, treten können und das Geschäft ist geplatzt.

Gerade im Umgang mit ausländischen Geschäftspartnern gibt es für unwissende Mitarbeiter viele Möglichkeiten, eine Geschäftsbeziehung zu gefährden oder gar zu verhindern. Damit das nicht passiert und die Gesprächs- oder zukünftigen Geschäftspartner nicht verärgert oder beleidigt werden, gehören länderspezifische Umgangsformen zu Stil und Etikette dazu. Hierzu ist es erforderlich, sich das entsprechende Know-how anzueignen und anzuwenden.

EIN BEISPIEL AUS RUSSLAND



Wollen Sie einer Russin Blumen schenken, dann sollten Sie eine ungerade Zahl wählen, da nur im Trauerfall oder zu einer Beerdigung eine gerade Anzahl von Blumen überreicht werden. Dies gilt auch in anderen osteuropäischen Ländern. In nahezu allen Ländern dieser Welt existieren individuelle Gepflogenheiten, die es zu beachten gilt. Damit die Geschäftsbeziehungen erfolgreich sind, müssen die zahlreichen Unterschiede in der Zusammenarbeit beachtet werden. Um eine nachhaltige Geschäftsbeziehung zu etablieren, ist es notwendig, eine funktionierende Vertrauensbasis aufzubauen und zu pflegen.

Dieses Ziel ist nur zu erreichen, wenn

- bei der Begrüßung und ersten Vorstellung,
- bei der Übergabe der Visitenkarte,
- beim Austausch von Höflichkeiten,
- bei der Annahme und Ablehnung von Einladungen,
- beim Verhalten und bei der Sitzordnung am Tisch

die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes berücksichtigt werden.

Bei der Gesprächsführung und vor allem bei Verhandlungen gelten in allen Kulturen und Ländern andere Regeln und Rituale, die man kennen, respektieren und akzeptieren sollte. Das beginnt bereits bei der Geschäftsanbahnung, geht über die Verhandlungsphase bis zum Geschäftsabschluss. Zum Beispiel gilt es in China als respektvoll, die Visitenkarte mit beiden Händen zu überreichen



und sie nicht einfach in die Hosentasche oder ins Portemonnaie zu stecken, nachdem man sie von einem Geschäftspartner erhalten hat. Anders als bei uns ist in China die Visitenkarte ein Symbol mit hohem Stellenwert und sollte entsprechend beachtet und gewürdigt werden, jedes andere Verhalten wird als unhöflich empfunden.

Werden diese interkulturellen Unterschiede nicht beachtet, kann es sehr schnell zu Missverständnissen und zwischenmenschlichen Spannungen kommen, die zum Scheitern der Zusammenarbeit führen können. Deshalb ist es notwendig, dass die Mitarbeiter über eine interkulturelle Kompetenz verfügen und auf diese Aufgabe vorbereitet werden.



Bedeutung der interkulturellen Kompetenz

Es genügt nicht, eine interkulturelle Kompetenz zu besitzen, sondern man muss sie auch in den entsprechenden Ländern und Situationen korrekt und sicher anwenden können. Da die Mitarbeiter ihr eigenes Verhalten von Kind auf gelernt haben, entsteht sehr schnell die Gefahr, zu gewohnten Vorgehensweisen und Verhaltensmustern zurückzukehren. Während Führungskräfte in hierarchisch orientierten Organisationen und Ländern ihren Mitarbeitern gegenüber wesentlich autoritärer auftreten müssen, um ihre Ziele zu erreichen, ist das Verhalten und der Führungsstil von Managern in Deutschland weitaus partnerschaftlicher. Gänzlich anders zeigt sich dagegen die Zusammenarbeit in China – sie ist geprägt von Restriktionen, teils sogar von abwertenden Handlungen.

Da deutsche Führungskräfte dieses Verhalten nicht kennen und anwenden, agieren sie unter Umständen zu kollegial und werden deshalb in vielen Fällen als Führungskraft nicht respektiert. Eine weitere Herausforderung ist, dass sich Menschen eines Landes nie gleich verhalten. Es gibt auch hier regionale Unterschiede, wie wir sie aus Deutschland kennen.



Der Blick fürs Wichtige

Mitarbeiter, die im internationalen Vertrieb mit ausländischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten, müssen neben der interkulturellen Kompetenz eine hervorragende Beobachtungsgabe haben und gut zuhören können. Sie müssen Freude am Umgang mit Menschen und ein gutes Gespür für diese haben, damit sie sehr schnell erkennen, mit wem sie es zu tun haben und individuell auf ihr Gegenüber eingehen können. Ziel ist, das eigene Verhalten so anzupassen, dass die kulturellen Unterschiede zum Gesprächspartner nicht zu groß sind und Vertrauen aufgebaut werden kann.

Interkulturelle Kommunikation

Das deutsche Kommunikationsverhalten ist sehr direkt. Wir sagen, wie es ist, kommen möglichst schnell auf den Punkt und lieben es, wenn die Kommunikation kurz, knackig und zielführend ist. Die Kommunikation dient bei uns zum Informationsaustausch. Langatmigen Smalltalk, statt sofort zum Wesentlichen zu kommen, halten viele Deutsche für überflüssig und unnötig, sie werden dann ungeduldig und genervt. In den meisten anderen Kulturen funktioniert das nicht. Da folgt die Kommunikation festen sozialen Regeln. Nicht der Inhalt, der ausgetauscht wird, entscheidet, sondern die Art und Weise, wie etwas gesagt wird. In vielen Verhandlungen wird oft sehr lange beraten und debattiert, man kommt oft erst sehr spät zum eigentlichen Kern des Gesprächs. In der internationalen Zusammenarbeit wird deshalb das deutsche, direkte Kommunikationsverhalten oft als eher ruppig empfunden.

Der internationale Vertrieb

Es gibt nicht den internationalen Vertrieb oder das internationale Vertriebssystem, das für alle Länder rund um den Globus angewandt werden kann. Die kulturellen Unterschiede und Gepflogenheiten sind weltweit groß und vielfältig. Des-

halb können die in Deutschland funktionierenden Verkaufskonzepte und Verkaufssysteme nicht einfach übertragen werden.

Um im Ausland erfolgreich zu sein, muss für jeden Zielmarkt ein eigenes Konzept erarbeitet werden, das die kulturellen Unterschiede und Besonderheiten der regionalen Märkte berücksichtigt. Damit das gelingt, sollten Mitarbeiter und Führungskräfte, die Auslandsmärkte bearbeiten, ausführlich über die kulturellen Stolpersteine im jeweiligen Zielland informiert und auf diese vorbereitet werden, bevor sie eine Auslandsreise oder ein internationales Projekt angehen.





Unterschiede beim Kaufverhalten und Konsumentenverhalten

Für die Markterschließung, unabhängig ob national oder international ist es wichtig, sowohl das Kaufverhalten als auch das Konsumentenverhalten der geplanten Zielkunden zu kennen. Das Kaufverhalten bezeichnet den gesamten Prozess des Warenkaufs, von der Planung über die Verhandlung bis zum Kaufabschluss. Das Konsumentenverhalten weist international gesehen bedeutende kulturelle Unterschiede auf, die in zahlreichen Marktforschungen und Studien belegt wurden.

Es ist unverzichtbar, die Auswirkungen des interkulturellen Kaufverhaltens bei der Strategie der Markterschließung und Marktsegmentierung zu berücksichtigen. Nur dann, wenn man das Kaufverhalten der Kunden in den Zielmärkten kennt und dieses in der Marktbearbeitung und Zielgruppenansprache berücksichtigt, ergeben sich Chancen, in diesem Markt erfolgreich zu sein. Hierzu ist es notwendig, die Konzepte auf die einzelnen Länder zuzuschneiden und die Besonderheiten für den Markteintritt zu berücksichtigen.

Preispolitik im Fokus

Da viele Kunden international agierende Unternehmen sind, zwischen deren Niederlassungen ein reger und schneller Informationsaustausch stattfindet, muss jedes Handeln in den Konzepten der internationalen Marktbearbeitung berücksichtigt werden. Es wird sehr schnell transparent und bekannt, wenn ein Hersteller in unterschiedlichen Ländern mit unterschiedlichen Strategien und Preisen arbeitet. Dann kommen schnell die Forderungen, „wir wollen die gleichen Preise und Konditionen wie unsere Kollegen“, z.B. in China.

Zusätzlich schafft es bei den Kunden Verunsicherung und Misstrauen, wenn sie feststellen, dass ein Lieferant mit unterschiedlichen Preisen operiert, was aus Sicht der Kunden oft nicht nachvollziehbar ist. Hier benötigt man eine Vertriebsstrategie, die den Anforderungen der globalen Marktbearbeitung gerecht wird.





Internationale Vertriebsorganisation: Vergleich direkte — indirekte Marktbearbeitung

Im ersten Schritt ist im Rahmen des internationalen Vertriebsmanagements die Entscheidung zu treffen, über welche Organisationsform das Auslandsgeschäft bearbeitet werden soll. Soll der Markt über den direkten oder indirekten Vertrieb bearbeitet werden? Dabei können dieselben Faktoren wie im Inland berücksichtigt werden, z.B. Kosten, Marktkenntnis, Kontrollmöglichkeiten.

DIREKTE MARKTBEARBEITUNG DURCH EIGENE MITARBEITER / NIEDERLASSUNG

- direkte Steuerung, Kontrolle und Einflussnahme der Vertriebsaktivitäten
- optimale Kommunikation (Informationen in den Markt und aus dem Markt)
- hohe Marktnähe
- arbeitet nur für den Hersteller, direkte Einflussnahme auf den Mitarbeiter
- arbeitet weisungsabhängig, kann gesteuert werden
- Know-how und Philosophie vom Hersteller
- hohes Ansehen beim Kunden, kommt vom Hersteller aus Deutschland
- hohes Vertrauen, Mitarbeiter persönlich bekannt
- hohe Investition in eigene Organisation und Markteintritt
- fehlende Marktkenntnis
- Sprache, Mentalität
- kulturelle und ethnische Kompetenz ist nicht vorhanden
- fremdes Vertragsrecht
- kein Einheimischer, Vertrauen muss beim Kunden erst aufgebaut werden
- kein Zugang zum Markt
- Kunden müssen erst akquiriert werden
- Kundenbeziehungen müssen erst aufgebaut werden



INDIREKTE MARKTBEARBEITUNG DURCH VERTRIEBSPARTNER

- hohe Marktkenntnis und Erfahrung in der Marktbearbeitung
- Beherrschung von Sprache und Mentalität
- kulturelle und ethnische Kompetenz
- hohe Akzeptanz bei den Kunden – „Einer von uns“
- Kundenbasis und Kundeninformationen vorhanden
- Kundenbeziehung schon aufgebaut und bereit zur Nutzung
- geringe Ressourcenbindung
- keine Investition in den Aufbau einer Vertriebsorganisation
- keine Fixkosten
- günstige Kosten, Bezahlung nur nach Vertriebserfolg
- selbstständiger Unternehmer
- direkte Steuerung, Kontrolle und Einflussnahme nur bedingt möglich
- keine direkte Kundenbeziehung / Kundenbindung
- gefilterte Kommunikation
- arbeitet für mehrere Hersteller
- arbeitet nach seinen Unternehmenszielen, kann nur bedingt gesteuert werden
- Know-how und Philosophie vom Hersteller nicht vorhanden und muss aufgebaut werden
- hoher Betreuungsaufwand durch Zentrale und Support vor Ort
- Vertrauen und Netzwerk müssen erst aufgebaut werden

Es empfiehlt sich bei der Auswahl der Vertriebskanäle in den Auslandsmärkten, der gleichen Logik zu folgen wie im Heimatmarkt, sofern es finanzierbar ist. Hierbei spielt gerade bei kleineren Unternehmen (KMU) der Faktor der Unternehmensgröße eine entscheidende Rolle.



Fehlende Erfahrungen im neuen Zielmarkt und fehlende Ressourcen, um eine Vertriebsniederlassung im Ausland zu gründen und aufzubauen, können die Gründe für einen indirekten Vertrieb sein. Eine für KMUs geeignete Lösung ist auch eine Mischform aus Direktvertrieb und indirektem Vertrieb. Die Zusammenarbeit mit einem lokalen Vertriebspartner, der die Vertriebsaktivitäten im Ausland übernimmt, den Markt, die Kunden und die Kultur kennt sowie die Unterstützung von einem Vertriebsteam in der Zentrale und den entsprechenden Abteilungen haben sich in der Praxis bewährt. Bei Bedarf muss das Unternehmen Mitarbeiter zur Verfügung stellen, die als Reisende vor Ort den Vertriebspartner unterstützen und im Auslandsmarkt mit aktiv werden.



Führung von internationalen Vertriebsteams

Entscheidende Herausforderungen für internationale Teams sind insbesondere Kommunikationsschwierigkeiten, ein erschwerter Aufbau von Vertrauen, Motivationsschwierigkeiten sowie Fehlinterpretationen und Missverständnisse aufgrund kultureller Unterschiede. Um diese Herausforderungen zu meistern, muss die Führungskraft einer Vielzahl von Anforderungen gerecht werden. Darunter fallen beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter, der Aufbau von Vertrauen, die Übertragung von Verantwortung und die Information über kulturelle Unterschiede. Deutsche Manager stehen bei der Führung internationaler Teams vor spezifischen Herausforderungen: Ihr Fokus auf extreme Sicherheit zerstört bei vielen internationalen Mitarbeitern die Motivation.



Viele deutsche Führungskräfte müssen alles schriftlich notieren, bei Ausländern gilt das jedoch häufig als Zeichen von mangelndem Vertrauen und fehlendem Respekt. Hinzu kommt, dass sich viele Teamchefs sehr schwer tun, Teammitglieder zu loben und nach dem Motto „Nicht geschimpft ist Lob genug“ arbeiten. Dagegen halten sie sich mit öffentlich geäußelter Kritik nicht zurück, was in jedem Land außerhalb Deutschlands ein Tabu ist.

Der Aufbau der Beziehungsebene zu ihren Mitarbeitern wird in vielen Fällen vernachlässigt und die fehlende Wertschätzung führt dazu, dass sie den häufigen Kontakt zu den Teammitgliedern meiden. Der Erfolg internationaler Teams hängt jedoch vor allem von dem gegenseitigen Austausch ab. Um Handlungsstrategien aufeinander abzustimmen und erfolgreich zu kooperieren, ist eine durchgängige Kommunikation aller Beteiligten notwendig. Fehlen hier gemeinsame Spielregeln, tut man sich schwer. Durch eine deutlich höhere Kontakthäufigkeit könnten viele Probleme schneller gelöst werden.





FAZIT: INTERNATIONALE WACHSTUMSMÄRKTE ALS WIRTSCHAFTSMOTOR

Der internationale Vertrieb ist im Rahmen der Expansionsziele für die meisten Unternehmen in Deutschland überlebenswichtig und ein klares „Muss“ für die Expansion ins Ausland und in Wachstumsmärkte, für die es keine Alternative gibt. Mehr als 50 Prozent der Deutschen Wirtschaftsleistung wird nach Aussage des DIHK (Deutscher Industrie und Handelskammertag e.V.) im Ausland abgesetzt. Deutsche Unternehmen haben im Ausland Produktionsstätten aufgebaut und beschäftigen an ihren Produktionsstandorten im Ausland circa 7 Millionen Menschen weltweit. Andere Marktbedingungen, unterschiedliche Rechts- und Regierungssysteme, unterschiedliche Kulturen und ethische Aspekte stellen die Unternehmen und ihr Management vor große Herausforderungen, die keinesfalls vernachlässigt werden dürfen.

Die Kundenanforderungen und die Geschäftsmodelle verändern sich, die Kunden wollen nicht mehr nur Maschinen kaufen, sondern erwarten zusätzlich weltweite Vertriebs- und Servicekonzepte, die aufeinander abgestimmt sind und die Anforderungen der Unternehmen weltweit erfüllen. Der internationale Vertrieb ist sehr komplex und anspruchsvoll, es kann nicht aus der Hüfte geschossen werden und eine Trial-and-Error-Vorgehensweise kann verheerende Folgen mit sich bringen. Vielmehr sind Konzepte zur Marktbearbeitung nötig, welche die Veränderung der Globalisierung und die Besonderheiten der regionalen Märkte gleichermaßen berücksichtigen.





AUTOR

Lothar Lay ist Betriebswirt (VWA) und als Redner, Verkaufstrainer, Vertriebs- und Managementberater sowie als systemischer Coach tätig. Er gilt als führender Experte zum Thema Preisgespräche und Verhandlungsführung. Seine Expertise resultiert aus über zwanzig Jahren Tätigkeit im Verkauf im Bereich Konsum-, Investitionsgüter und Dienstleistungen. Lothar Lay verfügt über umfangreiches Fachwissen im direkten sowie indirekten Vertrieb und führte ein bekanntes Telekommunikations-Unternehmen mit an die Börse. Als ehemaliger Vertriebsleiter im B2B- und B2C-Bereich beherrscht er die Verhandlungsprinzipien auf den höchsten Entscheidungsebenen.

IMPRESSUM

Saxoprint GmbH

Digital & Offset Druckerei
Enderstr. 92 c
01277 Dresden

(0)351 20 44 444
service@saxoprint.de



BILDNACHWEISE

Cover	© denisismagilov / fotolia.de
Seite 3	© sdecoret / fotolia.de
Seite 4	© peshkov / fotolia.de
Seite 5	© kamonrat / fotolia.de
Seite 6	© Kzenon / fotolia.de
Seite 8	© ryanking999 / fotolia.de
Seite 10	© vchalup / fotolia.de
Seite 11	© Robert Kneschke / fotolia.de
Seite 12	© pfpgroup / fotolia.de
Seite 15	© Robert Kneschke / fotolia.de
Seite 16	© Rawpixel.com / fotolia.de
Seite 17	© denisismagilov / fotolia.de