

Internationaler Vertrieb: Stand der Forschung

Lars Binckebanck, Ann-Kristin Hölter

1	Stellenwert des internationalen Vertriebs in der Forschung.....	224
2	Stand der internationalen Vertriebsforschung.....	225
2.1	Geografischer Fokus.....	225
2.2	Bedeutung von Ethik und Kultur im internationalen Vertrieb	226
2.3	Internationale Vertriebsstrategien.....	228
2.4	Organisation des internationalen Vertriebs	229
2.5	Kontroll- und Entlohnungssysteme im internationalen Vergleich	231
2.6	Verhandlungsmanagement im internationalen Kontext.....	232
3	Fazit und Ausblick.....	233
	Literatur.....	236

1 Stellenwert des internationalen Vertriebs in der Forschung

Die ersten beiden Dekaden des 21. Jahrhunderts sind durch einen stetigen Anstieg der internationalen Verflechtung der Wirtschaftsbeziehungen gekennzeichnet (Wilkinson 2011). Innovative Technologien und die zunehmende Wichtigkeit sozialer Netzwerke verstärken diese Entwicklung zusätzlich, da sie die Möglichkeiten internationaler Vermarktungsaktivitäten vervielfachen (Guenzi 2011). Unternehmen jeder Größe sehen sich daher mit der Herausforderung des „Going International“ und damit insbesondere mit der Internationalisierung des Vertriebs konfrontiert, der im Rahmen des Internationalisierungsprozesses des Gesamtunternehmens eine zentrale Rolle einnimmt.

Vor diesem Hintergrund gewinnen auch in der Forschung Fragestellungen zum internationalen Vertrieb immer mehr an Bedeutung. Doch trotz der Relevanz des Themas bleibt die Anzahl der Publikationen insbesondere in renommierten Journals hinter den Erwartungen zurück. Dies liegt einerseits in der Komplexität des Forschungsbereichs begründet, der eine Symbiose aus den Bereichen Vertriebsmanagement und internationalem Management erfordert (Baldauf/Lee 2011). Andererseits besteht insbesondere in diesem Themengebiet eine der größten Herausforderungen in der Erhebung einer hochwertigen und gleichzeitig umfangreichen Datenbasis, die meist eine Grundvoraussetzung für die Publikation in hochrangigen Zeitschriften darstellt (Panagopoulos et al. 2011). Während bereits nachgewiesen werden konnte, dass Response Rates in der Vertriebsforschung deutlich geringer ausfallen als in der Marketingforschung (Carter et al. 2008), besteht in der internationalen Vertriebsforschung zusätzlich häufig die Notwendigkeit, Daten aus verschiedenen Ländern und Kulturkreisen zu generieren. Bis heute beziehen sich daher die meisten Studien zum Vertriebsmanagement auf die USA, ohne dabei die internationale Komponente zu berücksichtigen. Sofern länderübergreifende Unterschiede untersucht werden, finden sich meist Vergleiche zwischen den USA und ein bis drei anderen Ländern aus dem nordwestlichen Europa. Insbesondere Erkenntnisse zu den zunehmend wichtiger werdenden Schwellenländern (z. B. Osteuropa, Brasilien, Russland, Indien und China) sind jedoch unterrepräsentiert (Panagopoulos et al. 2011).

Ziel dieses Beitrags ist es, den Stand der Forschung zum internationalen Vertrieb aufzuzeigen und dabei Forschungslücken zu identifizieren, deren Erschließung insbesondere für die Praxis wichtige Erkenntnisse liefern würde. Hierzu werden auf der Basis der Metaanalyse von 97 Beiträgen in relevanten Journals durch Panagopoulos et al. (2011) im folgenden Abschnitt Schwerpunkte der internationalen wissenschaftlichen Forschung identifiziert. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium stellt hierbei der **geografische Fokus** der Studien zum internationalen Vertrieb dar. Hinsichtlich inhaltlicher Schwerpunkte zeigt sich zunächst, dass sich viele Autoren mit dem Einfluss von **Kultur und Ethik** beschäftigen. Natürlich werden in der Literatur auch managementrelevante Fragestellungen der **Vertriebsstrategie** und **-organisation** vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung

von Unternehmen diskutiert. Eine der zentralsten Fragestellungen im Vertrieb, die **Gestaltung von Entlohnungs-, Anreiz- und Kontrollmechanismen**, wird dagegen nur von wenigen Autoren auch im internationalen Kontext adressiert und länderübergreifend verglichen. Schließlich widmet sich eine weitere signifikante Gruppe von Beiträgen dem **Verhandlungsmanagement** im internationalen Kontext. Der Stand der Forschung zu diesen einzelnen Schwerpunkten wird im folgenden Abschnitt aufgezeigt.

2 Stand der internationalen Vertriebsforschung

2.1 Geografischer Fokus

Wie eingangs erläutert, lassen sich in den zentralen internationalen Journals nur vergleichsweise wenige Artikel identifizieren, die sich mit Fragestellungen zum internationalen Vertrieb auseinandersetzen. Hier dominieren bislang Untersuchungen in den USA und Europa. Ferner finden sich vereinzelt Studien, in denen die Verhaltensweisen amerikanischer Vertriebsmitarbeiter mit denen mexikanischer (Tanner et al. 2008; Weeks et al. 2006), indischer (DeCarlo et al. 2007), chinesischer (Fang et al. 2004) und philippinischer (Mintu-Wimsatt/Gassenheimer 2002) Vertriebsmitarbeiter verglichen werden. Auffällig ist, dass kaum Studien existieren, die europäische und nicht-europäische Länder simultan berücksichtigen, sodass für die vertriebliche Interaktion zwischen diesen Ländern kaum auf aktuelle Forschungserkenntnisse zurückgegriffen werden kann. Eine der wenigen Studien, die sich auf verschiedene Länder innerhalb und außerhalb Europas bezieht, findet sich bei Sa Vinhas und Anderson (2008). Die Autoren untersuchen, ob es sinnvoll ist, bei Zustandekommen eines Verkaufsabschlusses alle beteiligten Distributionskanäle monetär zu belohnen – oder eben nur den Kanal, der den Verkaufsabschluss letztlich schriftlich fixieren konnte. Die Autoren führen diese Studie in 20 Ländern aus Europa, Amerika, dem Mittleren Osten und Asien durch, gehen aber leider nicht auf die länderspezifischen Unterschiede ein, sondern verdichten ihre Ergebnisse über die Länder hinweg. So kommen sie zu dem Ergebnis, dass in wettbewerbsintensiven Märkten die Incentivierung aller am Kaufabschluss beteiligten Distributionskanäle sinnvoll ist; länder- oder gar kulturspezifische Handlungsempfehlungen werden nicht abgeleitet.

Eine Studie, die sich auf die Erforschung länderübergreifender Unterschiede fokussiert, findet sich hingegen bei Piercy et al. (2004). Die Autoren untersuchen die Wirkung verschiedener Kontroll- und Vergütungssysteme für Verkaufsaußendienstmitarbeiter in Griechenland, Indien und Malaysia. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass je Land unterschiedliche Konfigurationen dieser Steuerungsmechanismen sinnvoll sind, was sich u. a. in den verschiedenen Kulturen begründet. Die Autoren stellen damit auch die Wichtigkeit heraus, dass Vertriebsstrategien nicht von einem Land auf ein anderes übertragen werden können.

Dies gilt umso mehr, je verschiedener die Kulturen der entsprechenden Länder sind. In diesem Zusammenhang stellen Dawes und Massey (2005) nämlich fest, dass hinsichtlich des Konfliktpotenzials zwischen Marketing- und Vertriebsmitarbeitern keine signifikanten Unterschiede zwischen Australien und dem Vereinigten Königreich zu finden sind. Dies kann auf die gemeinsamen Wurzeln der Menschen – in diesem Fall bedingt etwa durch die Kolonialzeit – zurückgeführt werden, was sich wiederum in vergleichbaren Kulturen und Handlungsweisen der Völker manifestiert (Wilkinson 2011).

Umso wichtiger erscheint es daher, internationale Vertriebsstrukturen möglichst verschiedenartiger Länder zu untersuchen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund wertvoll, dass Länder wie Brasilien, Russland, Indien und China (BRIC-Staaten) für den Außenhandel eine immer größere Bedeutung gewinnen, aber enorme kulturelle Unterschiede gegenüber den meisten europäischen Ländern aufweisen (Hansen et al. 2011). Da das Thema Kultur im internationalen Vertrieb eine besondere Bedeutung spielt und daher auch in zahlreichen Veröffentlichungen adressiert wird, wird darauf im nächsten Abschnitt gesondert eingegangen.

2.2 Bedeutung von Ethik und Kultur im internationalen Vertrieb

Die Relevanz des Themas Kultur für den internationalen Vertrieb zeigt sich schon in der Anzahl der hierzu veröffentlichten Beiträge. So beschäftigt sich fast die Hälfte der identifizierten Studien zum internationalen Vertrieb mit ethischen bzw. kulturellen Aspekten.

Der geringere Anteil der vorliegenden Studien folgt einer **universalistischen** Position und beschäftigt sich folglich mit „allgemeingültigen“ ethischen Normen. Demnach hat ethisches Verhalten im Vertrieb entlang weitläufig akzeptierter Leitlinien ganz grundsätzlich einen signifikanten Einfluss auf Vertriebsergebnisse, langfristige Rentabilität und Kundenbindung (z. B. Grisaffe/Jaramillo 2007; Román/Munuera 2005; Román/Ruiz 2005). Aus dieser Perspektive umfasst ethisches Verhalten im Vertrieb *„fair and honest actions, that enable the salesperson to foster long-term relationships with customers based on customer satisfaction and trust“* (Román 2011, S. 150). Demnach sind folgende Aspekte als problematisch zu werten: Unehrlichkeit, Täuschung, Manipulation, Druckverkauf und Bestechung. Darüber hinaus sind auch unethische Verhaltensweisen von Vertriebsmitarbeitern gegenüber ihrem Arbeitgeber zu beobachten, beispielsweise falsche Spesenabrechnungen, frisierte Besuchsberichte oder Missbrauch von Firmeneigentum für private Zwecke (Román 2011).

Als Gegenmaßnahmen werden in der Literatur verschiedene Maßnahmen empfohlen, darunter ein formalisierter und verbindlicher Ethikkodex (Ingram et al. 2007), Personalmaßnahmen im Vertrieb, wie z. B. Personalauswahl und -qualifizierung (Román 2011), qualitative Steuerungssysteme (z. B. Anderson/Oliver 1987) sowie die Funktion der Vertriebsleitung als Rollenmodell (Mulki et al. 2009). Weeks et al. (2004, 2006) haben in diesem Zusammenhang einen starken Einfluss des subjektiv wahrgenommenen, unternehmensinternen Ethikklimas auf den Vertriebserfolg nachgewiesen.

Die meisten Beiträge folgen jedoch einer **kulturrelativistischen** Argumentation und unterstellen eine Abhängigkeit von Ethik und kulturellem Kontext. Demnach ist Ethik relativ zum jeweiligen Umfeld zu interpretieren und gegebenenfalls auch anzupassen (Carrigan et al. 2005). Entsprechende Studien haben gezeigt, dass sich ethische Einstellungen in verschiedenen Ländern signifikant voneinander unterscheiden (Statman 2007) und dass Unternehmen daher ihre ethischen Standards je nach länderspezifischem Umfeld anpassen müssen (Scholtens/Dam 2007). In diesem kulturbedingten ethischen Pluralismus müssen Vertriebsmitarbeiter im internationalen Einsatz sehr verschiedene Normen in den Bereichen Ethik, Kultur und Recht berücksichtigen (Wood 1995). Kulturelle Faktoren, wie etwa kulturelle Distanz oder kulturelle Sensibilität, beeinflussen nachweislich die fundamentalen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements, wie z. B. Beziehungsqualität oder Vertrauen (z. B. Oh 1996; Solberg 2008).

Unterschiede in den Kulturen verschiedener Länder haben demnach verschiedene Implikationen für die Ausgestaltung des internationalen Vertriebs (Wilkinson 2011). So zeigt sich, dass die Kultur Einfluss auf die Effizienz verschiedener Führungsstile, den Verhandlungserfolg, die Gestaltung von Zielsetzungsvereinbarungen, den Erfolg von Trainings und Recruitingstrategien sowie den Einsatz adäquater Kontrollsysteme haben kann (z. B. Agarwall et al. 1999; Fang et al. 2004; Piercy et al. 2004; Rouziès et al. 2003).

Hinsichtlich des **Führungsstils** haben die Untersuchungen gezeigt, dass die Kultur den Zusammenhang zwischen Führungsstil und Jobzufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter zwar beeinflusst (z. B. Agarwall et al. 1999; Larsen/Rosenbloom 1999), verallgemeinerbare und aktuelle Erkenntnisse liegen hier jedoch noch nicht vor. Aussagekräftige Ergebnisse hinsichtlich der **Ausgestaltung von Zielsetzungen** finden sich hingegen bei Fang et al. (2004). Die Autoren vergleichen das Verhalten und die Performance von Vertriebsmitarbeitern in Abhängigkeit verschiedener Faktoren zwischen China und den USA. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass in China ambitionierte Zielsetzungen eine positive Wirkung auf den Verkaufsaufwand und somit den Verkaufserfolg haben, während in den USA ab einem bestimmten Level ein negativer Zusammenhang besteht. Dies lässt sich damit begründen, dass in der chinesischen Kultur die Einstellung verankert ist, dass jedes Ziel erreichbar ist, wenn man nur hart genug daran arbeitet. Bei den Amerikanern lässt die Motivation hingegen nach, wenn sie ein Ziel als unrealistisch einstufen. Während bei chinesischen Vertriebsmitarbeitern der Ehrgeiz somit durch äußerst hohe Zieldefinitionen umso mehr angestachelt werden kann, ist in den USA auf die Formulierung ambitionierter, aber gleichzeitig auch realistischer Ziele zu achten. Vergleiche mit dem europäischen Raum zu dieser Problemstellung stehen bisher noch aus. Einen innereuropäischen Vergleich zum Thema **Gestaltung von Recruitmentstechniken und Beförderungsprinzipien** nehmen hingegen Rouziès et al. (2003) vor. So zeigen die Autoren, dass in Kulturen, die durch einen geringen Grad an Individualität gekennzeichnet sind, die Teamfähigkeit ein wichtiges Beurteilungs- und Einstellungskriterium darstellt, indes in individuellen Kulturen ein kompetitiveres Betriebsklima vorherrscht, welches die individuelle Performance der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Während sich diese Ergebnisse auch auf Länder außerhalb Europas übertragen lassen, ergibt sich hier ebenfalls ein Forschungsbedarf, der sich noch stärker auf die Untersuchung von Kulturen verschiedener Kontinente fokussiert, um die Generalisierbarkeit einzelner Erkenntnisse zu gewährleisten.

Piercy et al. (2004) beschäftigen sich mit dem Zusammenhang zwischen Landeskultur und **Kontroll- und Vergütungssystemen**. So untersuchen sie die Vorteilhaftigkeit variabler Vergütung im Vergleich zu einem fixen Gehalt in Hinblick auf die Effektivität der Vertriebsmitarbeiter. Hierfür unterscheiden die Autoren zwischen verhaltens- und erfolgsorientierten Vertriebsmanagementansätzen. Während bei erfolgsorientierten Ansätzen Größen wie das erzielte Absatzvolumen oder der Absatzpreis im Vordergrund stehen, werden beim verhaltensorientierten Kontrollansatz Kommunikationsmethoden, das Verhalten in Verhandlungen oder der Umgang mit Kundenanfragen und -beschwerden beurteilt (Anderson/Oliver 1987). Insbesondere bei den erfolgsorientierten Ansätzen erfolgt ein großer Anteil der Vergütung auf variabler Basis und ist an die Zielerreichung gekoppelt. Da der Grad der Zielerreichung bei verhaltensorientierten Ansätzen deutlich schwieriger zu ermitteln ist, fällt der fixe Entlohnungsanteil unter Anwendung dieser Beurteilungsmechanismen meist sehr viel höher aus. Die Autoren kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass die Effektivität der Vertriebsmitarbeiter am größten ist, wenn verhaltensorientierte Kontrollmechanismen mit einem hohen Prozentsatz an variabler Vergütung kombiniert werden. Dieses Ergebnis gilt jedoch nur für Griechenland und Malaysia, während in Indien der reine Einsatz variabler Vergütungssysteme hohe Erfolge verspricht. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in Kulturen, die durch einen hohen Grad an Risikoaversion gekennzeichnet sind (z. B. Japan und China), variable, erfolgsabhängige Vergütungssysteme weniger beliebt sind, während sie in risikoaffinen Kulturen (z. B. Nordamerika) ein äußerst sinnvolles Anreiz- und Steuerungssystem darstellen (Segalla et al. 2006; Wilkinson 2011).

2.3 Internationale Vertriebsstrategien

Die Internationalisierung der Vertriebsarbeit impliziert neben dem erhöhten geografischen Aktionsradius eine deutliche Komplexitätszunahme aufgrund des dargestellten ethischen und kulturellen Spannungsfelds. Daher ist es von entscheidender Bedeutung für den Prozesserfolg, dass die vertrieblichen Aktivitäten nicht intuitiv dem Trial-and-Error-Prinzip folgen, sondern einer klaren strategischen Leitlinie. Auf strategischer Ebene ist zunächst das Spannungsfeld zwischen Globalisierung (undifferenzierte Vertriebsstrategie) und Lokalisierung (lokal differenzierte Vertriebsstrategie) zu adressieren (Wilkinson 2011). Für einen globalen Ansatz sprechen vor allem Kostenargumente und Lernkurveneffekte (Wills et al. 1991). Die notwendige Standardisierung kann angesichts ausdifferenzierter Märkte und Bedürfnisse zu Wettbewerbsnachteilen führen, sodass die Lokalisierung der Vertriebsstrategien in Abhängigkeit von den jeweiligen Marktgegebenheiten eine ergiebige Alternative darstellt (Ramarapu et al. 1999).

Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, verschiedene Auslandsmärkte zu Beginn des vertrieblichen Internationalisierungsprozesses mit einer einheitlichen Vertriebsstrategie zu bearbeiten, die dann jedoch im Zeitablauf auf der Basis gemachter Erfahrungen vor Ort an lokale Gegebenheiten angepasst werden sollte (Wilkinson 2011). So lassen sich zunächst Effizienzvorteile durch die Übertragung bewährter Konzepte, Systeme und Prozesse realisieren, während im weiteren Zeitablauf die lokale Effektivität durch gezielte Adaption

gesteigert werden kann. Zur simultanen Sicherstellung von Effizienz und Effektivität sind geeignete Delegations- und Koordinationsmechanismen zu implementieren.

Im Anschluss an diese grundsätzlichen Überlegungen ist der Markteintritt für einzelne Länder konkret zu planen. Es gibt eine Vielzahl von Strategien zum Eintritt in ausländische Märkte, vom Export über Licensing und Franchising bis hin zu Joint Ventures und Direktinvestitionen (Wilkinson 2011). Diese Alternativen unterscheiden sich bezüglich der jeweils verbundenen Kontrollmöglichkeiten und Risiken sehr stark (Mühlbacher et al. 2006). Sie sind daher hinsichtlich dieser beiden Dimensionen zu evaluieren (Tihanyi et al. 2005). Die Strategiewahl sollte auch deshalb sehr fundiert getroffen werden, weil der Markteintritt in Abhängigkeit von der Strategieoption bis zu fünf Jahre in Anspruch nehmen kann (Ekeledo/Sivakumar 2004). Hierzu sind in der Literatur eine Reihe von internen und externen Einflussfaktoren auf die Strategiewahl vorgeschlagen worden (Cateora/Graham 2007; Root 1994).

Von vergleichsweise großer Bedeutung für die internationale Vertriebsforschung sind die Erfolgsfaktoren von Exportorganisationen (Panagopoulos et al. 2011). Hierbei konzentrieren sich die Studien insbesondere auf den Markteintritt und damit verbundene Strategien, beispielsweise eigener vs. externer Vertrieb oder Nutzung globaler Absatzmittler (Ingram et al. 1992; Rosenbloom/Larsen 1992; Schuster/Keith 1994). Jedoch wird eine Reihe relevanter Faktoren in diesem Kontext nur in einzelnen Arbeiten hinreichend betrachtet, z. B. staatliche Exportunterstützung (Dubinsky/Hanafy 1996) oder der Einsatz von Expatriates im Vertrieb (Bhuian/Abdul-Muhmin 1997; Guy/Patton 1996; Tsalikis et al. 1991).

2.4 Organisation des internationalen Vertriebs

Ein organisatorischer Entscheidungstatbestand, der eng mit strategischen Grundsatzentscheidungen verknüpft ist, besteht in der operativen Lokalisierung des Vertriebsteams (Wilkinson 2011). Dieses kann als „Task Force“ in der Zentrale (globaler Vertrieb), in regional übergeordneten Vertriebsniederlassungen (internationaler Vertrieb) oder auch in lokalen Niederlassungen (multinationaler Vertrieb) angesiedelt sein. Aus einer dynamischen Perspektive ist gegebenenfalls eine Evolution von indirekten Vertriebsstrukturen mit Absatzmittlern hin zu einem direkten Vertrieb mit eigenen Reisenden in den einzelnen Zielländern sinnvoll (Lewin/Johnston 1997). Solche Entwicklungen hängen auch eng mit übergeordneten Entscheidungen zur Positionierung von Unternehmen und Marke zusammen. So erfordern etwa geschwindigkeits- oder auch serviceorientierte Strategien eher eine Dezentralisierung des Vertriebs, während eine globale Präferenz- und Markenstrategie durchaus kompatibel mit zentralisierten Vertriebsstrukturen ist. Gerade für Commodities ist der Stellenwert der Vertriebsqualität als Differenzierungskriterium im Wettbewerb nicht zu unterschätzen (Cravens et al. 2006).

Relativ viele der vorliegenden Studien zeigen, dass Vertriebsmitarbeiter aus verschiedenen Kulturen mit Blick auf Faktoren wie beispielsweise Motivation, Ergebniserwartungen und verkäuferische Fähigkeiten sehr unterschiedliche Eigenschaften aufweisen (z. B. DeCarlo et

al. 2007). Grundsätzlich legen die Ergebnisse daher nahe, dass das Management der Vertriebsorganisation an die lokalen Gegebenheiten anzupassen ist (Panagopoulos et al. 2011). Verschiedene Studien zeigen anhand unterschiedlicher Fragestellungen, dass kulturelle Differenzen die Effektivität der Vertriebsorganisation, der Zielsysteme, der Gebietsplanung, des Personalmanagements und des Vertriebscontrollings beeinflussen (z. B. Baldauf et al. 2001; Fang et al. 2004; Piercy et al. 2004; Rouziès et al. 2003).

Andererseits lässt sich argumentieren, dass gerade Entscheidungen zur Wahl der Vertriebskanäle in Auslandsmärkten der gleichen Logik folgen sollten wie im Heimatmarkt, also Kriterien wie Vertriebskosten, Distributionsgrad, Markt-Know-how und Kontrollmöglichkeiten Anwendung finden sollten (Wilkinson 2011). So nehmen etwa die Kontrollmöglichkeiten ab, je weiter entfernt der Zielmarkt im geografischen und kulturellen Sinne ist und je mehr mit Absatzmittlern anstelle direkter Verkaufsorgane gearbeitet werden soll.

Global-Account-Management (GAM) als organisatorische Antwort auf globalisierte Einkaufsstrukturen (Trautman et al. 2009) und weltweite Marktforschungserfordernisse (Cravens et al. 2006) ist bislang nur von wenigen Studien aufgegriffen worden, und zwar tendenziell eher in konzeptioneller als in empirischer Form (Panagopoulos et al. 2011). Global Accounts kaufen zwar von einem Unternehmen, jedoch an verschiedenen Standorten, woraus sich eine Reihe relevanter Fragestellungen ergibt, etwa hinsichtlich der Entlohnung (Weilbaker 1999), Rollen und Aktivitäten (Harvey et al. 2003) von Global-Account-Managern, der Konzeption eines GAM-Programms (Millman/Wilson 2001), der GAM-Prozesse (Shi et al. 2005) und der Ergebnisse von GAM für das verkaufende Unternehmen (Birkinshaw et al. 2001). Offenbar unstrittig ist jedenfalls, dass globalisierte Einkaufsstrategien bereichsübergreifende Vertriebsstrukturen sowie eine Erweiterung der verkäuferischen Perspektive auf die gesamte Wert- und Lieferkette erfordern (Dzever et al. 2001).

Die organisatorische Konfiguration des internationalen Vertriebs determiniert auch die Anforderungen, die an die Führungskräfte zu stellen sind. Verschiedene Studien weisen auf größere Lücken in der Qualifizierung der Vertriebsleitung hin (z. B. Anderson et al. 1997; Shepherd/Ridnour 1995). Dies dürfte neben der Diversität der Märkte und der Komplexität der Kundenanforderungen ein wesentlicher Grund dafür sein, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter häufig nur unzureichend zu unterstützen wissen (Wilkinson 2009) und damit ihrer Führungsaufgabe nicht in ausreichendem Maße gerecht werden. Insofern ist die Auswahl und Qualifizierung von geeigneten Mitarbeitern sowohl für die Führungs- als auch für die Durchführungsebene ein zentraler Erfolgsfaktor für internationale Vertriebsorganisationen (Wilkinson 2011).

2.5 Kontroll- und Entlohnungssysteme im internationalen Vergleich

Das Design von Kontroll- und Entlohnungssystemen spielt in den meisten Vertriebsorganisationen eine zentrale Rolle (Rouziès 2011). Gut belegt ist beispielsweise der Einfluss von vertrieblichen Kontrollsystemen auf den Exporterfolg nationaler Unternehmen (Katsikea/Skarmas 2003; Theodosiou/Katsikea 2007). Eine wesentliche Fragestellung vieler Studien betrifft den Unterschied zwischen verhaltensorientierten und ergebnisorientierten Steuerungsmechanismen. Die besondere Notwendigkeit einer verhaltensorientierten Steuerung ergibt sich dabei bereits aus den Charakteristika der internationalen Vertriebsarbeit. Gerade im internationalen Vertrieb kann die zeitliche Divergenz zwischen vertrieblichen Aktivitäten und messbaren Absatzergebnissen erheblich sein. Dies gilt insbesondere für die Phase des Markteintritts, in der Vertriebsmitarbeiter einen großen Teil ihrer aktiven Verkaufszeit mit ergebnisunsicheren Akquisetätigkeiten, bürokratischer Aufbauarbeit und marktforschungstechnischer Informationsgewinnung verbringen. Daher sollten sich Kontrollsysteme in solchen Fällen nicht nur auf Vertriebsergebnisse beziehen, sondern auch Vertriebsaktivitäten hinsichtlich ihrer Quantität, Qualität und Richtung berücksichtigen. Katsikea et al. (2005) zeigen, dass Unternehmen mit einer internationalen Expansionsstrategie in ihren Kontrollsystemen mehr Aktivitätskennzahlen berücksichtigen und diese auch intensiver verfolgen als Unternehmen mit einer Potenzialausschöpfungsstrategie.

Eine zweite wesentliche Argumentationslinie zur Ausgestaltung der Steuerungsmechanismen beschäftigt sich mit der Frage, ob Vertriebskontrollsysteme in verschiedenen Ländern unterschiedlich funktionieren und somit divergierende Auswirkungen auf den Vertriebserfolg haben (z. B. Baldauf et al. 2001; Cravens et al. 1992; Rouziès/Macquin 2003). Auch diesbezüglich können durchaus kulturbedingte Differenzen bestehen, was neben Piercy et al. (2004) auch Rouziès/Macquin (2003) bestätigen konnten. Letztere zeigen, dass verschiedene Kontrollsysteme das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern je nach Herkunft unterschiedlich beeinflussen. So sind verhaltensorientierte Steuerungsmechanismen in lateinamerikanischen Kulturen von großer Bedeutung, während ergebnisorientierte Kontrollsysteme in angelsächsischen und germanischen Kulturen eine besonders motivierende Wirkung auf die Vertriebsmitarbeiter und somit auch auf den Erfolg haben.

Auffällig ist, dass die meisten Studien zu Kontrollsystemen keiner umfangreichen theoretischen Fundierung unterliegen, weshalb diese in unterschiedlichen kulturellen Kontexten unterschiedlich wirken (Panagopoulos et al. 2011). Weiterhin sind Studien zu den Schwellenländern mit der Ausnahme von Piercy et al. (2004) stark unterrepräsentiert. Dies ist besonders kritisch, wenn man bedenkt, welche wirtschaftliche Bedeutung die neuen Märkte schon heute für die Weltwirtschaft aufweisen. Erkenntnisse zur adäquaten Steuerung der Vertriebsmitarbeiter in diesen Ländern sind somit dringend erforderlich, will man nicht unzulässigerweise einfach die Systeme des zumeist industrialisierten Heimatlandes in andere Kontexte exportieren.

Mit der Gestaltung von Entlohnungssystemen im internationalen Vergleich setzen sich ebenfalls nur wenige Studien auseinander. Nach den vorliegenden Ergebnissen kann die Motivationswirkung eines Entlohnungssystems innerhalb einer internationalen Vertriebsorganisation in Abhängigkeit von Unterschieden in der Kompensation variieren. Liu (1998) und Segalla et al. (2006) sowie Piercy et al. (2004) empfehlen daher, dass kulturelle Einflüsse bei der Gestaltung von Anreiz- und Entlohnungssystemen berücksichtigt werden sollten. Dies betrifft insbesondere kulturbedingte Präferenzen für das Verhältnis zwischen Fixum und variablen Gehaltsbestandteilen (Rouziès et al. 1999). Unternehmen sollten daher länderspezifische Besonderheiten identifizieren und berücksichtigen (Lowe et al. 2002).

Das Steuersystem eines Landes als weiterer, häufig übersehener Einflussfaktor für das Entlohnungssystem, wurde von Rouziès et al. (2009) untersucht. Sie analysieren die Einkommensstrukturen in fünf europäischen Ländern (Frankreich, Deutschland, Italien, Vereinigtes Königreich, Niederlande) und kommen zu dem Ergebnis, dass in Ländern mit hoher Einkommenssteuer, wie etwa in Deutschland, der variable Anteil am Gehalt höher ausfallen sollte. Dies liegt darin begründet, dass bei einem verhältnismäßig hohen Fixgehalt die Steuerbelastung entsprechend hoch ausfällt. Das sich ergebende geringe Nettogehalt kann dann dazu führen, dass die Vertriebsmitarbeiter nicht genug Anreiz darin sehen, sich um gute Verkaufsergebnisse zu bemühen. Zur Motivation ist somit ein variabler Gehaltsanteil besonders wichtig, je höher die Lohnsteuer in einem Land ausfällt. So ist es insbesondere für Firmen aus den USA nicht sinnvoll, ihre Entlohnungssysteme auf Europa zu übertragen, da sie auf die geringe Lohnsteuer in den USA ausgerichtet sind und die europäischen Kollegen somit einen deutlich geringeren Nettolohn für die gleiche Arbeit erhalten würden. Für ein Jahresgehalt in Höhe von umgerechnet 100.000 Euro würde ein US-Bürger beispielsweise ca. 80 Prozent nach Abzug von Sozialabgaben und Lohnsteuer ausgezahlt bekommen, während ein Vertriebsmitarbeiter in einigen europäischen Ländern nur 55 Prozent als Nettogehalt erhalten würde. Neben der Kultur ist somit auch das ökonomische Umfeld eines Landes bei der Gestaltung von Entlohnungssystemen zu beachten.

2.6 Verhandlungsmanagement im internationalen Kontext

Die Bedeutung kultureller Unterschiede im Rahmen grenzübergreifender Verhandlungen hat insbesondere in den 80er und 90er Jahren Beachtung gefunden (z. B. Graham 1985; Mintu-Wimsatt/Gassenheimer 1996; Weinstein/Still 1990). Typischerweise werden die verschiedenen Verhandlungstechniken zwischen US-Amerikanern und Asiaten mittels empirischer Untersuchungen verglichen und Handlungsempfehlungen für das Aufeinandertreffen dieser Kulturgruppen abgeleitet. Dabei zeigt sich stets, dass die Verhandlung zwischen einem Verkäufer und einem Kunden durch kulturelle und andere Umfeldfaktoren (z. B. unterschiedliche Rechts- und Regierungssysteme) signifikant erschwert wird (Panagopoulos et al. 2011).

Eine etwas aktuellere Studie von Zarkada-Fraser und Fraser (2001) untersucht Unterschiede in den Verhandlungstaktiken von Vertriebsmanagern aus Australien, den USA, dem Vereinigten Königreich, Japan, Russland und Griechenland. Es zeigt sich, dass die moralische Akzeptanz verschiedener Techniken deutlich zwischen den Ländern variiert. Der Verhandlungserfolg hängt somit auch davon ab, inwieweit das Verhalten verschiedener Verhandlungspartner gegenseitig toleriert und verstanden wird.

Eine der weiteren wenigen Untersuchungen zu Verhandlungen zwischen europäischen und nicht-europäischen Ländern beobachtet die Probleme bei Verhandlungen zwischen schwedischen Herstellern und indischen sowie nigerianischen Kunden und kommt zu dem Ergebnis, dass sowohl kulturelle als auch gesetzliche Unterschiede den Verhandlungsprozess erschweren (Ghauri 1988). Während sich die Verhandlungspartner jedoch über die Gesetze im Land des Verhandlungspartners relativ einfach informieren können, sind kulturelle Besonderheiten schwieriger greifbar und bedürfen eines gewissen Erfahrungswerts.

Insgesamt zeigt sich über alle Studien zum internationalen Verhandlungsmanagement hinweg, dass Verhandlungen umso erfolgreicher ausfallen, je eher die Partner bereit sind, sich auf den Verhandlungsstil ihres Gegenübers einzulassen (Pornpitakpan 2003). Um jedoch genaue Aussagen über den in einem Land üblichen Verhandlungsstil treffen zu können, bedarf es weiterer und insbesondere aktuellerer Forschungserkenntnisse. Insbesondere sind unzureichende Informationen zur Interaktion zwischen europäischen und südamerikanischen sowie asiatischen Kulturen vorhanden, deren Erforschung somit im Zentrum zukünftiger Studien zum internationalen Verhandlungsmanagement stehen sollte. Hierbei sollte sich die Untersuchung der Interaktion nicht nur auf die verbale Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern beschränken, sondern durchaus Unterschiede in der nicht-verbalen Kommunikation, in der Einstellung zur Preisfestsetzung (z. B. Rabatterwartung) oder in der Gesetzgebung berücksichtigen.

3 Fazit und Ausblick

Während die Internationalisierung des Vertriebs im Zeitalter der Globalisierung eine zentrale und nicht mehr wegzudenkende Fragestellung in der Praxis darstellt, zeigt die vorangegangene Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Studien, dass die Thematik in der Forschung bislang unterrepräsentiert ist. Dies lässt sich sicherlich einerseits damit erklären, dass der Vertrieb innerhalb der Marketingdisziplin im Vergleich zu Themen wie Werbewirkung und Markenführung eher ein Nischendasein fristet. Noch immer reduziert sich der Vertrieb in manchem Lehrbuch auf die Diskussion von Vertriebssystemen, -organen und -logistik. Hinzu kommen aber noch methodische Schwierigkeiten (Panagopoulos et al. 2011):

- **Konzeptionelle Herausforderungen:** Eine wesentliche Schwierigkeit bei internationalen Forschungsdesigns ist die Konstruktäquivalenz. Konstrukte können, selbst bei optimaler Übersetzung, in unterschiedlichen Kulturen unterschiedliche Bedeutungen ha-

ben und damit die Validität sowie die Vergleichbarkeit quantitativer Messungen gefährden. Darüber hinaus ist ein Bias hinsichtlich der Instrumentaläquivalenz möglich. Dieser ergibt sich aus der Tatsache, dass beispielsweise Online-Befragungen in Abhängigkeit vom Internetzugang in einem Land unterschiedliche Demografien ansprechen. Auch können kulturelle Prägungen unterschiedliche Reaktionen auf den Interviewer bei persönlichen Befragungen auslösen.

- **Herausforderungen in der Feldarbeit:** Unternehmen sind insgesamt „umfragemüde“ geworden, sie sind aber besonders zurückhaltend bei Untersuchungen im Vertriebsbereich. Dieses Problem ist auf internationaler Ebene besonders schwierig, weil sich ein Unternehmen für die Bereitstellung vergleichbarer Daten über mehrere Länder hinweg vergleichsweise weit öffnen muss. Dies erfordert die Unterstützung eines Forschungsprojekts durch die Zentrale und zusätzlich die Kooperation der einzelnen, oftmals sehr selbständigen Länderorganisationen. Hinzu kommen international äußerst unterschiedliche Mitarbeiter- und Datenschutzbestimmungen, die Zugang zu und Umgang mit verkäuferindividuellen und Kundendaten regeln. Vertriebsmitarbeiter haben häufig ein Problem mit Transparenz und tendieren daher im Umgang mit Befragungen zur Vorsicht – auch dies ein Phänomen, welches kulturell bedingt international variiert.
- **Herausforderungen bezüglich der Forschungsökonomik:** Internationale Studien sind teuer, sodass Forscher auf diesem Gebiet Finanzierungsprobleme zu lösen haben. Häufig ist die einzige Möglichkeit zur wirtschaftlichen Durchführung die Bildung von Teams und Netzwerken. Bei Mehrländerstudien mit Forscherkollegen in allen beteiligten Nationen kann aber die Teamgröße schnell so groß werden, dass effektives Arbeiten nicht mehr möglich ist.

Insgesamt weist also die Forschung zum internationalen Vertrieb signifikante Potenziale und anspruchsvolle methodische Herausforderungen auf. Wissenschaftler sollten sich angesichts dessen nicht vom häufig mangelnden Interesse der Praxis an fundierter Forschung entmutigen lassen. Vertriebsarbeit ist typischerweise hochgradig operativ: Auf der Durchführungsebene spielt persönliche und damit subjektive Erfahrung eine große Rolle, auf der Führungsebene fehlt es häufig an Langfristigkeit (Vertrieb als Karriereturbo für High Potentials) oder Führungskompetenz (Beförderung des besten Verkäufers zum Vertriebsleiter). An der Schnittstelle zwischen Marketing und Verkauf lässt sich regelmäßig und deutlich eine tief verwurzelte Abneigung des Vertriebs gegenüber Strategien, Konzepten und Daten beobachten (Baumgarth/Binckebanck 2011). Dies führt zu einer relativ geringen Akzeptanz von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen im Vertrieb und damit auch zu einer vergleichsweise schwachen Diffusion fundierter Erkenntnisse. Stattdessen ist praktische Vertriebsarbeit – wie kein anderer Unternehmensbereich – von Mythen und Legenden geprägt, die den „way we do things around here“ gelegentlich zum Erfahrungsgefängnis werden lassen.

Insofern ist es für erfolgreiche Forschungsprojekte im Bereich des internationalen Vertriebs von besonderer Bedeutung, inhaltliche Schwerpunkte so zu setzen, dass die Ergebnisse praktische Relevanz entfalten können. Auf der Basis des skizzierten Stands der Wissenschaft lassen sich diesbezüglich folgende Empfehlungen für zukünftige Studien ableiten:

- **Geografischer Fokus:** Die bisherige Konzentration auf westlich geprägte Industrieländer sollte zugunsten bislang in der Forschung vernachlässigter Länder aufgegeben werden. Insbesondere die BRIC-Staaten, aber auch Südostasien, Osteuropa, der mittlere Osten, Südamerika und Afrika verdienen angesichts der dort schlummernden Absatzpotenziale verstärkte Aufmerksamkeit.
- **Bedeutung von Ethik und Kultur im internationalen Vertrieb:** Spätestens seit den problematischen Vorgängen im internationalen Vertrieb von Siemens ist die praktische Relevanz wirtschaftsethischer Fragen für diesen Unternehmensbereich evident. Da hier seitens der Wissenschaft naturgemäß selten klare Empfehlungen erfolgen, flüchten sich Praktiker häufig in die Bürokratie und bauen auf umfangreiche Regelwerke zur Corporate Governance, die jedoch häufig die vertrieblichen Realitäten nur eingeschränkt berücksichtigen. Hinsichtlich der interkulturellen Facetten des internationalen Vertriebs ist die Literaturlage ungleich umfangreicher. Jedoch hat sich auf der Basis einer Vielzahl empirischer Befunde bislang noch keine allgemein akzeptierte Theorie ausgebildet, die Praktiker bei normativen Fragen unterstützen könnte. Hinzu kommt, dass die Mehrzahl der empirischen Studien zum internationalen Vertrieb auf die mittlerweile 30 Jahre alten Ergebnisse von Hofstede (1980) zurückgreift und sowohl Kritik an dessen Ergebnissen als auch neuere Erkenntnisse der Kulturwissenschaften weitgehend ausblendet.
- **Internationale Vertriebsstrategien:** In diesem Bereich liegen die strategischen Optionen für die Internationalisierung insgesamt und für den Markteintritt speziell schon seit langem auf dem Tisch, inklusive der jeweiligen Vor- und Nachteile. Gleichwohl tauchen aus Sicht der Praxis immer wieder Fragen auf, die wissenschaftlich fundiert zu beantworten sind: Wie sind vertriebliche Internationalisierungsstrategien in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzubinden? Wie verhalten sich vertriebliche Strategien zu Preis-, Produkt- und Markenstrategien? Welche Konsequenzen ergeben sich aus neuen Technologien für herkömmliche Strategieempfehlungen?
- **Organisation des internationalen Vertriebs:** Auch in diesem Bereich sind grundsätzlich die organisatorische Konfigurationen, wie z. B. das Cross Functional Selling im Rahmen eines GAM, bereits recht gut durchdrungen. Ergiebig erscheint Forschung bezüglich der Rolle, Anforderungen und Qualifikation von Führungskräften im interkulturellen Kontext. Neben personalpolitischen Fragen, beispielsweise nach Selektion und Qualifizierung, sollte hier ein besonderer Schwerpunkt auf methodische und systemische Kompetenzen gelegt werden. Von der Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen im internationalen Vertrieb über die bereichsübergreifende Integrationsarbeit bis hin zu Fragen des CRM und der VKF-Materialien: Die Führungsebene erscheint als entscheidender Transmissionsriemen zwischen Strategie und Umsetzung und verdient daher die besondere Aufmerksamkeit der Wissenschaft.
- **Kontroll- und Entlohnungssysteme im internationalen Vergleich:** Obgleich die vorliegenden Studien eine regionale und interkulturelle Anpassung der Kontroll- und Entlohnungssysteme nahelegen, finden sich diese Erkenntnisse praktisch umgesetzt eher selten. Entweder werden die lokalen Systeme einfach global ausgerollt (in zentralisierten Vertriebsorganisationen), oder es findet sich lokaler Wildwuchs, der von histori-

schen Entwicklungen und relativen Machtverhältnissen geprägt ist (in dezentralisierten Vertriebsorganisationen). Zukünftige Studien sollten sich vor diesem Hintergrund nicht nur auf die differenzierte Konzeption, sondern auch auf den praktischen Implementierungsprozess dieser Systeme im Spannungsverhältnis von Zentrale und Niederlassungen konzentrieren.

- **Verhandlungsmanagement im internationalen Kontext:** Das bisherige Augenmerk der vorliegenden Studien auf kulturelle Beeinflussung der Interaktion der Verhandlungspartner und damit auf den Verhandlungserfolg erscheint ergiebig, sollte jedoch analog der Anmerkungen zum bislang eher eingeschränkten geografischen Fokus erweitert werden. Auch erscheint es sinnvoll, zukünftig von der verbalen Interaktionsebene deutlicher zu abstrahieren. Der gesamte Verhandlungsprozess, inklusive Vorbereitung, Abstimmungsverhalten innerhalb der Verhandlungsparteien und Follow-up sollte im Gesamtkontext stärker betrachtet werden, der gerade bei internationalen Verhandlungen eine besondere Komplexität aufweist und damit zum Erfolgsfaktor wird.

Internationaler Vertrieb ist komplex – für Praktiker ebenso wie für Wissenschaftler. Für beide Gruppen ergeben sich aber eine faszinierende Vielfalt von Herausforderungen und ergiebige Erfolgspotenziale. Um diese in Zukunft in beiderseitigem Interesse besser ausschöpfen zu können, empfiehlt sich ein Schulterschluss. Internationaler Vertrieb ist zu anspruchsvoll, um ihn aus dem Bauch heraus nachhaltig führen zu können – die Praxis benötigt dringend Konzepte und Empfehlungen aus der Forschung. Umgekehrt sollten Forscher in diesem Bereich nicht den Fehler machen wie in anderen Marketingfeldern und sich in ihrer Tätigkeit von der Anwendbarkeit der eigenen Arbeitsergebnisse emanzipieren, z. B. durch überzogene Mathematisierung. In diesem Beitrag wurde deutlich, dass die Wissenschaft in den letzten 30 Jahren bereits eine ganze Reihe von praktisch relevanten Ergebnissen produziert hat. Es liegt an den Unternehmen, von diesen Erkenntnissen zu profitieren. Und es liegt an der Wissenschaft, in Zukunft die richtigen Fragen zu stellen und der Praxis mit relevanten Ergebnissen dabei zu helfen, den Globalisierungsprozess erfolgreich und zum Nutzen aller zu gestalten.

Literatur

- [1] **Agarwal, S.; DeCarlo, T. E.; Vyas, S. B. (1999):** Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 4, S. 727-743.
- [2] **Anderson, R. E.; Mehta, R.; Strong, J. (1997):** An empirical investigation of sales management training programs for sales managers, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17, No. 3, S. 53-66.
- [3] **Anderson, E.; Oliver, R. (1987):** Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales control systems, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, S. 76-88.
- [4] **Baldauf, A.; Cravens, D. W.; Piercy, N. F. (2001):** Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, S. 109-123.

- [5] **Baldauf, A.; Nick, L. (2011):** International selling and sales management: Sales force research beyond geographic boundaries, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, S. 211-218.
- [6] **Baumgarth, C.; Binckebanck, L. (2011):** Zusammenarbeit von Verkauf und Marketing – reloaded, in: Binckebanck, L. (Hrsg.): *Verkaufen nach der Krise*, Wiesbaden, S. 43-60.
- [7] **Bhuian, S. N.; Abdul-Muhmin, A. G. (1997):** Job satisfaction and organizational commitment among „guest worker“ salesforces: The case of Saudi Arabia, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 10, No. 3, S. 27-44.
- [8] **Birkinshaw, J.; Toulan, O.; Arnold, D. (2001):** Global account management in multinational corporations: Theory and evidence, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, S. 231-249.
- [9] **Carrigan, M.; Marinova, S.; Szmigin, I. (2005):** Ethics and international marketing: Research background and challenges, in: *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 5, S. 481-493.
- [10] **Carter, R. E.; Dixon, A. L.; Moncrief, W. C. (2008):** The complexities of sales and sales management research: A historical analysis from 1990 to 2005, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 4, S. 403-420.
- [11] **Cateora, P. R.; Graham, J. L. (2007):** *International Marketing*, 13. Aufl., Boston, MA.
- [12] **Cravens, D. W.; Grant, K.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W.; Young, C. E. (1992):** Comparison of field sales management activities in Australian and American sales organizations, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 5, No. 4, S. 23-45.
- [13] **Cravens, D. W.; Piercy, N. F.; Low, G. S. (2006):** Globalization of the sales organization: Management control and its consequences, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 3, S. 291-303.
- [14] **Dawes, P. L.; Massey, G. R. (2005):** Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 11-12, S. 1327-1344.
- [15] **DeCarlo, T. E.; Agarwal, S.; Vyas, S. B. (2007):** Performance expectations of salespeople: The role of past performance and causal attributions in independent and interdependent cultures, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, No. 2, S. 133-147.
- [16] **Dubinsky, A. J.; Hanafy, A. (1996):** The super sales force: Politicians in the world market, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 4, No. 3, S. 73-87.
- [17] **Dzever, S.; Merdji, M.; Saives, A.-L. (2001):** Purchase decision-making and buyer-seller relationship development in the French food processing industry consequences, in: *Supply Chain Management*, Vol. 6, No. 5, S. 216-229.
- [18] **Ekeledo, I.; Sivakumar, K. (2004):** International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective, in: *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 1, S. 68-101.
- [19] **Fang, E.; Palmatier, R. W.; Evans, K. R. (2004):** Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, S. 188-202.
- [20] **Ghauri, P. N. (1988):** Negotiating with firms in developing countries: Two case studies, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 17, No. 1, S. 49-53.
- [21] **Graham, J. L. (1985):** Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment, in: *Marketing Science*, Vol. 4, No. 2, S. 130-146.
- [22] **Grisaffe, D. B.; Jaramillo, F. (2007):** Towards higher levels of ethics: Preliminary evidence of positive outcomes, in: *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, No. 4, S. 355-371.
- [23] **Guenzi, P. (2011):** Managing change in the sales force, in: Guenzi, P.; Geiger, S. (Eds.): *Sales Management – A multinational perspective*, Basingstoke, S. 15-37.
- [24] **Guy, B. S.; Patton, W. E. (1996):** Managing the effects of culture shock and sojourner adjustment on the expatriate industrial sales force, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, No. 5, S. 385-393.
- [25] **Hansen, J. D.; Singh, T.; Weilbaker, D. C.; Guesalaga, R. (2011):** Cultural intelligence in cross-cultural selling: Propositions and directions for future research, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, S. 243-254.

- [26] Harvey, M. G.; Novicevic, M. M.; Hench, T.; Myers, M. (2003): Global account management: A supply-side managerial view, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 7, S. 563-571.
- [27] Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences*, Beverly Hills.
- [28] Ingram, T. N.; Day, T. R.; Lucas, G. H. (1992): Dealing with global intermediaries: Guidelines for sales managers, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 5, No. 4, S. 65-80.
- [29] Ingram, T. N.; LaForge, R. W.; Schwepker Jr, C. H. (2007): Salesperson ethical decision making: The impact of sales leadership and sales management control strategy, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, No. 4, S. 301-315.
- [30] Katsikea, E. S.; Skarmeas, D. A. (2003): Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations: An empirical investigation, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11-12, S. 1723-1747.
- [31] Katsikea, E. S.; Theodosiou, M.; Morgan, R. E.; Papavassiliou, N. (2005): Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: Implications for export sales management activities, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 2, S. 57-92.
- [32] Larsen, T.; Rosenbloom, B. (1999): Global sales manager leadership styles: The impact of national culture, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 13, No. 2, S. 31-48.
- [33] Lewin, J. E.; Johnston, W. J. (1997): International salesforce management: A relationship perspective, in: *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 3-4, S. 236-252.
- [34] Liu, S. S. (1998): Reward perceptions of Hong Kong and mainland Chinese sales personnel, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 18, No. 3, S. 47-55.
- [35] Lowe, K. B.; De Cieri, H.; Dowling, P. J. (2002): International compensation practices: A ten-country comparative analysis, in: *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 1, S. 45-66.
- [36] Millman, T.; Wilson, K. (2001): Structuring and positioning global account management programs: A typology, in: *Journal of Selling & Major Account Management*, Vol. 4, No. 1, S. 11-38.
- [37] Mintu-Wimsatt, A.; Gassenheimer, J. B. (1996): Negotiation differences between two diverse cultures: An industrial seller's perspective, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, S. 20-39.
- [38] Mühlbacher, H.; Leih, H.; Dahringer, L. (2006): *International marketing: A global perspective*, 3. Aufl., London.
- [39] Mulki, J. P.; Jaramillo, F.; Locander, W. B. (2009): Determinants and consequences of ethical behaviors, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, No. 2, S. 125-141.
- [40] Oh, T. K. (1996): U.S.-based Japanese firms: Sales strategies that succeed, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11, No. 1, S. 55-65.
- [41] Panagopoulos, N. G.; Lee, N.; Pullins, E. B.; Avlonitis, G. J.; Brassier, P.; Guenzi, P.; Humenberger, A.; Kwiatek, P.; Loe, T. W.; Oksanen-Ylikoski, E.; Peterson, R. M.; Rogers, B.; Weilbaker, D. C. (2011): Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, S. 219-242.
- [42] Piercy, N. F.; Low, G. S.; Cravens, D. W. (2004): Consequences of sales management's behavior- and compensation-based control strategies in developing countries, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 3, S. 30-57.
- [43] Ramaparu, S.; Timmerman, J. E.; Ramaparu, N. (1999): Choosing between globalization and localization as a strategic thrust for your international marketing effort, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 2, S. 97-105.
- [44] Román, S. (2011): Ethics in personal selling and sales management, in: Guenzi, P.; Geiger, S. (Eds.): *Sales Management – A multinational perspective*, Basingstoke, S. 147-170.
- [45] Román, S.; Munuera, J. L. (2005): Determinants and consequences of ethical behavior: An empirical study of salespeople, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5-6, S. 473-495.
- [46] Román, S.; Ruiz, S. (2005): Relationship outcomes of perceived ethical sales behaviour: The customer's perspective, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 4, S. 439-445.
- [47] Root, F. R. (1994): *Entry strategies for international markets*, 3. Aufl., New York.
- [48] Rosenbloom, B.; Larsen, T. R. (1992): How foreign firms view their U.S. distributors, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, No. 2, S. 93-101.

-
- [49] **Rouziès, D. (2011):** Sales force compensation, in: Guenzi, P.; Geiger, S. (Eds.): *Sales Management – A multinational perspective*, Basingstoke, S. 413-432.
- [50] **Rouziès, D.; Coughlan, A. T.; Anderson, E.; Iacobucci, D. (2009):** Determinants of pay levels and structures in sales organizations, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 6, S. 92-104.
- [51] **Rouziès, D.; Macquin, A. (2003):** An exploratory investigation of the impact of culture on sales force management control systems in Europe, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 1, S. 61-72.
- [52] **Rouziès, D.; Segalla, M.; Besson, M. (1999):** The impact of cultural dimensions on sales force compensation, Jouy en Josas.
- [53] **Rouziès, D.; Segalla, M.; Weitz, B. A. (2003):** Cultural impact on European staffing decisions in sales management, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 1, S. 67-86.
- [54] **Sa Vinhas, A.; Anderson, E. (2008):** The antecedents of double compensation in concurrent channel systems in Business-to-Business Markets, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28, No. 2, S. 133-144.
- [55] **Scholtens, B.; Dam, L. (2007):** Cultural values and international differences in business ethics, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, No. 3, S. 273-284.
- [56] **Schuster, C. P.; Keith, J. (1994):** Factors that affect the sales force choice decision in international market entry strategies, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 2, S. 27-49.
- [57] **Segalla, M.; Rouziès, D.; Besson, M.; Weitz, B. A. (2006):** A cross-national investigation of incentive sales compensation, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 23, No. 4, S. 419-433.
- [58] **Shepherd, C. D.; Ridnour, R. E. (1995):** The training of sales managers: An exploratory study of sales management training practices, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, No. 1, S. 69-74.
- [59] **Shi, L. H.; Zou, S.; White, C. J.; McNally, R. C.; Cavusgil, T. S. (2005):** Executive insights: Global account management capability: Insights from leading suppliers, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 2, S. 93-113.
- [60] **Solberg, C. A. (2008):** Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 3, S. 57-83.
- [61] **Statman, M. (2007):** Local ethics in a global world, in: *Financial Analysts Journal*, Vol. 63, No. 3, S. 32-41.
- [62] **Tanner, J. F.; Fournier, C.; Wise, J. A.; Hollet, S.; Poujol, J. (2008):** Executives perspectives of the changing role of the sales profession: Views from France, the United States, and Mexico, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 3, S. 193-202.
- [63] **Theodosiou, M.; Katsikea, E. S. (2007):** How management control and job-related characteristics influence the performance of export sales managers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 12, S. 1261-1271.
- [64] **Tihanyi, L.; Griffith, D. A.; Russel, C. J. (2005):** The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, No. 3, S. 270-283.
- [65] **Trautman, G.; Bals, L.; Hartmann, E. (2009):** Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations, in: *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 2, S. 194-208.
- [66] **Tsalikis, J.; Deshields, O. W.; LaTour, M. S. (1991):** The role of accent on the credibility and effectiveness of the salesperson, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 9, No. 1, S. 31-41.
- [67] **Weeks, W. A.; Loe, T. W.; Chonko, L. B.; Wakefield, K. (2004):** The effect of perceived ethical climate on the search for sales force excellence, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 24, No. 3, S. 199-213.
- [68] **Weeks, W. A.; Loe, T. W.; Chonko, L. B.; Ruy Martinez, C.; Wakefield, K. (2006):** Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural Study, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, No. 2, S. 205-217.

-
- [69] **Weilbaker, D. C. (1999):** Compensation issues for global account management, in: *Journal of Selling & Major Account Management*, Vol. 2, No. 1, S. 88-95.
 - [70] **Weinstein, A.; Still, R. R. (1990):** International sales negotiations: The impact of cross-cultural communications, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 3, No. 3, S. 73-86.
 - [71] **Wilkinson, J. W. (2009):** Levels of sales leadership support: An exploratory study, in: *Journal of Selling & Major Account Management*, Vol. 8, No. 4, S. 8-22.
 - [72] **Wilkinson, J. (2011):** International Selling, in: Guenzi, P.; Geiger, S. (Eds.), *Sales Management – A multinational perspective*, Basingstoke, S. 251-277.
 - [73] **Wills, J.; Samli, A. C.; Jacobs, L. (1991):** Developing global products and marketing strategies: A construct and a research agenda, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, No. 1, S. 1-10.
 - [74] **Wood, G. (1995):** Ethics at the purchasing/sales interface: An international perspective, in: *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 4, S. 7-19.
 - [75] **Zarkada-Fraser, A.; Fraser, C. (2001):** Moral decision making in international sales negotiations, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 4, S. 274-293.

Internationaler Vertrieb

Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im
globalen Geschäft

Binckebanck, L.; Belz, C. (Hrsg.)

2012, XXX, 691 S., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3161-0