

# Vorwort

*„For those of us who live in/between, being required, on the one hand, to cast off our cultural selves in order to don the worldview and ethos of an alien culture, on the other hand to cast off the influences of the alien culture as a means of purification and identification is more than a personal dilemma; it is always and most of all a condition of living in/between.“*

(Richard Morris 1997)

Globalisierung ist allgegenwärtig. Wir erkennen das an den immer gleichen Handels- und Fast-Food-Ketten in den Metropolen dieser Welt; daran, dass Griechenlands Schulden unser Problem sind und an der von Fremdwörtern durchsetzten Sprache von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik – von Business-Knigge bis Burnout-Syndrom. „Made in Germany“ ist zunehmend nur noch Qualitätsindikator, nicht mehr Herkunftsbezeichnung. Banken in aller Herren Länder werden von Globalisierungsgegnern belagert. An den Hochschulen hat der Bologna-Prozess Diplom und Lizenziat verdrängt und durch Bachelor und Master ersetzt. Englisch lernen Kinder heute schon im Kindergarten. Facebook als globales soziales Netzwerk hat mittlerweile nahezu eine Milliarde Menschen aus aller Welt als Mitglieder gewonnen. Fukushima dreht deutschen Energiekonzernen den Atomstrom ab. Den arabischen Frühling erleben wir in der Primetime per Handyvideo, und WikiLeaks lässt Großkonzerne zittern und Geheimdienste zürnen. Urlaub per Interkontinentalflug, Ethnic Food und World Music – all das lässt die Welt zunehmend als globales Dorf erscheinen.

Dabei ist das Phänomen durchaus nicht neu, sondern eher alter Wein in neuen Schläuchen. Bereits das alte Griechenland, dann das römische Imperium, die Fugger, die Medici – sie alle verfolgten internationale Strategien. Menschen wie Marco Polo und Christoph Kolumbus würde man heute wohl als „Expatriates“ bezeichnen. Der Unterschied zu früheren Zeiten dürfte das Tempo sein. Der Welthandel entwickelte sich nach dem 2. Weltkrieg sprunghaft, während die Kosten für Transport und Kommunikation gleichzeitig dramatisch sanken.

Die Dynamik dieser Prozesse löst aber auch Reaktanzen aus. Von Attac und Occupy bis hin zu Verschwörungstheoretikern und rechtsnationalen Bauernfängern, von der bayerischen Volkspartei und den Rätoromanen bis hin zu Stuttgart 21 und Gotthard Tunnel: Immer mehr „Wutbürger“ verweigern den globalen „Stresstest“ und besinnen sich zurück auf das Bewährte und das Lokale. Das aktuelle Tauziehen um das Europa der Zukunft veranschaulicht sehr plastisch das Spannungsfeld zwischen globalen Sachzwängen und lokal orientierter Souveränität.

Soziopolitische und kulturelle Lokalisierungstendenzen stehen ökonomisch-globaler Vernetzung entgegen. So bringt die globale Wirtschaft zusammen, was nicht unbedingt zusammengebracht werden möchte. Ob sie es wollen oder nicht, internationale Unternehmen agieren damit in einem hochsensiblen politischen und kulturellen Umfeld. Denn globale Unternehmen sind überall auch lokal präsent. „Glokal“ bezeichnet demnach die Kunst, weltweit lokal zu sein. Manager haben darauf schon lange reagiert und betriebswirtschaftliche Kernprozesse entsprechend konfiguriert. Globalisierung in Beschaffung und Produk-

tion heißt beispielsweise, dass nur etwa 25 Prozent aller Teile eines Opel Vectra aus Deutschland kommen. Internationales Marketing bedeutet typischerweise den Spagat zwischen globaler Markenführung und lokaler Anpassung, aber auch den Umgang mit Phänomenen wie Produkt- und Markenpiraterie.

Wie aber ist es um die Globalisierung im Vertrieb bestellt? Der Vertrieb stellt die Schnittstelle zum Kunden dar, übersetzt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens, baut Beziehungen auf und erzielt gute oder schlechte Verhandlungsergebnisse. Dabei gilt es jedoch auch für internationale Vertriebsorganisationen, je nach Markt lokal sehr spezifisch vorzugehen. Der „richtige“ internationale Vertrieb ist wie der Touchdown beim American Football – alle Prozesse führen dorthin und laufen hier zusammen. Ohne den Abschluss, ohne Kundenzufriedenheit und effektive Geschäftsbeziehungen verpuffen die Aktivitäten auf vorgelagerten Ebenen der Wertschöpfung. Kurzum: Internationaler Vertrieb erscheint angesichts des globalisierten Unternehmensumfelds als entscheidender Schlüssel zum Erfolg.

Die Anforderungen an den Vertrieb werden demnach immer stärker durch die Globalisierungsdiskussion dominiert, aber auf der anderen Seite basieren Geschäftsbeziehungen immer noch auf menschlicher Nähe und Vertrauen. Soll sich also der Verkauf eher zum „Global Player“ entwickeln oder soll er gerade seine lokal- und kundenspezifischen Kompetenzen als „Local Hero“ verteidigen? Wie sieht ein Vertriebssystem aus, das beide Anforderungen miteinander in Einklang bringt? Was ergibt sich für die Vermarktungsfunktion an Schnittstellenproblemen, wenn sich Marketing internationalisiert, aber Verkauf lokal bleibt? Taugen die klassischen KAM-Konzepte noch? Welche kulturellen Einflüsse sind zu beachten? Welche Qualifizierungsmaßnahmen folgen? Ist eine internationale Vertriebslogik wirklich anders als eine nationale?

Zur Beantwortung dieser Fragen fand am 11. März 2011 im Audimax der NORDAKADEMIE in Elmshorn die zweite „Sales Convention“ unter dem Motto „Internationaler Vertrieb – Global Player oder Local Hero“ statt. Renommiertere Experten aus Forschung, Beratung und Praxis kamen nach Elmshorn, um gemeinsam mit über 120 Zuhörern darüber zu diskutieren, welche Erfolgsfaktoren für den internationalen Vertrieb relevant sind.

Schon im Vorfeld, bei der Organisation der NORDAKADEMIE Sales Convention, stießen wir auf unerwartete Probleme. Wir sprachen beispielsweise mit einem sehr renommierten Vertriebstrainer, der die Teilnahme absagte, weil ihm zum Thema zu wenig einfiel. Ein potenzieller Praxisreferent sagte ebenfalls mit der Begründung ab, er könne zum Thema nicht viel sagen: „Wir haben halt überall Vertriebsniederlassungen, und so läuft das dann in der Praxis. Was soll ich darüber eine Stunde lang groß erzählen?“ Strategie, Systeme oder Strukturen? Fehlanzeige! Insellösungen und Lokalfürsten prägen die Praxis. Viele der angefragten Referenten wussten zwar, dass dies eigentlich so nicht richtig sein kann, hatten aber auch keine richtige Idee, wie man die Dinge anders oder gar besser machen könnte. Letztlich gelang es dann doch, hochkarätige Gäste zu finden und das Thema angemessen zu beleuchten – die Diskussionen dieses Tages waren für alle Teilnehmer sicherlich spannend und hoffentlich auch inspirierend.

Trotzdem mussten wir festhalten, dass sich das Thema „Internationaler Vertrieb“ irgendwie der Forschung weitgehend entzieht, und auch in der Praxis treffen wir kaum eindeutige Lösungen an. Es geht hier aber auch nach unserer Auffassung nicht um übergeordnete und klare Strategien. Es geht darum, vielfältige Situationen zu bewältigen. Vertrieb ist komplex, dynamisch, spezifisch, konkret, kundenindividuell und „vor Ort“. Zudem treffen mit Niederlassungen und Zentrale nicht nur verschiedene Sprachen und Zeitzonen aufeinander, sondern ganze Kulturen. Niederlassungen sind meistens Unternehmen im Unternehmen, sie meistern den großen Teil ihrer Aufgabe selbstständig. Damit treffen starke Partner mit verschiedenen Zielen aufeinander. Die Voraussetzungen für allgemeine Theorien und Erkenntnisse sind also nicht besonders günstig.

Es scheint uns aber bedeutend, die Thematik „Internationaler Vertrieb“ grundsätzlich aufzugreifen. Die Herausforderungen und Lösungen sind zu wichtig, um sie länger zu vernachlässigen oder einfach „irgendwie“ zu bewältigen. „Trial & Error“ ist gefährlich. Spannende Fragen sind aus unserer Sicht beispielsweise:

- Grundlagen: Welche Strukturen helfen, das Thema Vertrieb wirksam zu gestalten? Wie lassen sich lokales und länderübergreifendes Vertriebsmanagement wirksam verbinden?
- Umfeldfaktoren: Welche Trends der Globalisierung bis zum internationalen Kundenverhalten prägen die Zukunft der Unternehmen? Wie äußert sich Corporate Governance im Vertrieb?
- Länder und Segmente: Welche Länderselektion ist für Unternehmen richtig? Wie gelingt es, den Shift zu den BRIC-Staaten erfolgreich zu nutzen?
- Vertriebsstrategie: Was sind die grundsätzlichen strategischen Optionen für den internationalen Vertrieb? Wie lässt sich der globale Verkauf professionalisieren?
- Organisation: Wie lässt sich der internationale Vertrieb organisieren? Welche Kombinationen zwischen direktem und indirektem Vertrieb sind ergiebig? Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Headquarter und Niederlassungen sowie zwischen den Niederlassungen verbessern?
- Internes Schnittstellenmanagement: Welche Beiträge leisten Zentrale und Niederlassungen für die Marketing- und Vertriebsinstrumente?
- Menschen und Erfolg: Welche Menschen bewirken den Erfolg im internationalen Vertrieb? Wie lassen sich die vielen Beteiligten auf gemeinsame Ziele orientieren? Wie weit lässt sich der Erfolg messen und steuern?

Mit dieser Auflistung spannender Fragestellungen bezeichnen wir in kurzer Form bereits die Struktur des Buches. Schon der Umfang des gemeinsamen Werkes zeigt, dass hier viele Aufgaben zu meistern sind. Wichtig war uns, diese Herausforderungen aus drei unterschiedlichen Blickrichtungen darzustellen. Die Perspektive der Forschung befasst sich wissenschaftlich fundiert mit Teilaspekten des internationalen Vertriebs und soll die Thematik in der Breite erschließen. Die Perspektive der Beratung („Consulting Fokus“) befasst sich

dagegen mit ausgewählten Erfolgspotenzialen im internationalen Vertrieb. Die Beiträge in dieser Kategorie beziehen ihre Fundierung nicht durch Wissenschaftlichkeit, sondern sie basieren auf der Praxiserfahrung von Spezialisten, die ihre jeweilige Thematik regelmäßig im Umgang mit Firmen unterschiedlichster Größen und Branchen diskutieren und implementieren. Sie sind in diesem Sinne immer noch von übergeordnetem Charakter. Aus der Perspektive der Praxis („Best Practice“) werden branchenspezifische Herausforderungen beleuchtet, und zwar durch Experten, die in diesen Branchen eine operative und verantwortliche Position ausfüllen oder früher innegehabt haben. Die Beiträge in diesem Teil haben zwar den höchsten Detaillierungsgrad, die Lektüre sei jedoch auch Branchenfremden empfohlen, weil sich hier immer wieder übergeordnete Themen und Muster abzeichnen, die sich bei der Implementierung in anderem Kontext als hilfreich erweisen können.

Für einen Überblick empfehlen wir den Grundlagenteil im ersten Abschnitt. Von hier aus lassen sich weiterführende Fragen im Buch gezielt durch den Leser ansteuern. Wir sind stolz auf das Gesamtergebnis, bleiben aber am Thema. Sicherlich konnten nicht alle Fragen beantwortet werden, und so manche Antwort hat neue Fragen aufgeworfen. Wir fanden trotzdem, dass es an der Zeit war, eine Dokumentation des aktuellen Wissensstands zu wagen. Aber wir sehen das Ergebnis noch lange nicht als „Ultima Ratio“; „Work in Progress“ ist wohl die weitaus passendere Bezeichnung.

An diesem Zwischenstand haben viele Helfer, Kollegen und Partner mitgewirkt. Zunächst gilt unser Dank den Referenten der NORDAKADEMIE Sales Convention 2011, der „Keimzelle“ dieses Buches, für ihre Unterstützung des Projekts und die tollen Vorträge: Dr. Thomas Andresen von Markmetrics, Sergey Frank von Sergey Frank International und Irka Fürle von culture.communication sowie den Praxisreferenten Armin Keller von Volkswagen, Frank Müller von STILL und Marco Plewe von KUKA Roboter. Weiterhin danken wir Christoph Pause und Klaus Dietzel für die Medienpartnerschaft mit dem Fachmagazin *acquisa*, Wilfried Rähse von Crocodile Media für die Medienarbeit und Joachim Jürss für das Mediendesign. Ein besonderer Dank geht an Andrea Werner für die hervorragende Organisation – ohne sie hätten wir wahrscheinlich auf dem Fußboden sitzen müssen. Schließlich danken wir natürlich den vielen Teilnehmern der Sales Convention, die hoffentlich auch bei den nächsten Veranstaltungen an der NORDAKADEMIE wieder zahlreich dabei sein werden.

Herzlich danken wir den beteiligten Autoren für ihre wichtigen Beiträge zu diesem Werk, für die häufig spontane und vorbehaltlose Bereitschaft zur Mitwirkung, die sorgfältige Erstellung der Manuskripte sowie die Disziplin, den doch recht eng gesetzten Zeitrahmen einzuhalten. Dieses Engagement ist umso höher einzuschätzen, da die meisten Autoren hohen beruflichen Belastungen ausgesetzt sind.

Wir freuen uns, dass der Verlag Springer Gabler dieses Buch veröffentlicht. Für die professionelle, hilfsbereite und unkomplizierte Betreuung und Zusammenarbeit mit Springer danken wir Frau Barbara Roscher, Frau Stefanie Brich und Frau Angela Pfeiffer.

Schließlich möchten wir uns ganz besonders bei unseren Kollegen und Mitarbeitern in Elmshorn und St.Gallen bedanken: Andrea Werner hat nicht nur die Sales Convention 2011

quasi im Alleingang organisiert und dirigiert, sie hat auch bei diesem Werk Geburtshilfe geleistet. Dr. Ann-Kristin Hölter hat das zarte Pflänzlein durch ihren Einsatz zu einem veritablen Baum gepäppelt: Sie war Schnittstelle zum Verlag, Ansprechpartnerin für Autorenbelange, Lektorin und Autorin sowie, gemeinsam mit einem Team unerschrockener Studierender, Bezwingerin des Word-Templates und Herrin des Layouts. Doris Maurer hat die Erstellung dieses Werks von St.Gallen aus mit viel Einsatz maßgeblich unterstützt. Prof. Dr. Georg Plate hat als Präsident der NORDAKADEMIE die Sales Convention und das Buchprojekt tatkräftig unterstützt, finanziell wie ideell. Das wiederum wird ihm ermöglicht durch die Aktionäre der NORDAKADEMIE. Auch ihnen gebührt, last but not least, ein herzliches Dankeschön.

Das Buch richtet sich an Professionals im internationalen Marketing und Vertrieb. Für Studierende soll ein Gebiet geöffnet werden, welches viele Fachhochschulen und Universitäten bisher zum großen Teil vernachlässigen. Allen Lesern wünschen wir wichtige Impulse, die sie selbst weiterentwickeln und umsetzen können. Gleichzeitig freuen wir uns über kritische Rückmeldungen.

St.Gallen und Elmshorn, im April 2012

*Christian Belz und Lars Binckebanck*

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