

Schritte vom Local Hero zum internationalen Player: Die Vertriebsperspektive

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Durch Internationalisierung können Effizienzvorteile entstehen (die meist überschätzt werden), für Wachstum kommt es aber auf die effektive Marktbearbeitung an.
- o Bei allem Verständnis für den Wunsch nach Sicherheit und Struktur, braucht es ein hohes Maß an Flexibilität und schneller Anpassung im internationalen Vertrieb.
- o Die Vertriebsstruktur in der Einführungsphase, muss nicht identisch zur Struktur im starken Wachstum und in den anschließenden Phasen sein.



Wenn Sie abwägen, ob Internationalisierung für Ihr Unternehmen ein erfolgversprechender Schritt ist oder wenn Sie sich bereits dafür entschieden haben und nun am Anfang stehen, dann ist dies der richtige Artikel für Sie. Im Vertrieb entscheidet sich, ob die Internationalisierung gelingt und – wenn das Geschäftsmodell schon zu Beginn Schwächen aufweist – so werden diese hier am schnellsten sichtbar. Grund genug sich mit der Vertriebsperspektive intensiv zu beschäftigen.

Die Grundprinzipien für erfolgreichen Vertrieb bleiben identisch – gleich ob Local Hero oder international agierender Player. Vertrieb ist dann erfolgreich, wenn: Kunden und Bedürfnisse verstanden werden; Das Leistungsportfolio exzellente Antworten auf diese Bedürfnisse bietet; Der Kunde auf das Angebot aufmerksam wird und es in seine Erwägungen einbezieht; Vertrauen des Kunden besteht; Das Timing stimmt; Der Kunde den Wert des Angebotes für sich bestätigt; Er den Preis bei Abwägung der Optionen fair findet; Ein Vertrag geschlossen wird.

Dem Vertrieb (gleich ob online oder im klassischen Sinn) kommen hierbei dedizierte Aufgaben zu. Zu den wesentlichen Verantwortungsbestandteilen gehören die folgenden: Verständnis von Kunden und Bedürfnissen erproben und in der Organisation verbessern; Kontakt zu potenziellen Kunden aufbauen/aufnehmen und für das Leistungsangebot interessieren; Beziehung und Vertrauen aufbauen/stärken; Individuelles Bedürfnis verstehen, Lösung anbieten, die der Kunde braucht; Kunden für die Entscheidung zur Annahme des

Angebotes gewinnen und das Geschäft abschließen. Die Aufschlüsselung lohnt sich, weil im Zuge der Erarbeitung einer jeden Internationalisierungsstrategie der Vertriebsprozess in seine Bestandteile zerlegt werden sollte und Lösungen zu konzipieren sind, die zum Markt, den geltenden Regeln und den jeweiligen Zielkunden passen. So offensichtlich dies auch klingt, so sehr ist dieser Bereich regelmäßig unvollständig bearbeitet, oftmals wird allzu holzschnittartig versucht das im Heimatland erfolgreiche Modell unangepasst zu übernehmen.

So weit, so intuitiv nachvollziehbar. Und: Vertrieb findet nie im luftleeren Raum statt. Es gilt Vertriebsaktivitäten und -führung so anzupassen, dass sie in das Gesamtsystem des Unternehmens sinnvoll integriert sind und dass der Aufbau an die besonderen Bedingungen der Zielländer angepasst ist. Dafür empfehlen sich in der überwiegenden Zahl der Fälle die folgenden Punkte: In Märkten starten, die dem Heimatmarkt ähnlich sind; Mit lokalen Partnern und/oder Mitarbeitern arbeiten, um Marktkenntnis aus erster Hand und authentische Marktbearbeitung sicherzustellen; Bewusste Anbindung und enge Abstimmung mit den lokalen Kräften, mindestens in der Einführungszeit; Minimierung von Matrix-Verflechtungen, bzw. der negativen Konsequenzen durch systematische Schnittstellenklärungen; Vertreter des internationalen Vertriebs in die Strategiearbeit und die Weiterentwicklung des Unternehmens explizit und sichtbar einbeziehen; Perspektivisch die Trennung in nationalen und internationalen Vertrieb hinterfragen und ggf. auflösen.