



Zentrale Entscheidungsfelder im internationalen Vertrieb

Lars Binckebanck, Ann-Kristin Hölter

NORDAKADEMIE – Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn

Abstract: Ein effektiver Vertrieb ist angesichts des sich internationalisierenden Unternehmensumfelds ein entscheidender Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Allerdings agieren Praktiker oft unsystematisch, und die wissenschaftliche Forschung behandelt das Thema stiefmütterlich. Der Beitrag skizziert relevante Erkenntnisse der internationalen Vertriebsforschung zu den Bereichen Organisation, Strategie, Führung und interkulturelles Management. Die Analyse der Forschungsergebnisse zeigt auf, dass es durchaus eine ganze Reihe von wissenschaftlich fundierten Empfehlungen gibt, von der die internationale Vertriebspraxis sehr wohl profitieren kann.

1 „Going International“

Die ersten beiden Dekaden des 21. Jahrhunderts sind durch einen stetigen Anstieg der Verflechtung internationaler Wirtschaftsbeziehungen gekennzeichnet [Wi11]. Insbesondere in Deutschland ist dem Außenhandel eine steigende Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung beizumessen [MW08]. Während sich die Exporte in Deutschland 1995 noch auf 383 Milliarden Euro beliefen, sind sie bis zum Jahr 2010 mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 6,3% auf 959 Milliarden Euro angestiegen [SB11]. Aus diesem Grund stellt der internationale Vertrieb gerade in deutschen Unternehmen zunehmend einen entscheidenden Faktor für den Geschäftserfolg dar. Innovative Technologien und die zunehmende Wichtigkeit sozialer Netzwerke verstärken diese Entwicklung zusätzlich, da sie die Möglichkeiten internationaler Vermarktungsaktivitäten vervielfachen [Gu11]. Unternehmen jeder Größe sehen sich daher mit der Herausforderung des „Going International“ und damit insbesondere mit der Internationalisierung des Vertriebs konfrontiert.



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. Hier dominieren bislang Untersuchungen in den USA und Europa. Insbesondere Erkenntnisse zu den zunehmend wichtiger werdenden Schwellenländern (z.B. Osteuropa, Brasilien, Russland, Indien und China) sind unterrepräsentiert [Pa11]. Aus Sicht der Praxis stellt jedoch die Konfiguration des internationalen Vertriebs und die Expansion gerade auch in diese Länder eine zentrale Herausforderung dar. So impliziert die Internationalisierung der Vertriebsarbeit neben dem erhöhten geographischen Aktionsradius eine deutliche Komplexitätszunahme aufgrund des ethischen und kulturellen Spannungsfelds. Im Rahmen des internationalen Vertriebsmanagements kommt darüber hinaus der Organisation, der Führung und der Steuerung des Vertriebssystems eine zentrale Rolle zu, da die Umsetzbarkeit der Absatzstrategie im Ausland hiervon maßgeblich abhängt [VB11]. Diese Entscheidungen sind jedoch nicht losgelöst voneinander zu betrachten und insbesondere vor dem kulturellen Hintergrund eines Landes zu evaluieren.

Ziel dieses Beitrags ist es, einen Überblick über zentrale strategische und operative Entscheidungen im internationalen Vertriebsmanagement zu geben und aufzuzeigen, in welche Entscheidungskomplexe die Internationalisierung des Vertriebs eingebunden ist. Hierzu wird in Abschnitt 2 zunächst das Entscheidungsfeld Vertriebsorganisation beleuchtet, bevor in den Abschnitten 3 und 4 auf die Besonderheiten der Führung, Steuerung und Kontrolle des internationalen Vertriebssystems eingegangen wird. Anschließend wird in Abschnitt 5 die Bedeutung der Kultur im länderübergreifenden Vertrieb diskutiert. Abschnitt 6 fasst die wesentlichen Grundaussagen zum internationalen Vertriebsmanagement zusammen.



2 Organisationsform des internationalen Vertriebs

Im Rahmen des internationalen Vertriebsmanagements ist im ersten Schritt eine Entscheidung über die Organisationsform des Auslandsgeschäfts zu treffen [VB11]. Ebenso wie im Inland hat das Unternehmen hier zunächst die Wahl zwischen dem direkten und dem indirekten Vertrieb [Be94]. Entscheidungen zur Wahl der Vertriebskanäle in Auslandsmärkten sollten grundsätzlich der gleichen Logik folgen wie im Heimatmarkt, also sollten Kriterien wie Vertriebskosten, Distributionsgrad, Markt-Know-How und Kontrollmöglichkeiten Anwendung finden [Wi11]. So nehmen etwa die Kontrollmöglichkeiten ab, je weiter entfernt der Zielmarkt im geografischen und kulturellen Sinne ist und je intensiver mit Absatzmittlern anstelle direkter Verkaufsorgane gearbeitet werden soll. Jedoch ist die Unternehmensgröße bei dieser Entscheidung nicht zu vernachlässigen. So haben kleine und mittelständische Unternehmen nicht immer die Ressourcen, um eine Vertriebsniederlassung im Ausland zu gründen [Sc03]. Relativ viele Studien zeigen zudem, dass Vertriebsmitarbeiter aus verschiedenen Kulturen mit Blick auf Faktoren wie z.B. Motivation, Ergebniserwartungen und verkäuferische Fähigkeiten sehr unterschiedliche Eigenschaften aufweisen [DAV07]. Fehlende Erfahrungen im neuen Zielmarkt können daher ein weiterer Grund für den indirekten Vertrieb sein [Sc03]. Aus einer dynamischen Perspektive kann gegebenenfalls eine Evolution von indirekten Vertriebsstrukturen mit Absatzmittlern hin zu einem direkten Vertrieb mit eigenen Reisenden in den einzelnen Zielländern sinnvoll sein [LJ97].

Ein weiterer organisatorischer Entscheidungstatbestand besteht in der operativen Lokalisierung des Vertriebsteams [Wi11]. 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. 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 auch für Commodities ist der Stellenwert der Vertriebsqualität als Differenzierungskriterium im Wettbewerb nicht zu unterschätzen [CPL06]. **Tabelle 1** stellt die wesentlichen Aspekte zentraler und dezentraler Vertriebsführung im internationalen Kontext gegenüber.

Dezentrale Vertriebsführung	Zentrale Vertriebsführung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontrolle über Erfolgskennzahlen und Ergebnisse ■ Starker Einfluss der Märkte auf die Produktinnovation ■ Marktübergreifender Erfahrungstransfer als Problem ■ Dezentrale Initiative und Entscheidungen/Stammhaus als Moderator ■ International verteilte Kompetenzzentren ■ Einheit von Gedanke und Aktion ■ Intrinsische Motivation durch Arbeit und Erfolge ■ Erfolg durch Kompetenz in den Niederlassungen, Markteinheiten und Marktnähe ■ Flexibilität durch dezentrale Entscheidungen bei Kunden ■ Gefahr von Zersplitterung, Neigung zu Kompromissen in den Märkten ■ Unprofessionelle Vertretungen und Pannen als häufiges Problem 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Straffe Kontrolle/straffe Vorgaben und geringe Spielräume ■ Zentrale Entscheidung und Standardisierung ■ Priorität der «Heimmärkte» und des Stammhauses ■ Zentrale Initiative ■ Trennung von Konzept (zentral) und Aktion ■ «Äußere» Motivation, zentrale Incentives ■ Erfolg durch Kompetenz im Head-Office und standardisierte Professionalität ■ Flexibilität durch rasche, zentrale Entscheidungen/Gefahr von Missverständnissen und langen Entscheidungswegen/ungenügende Identifikation an der Front ■ Problem der mangelnden Anpassung an Teilmärkte ■ Umlage der Overhead-Kosten als permanentes Thema

Tabelle 1: Aspekte einer zentralen und dezentralen internationalen Vertriebsführung (in Anlehnung an Belz/Reinhold 2012).

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. AMS97; SR95]. 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 [Wi09] 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 [Wi11].



3 Strategische Aspekte des internationalen Vertriebs

Die Internationalisierung der Vertriebsarbeit impliziert neben dem erhöhten geographischen 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. Ähnlich wie auf organisatorischer Ebene ist auch aus strategischer Sicht zunächst das Spannungsfeld zwischen Globalisierung (undifferenzierte Vertriebsstrategie) und Lokalisierung (lokal differenzierte Vertriebsstrategie) zu adressieren [Wi11]. Für einen globalen Ansatz sprechen vor allem Kostenargumente und Lernkurveneffekte [WSJ91]. Eine länderübergreifende Standardisierung kann angesichts ausdifferenzierter Märkte und Bedürfnisse jedoch zu Wettbewerbsnachteilen führen, so dass die Lokalisierung der Vertriebsstrategien in Abhängigkeit von den jeweiligen Marktgegebenheiten eine ergiebige Alternative darstellt [RTR99]. Es kann aber durchaus empfehlenswert sein, verschiedene Auslandsmärkte zu Beginn des vertrieblichen Internationalisierungsprozesses mit einer einheitlichen Vertriebsstrategie zu bearbeiten, die dann im Zeitablauf auf der Basis gemachter Erfahrungen vor Ort an lokale Gegebenheiten angepasst wird [Wi11]. 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 [Wi11]. Diese Alternativen unterscheiden sich hinsichtlich der damit jeweils verbundenen Kontrollmöglichkeiten und Risiken sehr stark [MLD06]. Sie sind daher hinsichtlich dieser beiden Dimensionen zu evaluieren [TGR05]. 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 [ES04]. Sehr hilfreich ist in diesem Zusammenhang der inzwischen weit verbreitete Ansatz von Bartlett und Ghoshal (1990). **Abbildung 1** zeigt ihre Typologie der multinationalen, globalen, internationalen und transnationalen Strategieausrichtung mit ihren zentralen Merkmalen. Die Strategietypen lassen sich danach differenzieren, inwiefern globale und lokale Gestaltungsmerkmale kombiniert werden. Das transnationale Unternehmen begegnet z.B. gleichzeitig den hohen Erfordernissen der globalen Koordination und Integration sowie der nationalen Differenzierung und Marktnähe [BR12].



Merkmal	Multinational	Global	International	Transnational
Konfiguration von Werten und Fähigkeiten	Dezentralisiert und unabhängig	Zentralisiert und weltmarkt-orientiert	Kern-kompetenzen zentralisiert	Weitgestreut, interdependent und spezialisiert
Rolle der Auslands-niederlassungen	Identifizierung lokaler Marktchancen	Umsetzung von Strategien durch die Zentrale	Anpassung und Anwendung von zentralen Kompetenzen der Zentrale	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten zu integrierten weltweiten Aktivitäten
Entwicklung und Diffusion von Wissen	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Einheit	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale	Erwerb von Wissen in der Zentrale und Transfer in die Auslands-niederlassungen	Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Wissen

Abbildung 1: Unternehmenstypen des internationalen Managements (in Anlehnung an Bartlett/Ghoshal 1990).



4 Operative Aspekte des internationalen Vertriebs

4.1 Kontroll- und Entlohnungssysteme im internationalen Vergleich

Das Design von Kontroll- und Entlohnungssystemen spielt in den meisten Vertriebsorganisationen eine zentrale Rolle [Ro11]. Eine wesentliche Fragestellung vieler Studien betrifft den Unterschied zwischen ergebnisorientierten und verhaltensorientierten Steuerungsmechanismen. Während bei ergebnisorientierten 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 [AO87]. Im internationalen Kontext ergibt sich die besondere Notwendigkeit einer verhaltensorientierten Steuerung 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 marktforscherischer 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 Vertriebs Erfolg haben [z.B. BCP01; Cr92; RM03]. Auch diesbezüglich können durchaus kulturbedingte Differenzen bestehen, was neben Piercy et al. (2004) auch Rouziès und 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 (Pa11). Weiterhin sind Studien zu den Schwellenländern 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.



Einen – häufig übersehenen – Einflussfaktor auf die Ausgestaltung des Entlohnungssystems stellt das Steuersystem eines Landes dar [Ro09]. So zeigt sich, dass in Ländern mit hoher Einkommenssteuer, wie z.B. 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. Von einem Jahresgehalt in Höhe von umgerechnet 100.000 Euro würde ein US-Bürger beispielsweise circa 80% nach Abzug von Sozialabgaben und Lohnsteuer ausgezahlt bekommen, während ein Vertriebsmitarbeiter in einigen europäischen Ländern nur 55% als Nettogehalt erhalten würde. Neben der Kultur ist somit auch das ökonomische Umfeld eines Landes bei der Gestaltung von Entlohnungssystemen zu beachten.

4.2 Verhandlungsmanagement im internationalen Kontext

Die Bedeutung kultureller Unterschiede im Rahmen grenzübergreifender Verhandlungen hat insbesondere in den 80er und 90er Jahren Beachtung gefunden [z.B. Gr85; MG96; WS90]. 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 [Pa11]. Der Verhandlungserfolg hängt somit auch davon ab, inwieweit das Verhalten verschiedener Verhandlungspartner gegenseitig toleriert und verstanden wird. 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 zahlreiche Studien zum internationalen Verhandlungsmanagement hinweg, dass Verhandlungen umso erfolgreicher ausfallen, je eher die Partner bereit sind, sich auf den Verhandlungsstil ihres Gegenübers einzulassen. Um jedoch genaue Aussagen über den in einem Land üblichen Verhandlungsstil treffen zu können, bedarf es weiterer und 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-verbale Kommunikation, in der Einstellung zur Preisfestsetzung (z.B. Rabatterwartung) oder in der Gesetzgebung berücksichtigen.

5 Kulturelle Herausforderungen im internationalen Vertriebsmanagement

Zahlreiche Studien belegen, dass sich ethische Einstellungen in verschiedenen Ländern signifikant voneinander unterscheiden [St07]. In diesem kulturbedingten ethischen Pluralismus müssen Vertriebsarbeiter im internationalen Einsatz sehr verschiedene Normen in den Bereichen Ethik, Kultur und Recht berücksichtigen [Wo95]. Kulturelle Faktoren, wie etwa kulturelle Distanz oder kulturelle Sensibilität, beeinflussen nachweislich die fundamentalen Prozesse des Kundenbeziehungsmanagements, wie z.B. die Beziehungsqualität oder das Vertrauen [Oh96; So08]. Umso wichtiger erscheint es daher, kulturelle Unterschiede bei der internationalen Vertriebsarbeit zu berücksichtigen. 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 Differenzen gegenüber den meisten europäischen Ländern aufweisen [Ha11].



Unterschiede in den Kulturen verschiedener Länder können verschiedene Implikationen für die Ausgestaltung des internationalen Vertriebs haben [Wi11]. 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. ADV99; FPE04; PLC04; RSW03]. Hinsichtlich der Gestaltung von Zielsystemen zeigen beispielsweise Fang et al. (2004), 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 zwar auf die Formulierung ambitionierter, aber gleichzeitig auch realistischer Ziele zu achten. Auch hinsichtlich von Recruitingstechniken lassen sich länderübergreifende Unterschiede feststellen. So stellt in Kulturen, die durch einen geringen Grad an Individualität gekennzeichnet sind, die Teamfähigkeit ein wichtiges Beurteilungs- und Einstellungskriterium dar, während in individuellen Kulturen ein kompetitiveres Betriebsklima vorherrscht, welches die individuelle Performance der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt [RSW03].

Weiterhin kann die Kultur einen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit alternativer Kontroll- und Vergütungssysteme haben. Wie oben beschrieben lassen sich verhaltens- und ergebnisorientierte Vertriebsmanagementansätze unterscheiden. Insbesondere bei den ergebnisorientierten 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 deutlich höher aus. Insgesamt 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 [Se06; Wi11].

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen deutlich, dass eine regionale Vertriebsstrategie nicht ohne Weiteres auf andere Länder übertragen werden kann und dass die Ausgestaltung der zentralen Entscheidungsfelder – Organisation, Führung und Steuerung – nicht losgelöst von kulturellen und ethischen Aspekten erfolgen kann.



6 Fazit

Im Zuge der Auslandsexpansion kommt dem Management des internationalen Vertriebssystems eine bedeutende Rolle zu [VB12]. Im Beitrag wurde aufgezeigt, dass ethische und kulturelle Aspekte in diesem Zusammenhang keinesfalls vernachlässigt werden dürfen. Spätestens seit den problematischen Vorgängen im internationalen Vertrieb von Siemens ist die praktische Relevanz wirtschaftsethischer Fragen für die internationale Vertriebsarbeit evident. Obgleich zahlreiche Studien jedoch z.B. 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 historischen Entwicklungen und relativen Machtverhältnissen geprägt ist (in dezentralisierten Vertriebsorganisationen). Hier hat die Praxis eindeutig Nachholbedarf.

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 bereits eine ganze Reihe von praktisch relevanten Ergebnissen produziert hat. Es liegt an den Unternehmen, von diesen Erkenntnissen zu profitieren. 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.

Literaturverzeichnis

- [ADV99] Agarwal, S.; DeCarlo, T. E.; Vyas, S. B.: Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies*, 1999, Vol. 30, No. 4, S. 727-743.
- [AMS97] Anderson, R. E.; Mehta, R.; Strong, J.: An empirical investigation of sales management training programs for sales managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1997, Vol. 17, No. 3, S. 53-66.
- [AO87] Anderson, E.; Oliver, R.: Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 1987, Vol. 51, No. 4, S. 76-88.
- [BCP01] Baldauf, A.; Cravens, D. W.; Piercy, N. F.: Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2001, Vol. 21, No. 2, S. 109-112.



- [BG90] Bartlett, Ch. A.; Ghoshal, S.: Internationale Unternehmensführung. Frankfurt a. M. u.a., 1990.
- [BB11] Baumgarth, C.; Binckebanck, L.: Zusammenarbeit von Verkauf und Marketing – reloaded. In (Binckebanck, L., Hrsg.): Verkaufen nach der Krise. Wiesbaden, 2011, S. 43-60.
- [Be94] Belz, C.: Internationale Distribution. Thesis, 1994, 11. Jg., Nr. 3, S. 22-27.
- [BR12] Belz, C.; Reinhold, M.: Internationaler Industrievertrieb. In (Binckebanck, L.; Belz, C., Hrsg.): Internationaler Vertrieb - Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft. Wiesbaden, 2012.
- [Cr92] Cravens, D. W. et al.: Comparison of field sales management activities in Australian and American sales organizations. *Journal of Global Marketing*, 1992, Vol. 5, No. 4, S. 23-45.
- [CPL06] Cravens, D. W.; Piercy, N. F.; Low, G. S.: Globalization of the sales organization: Management control and its consequences. *Organizational Dynamics*, 2006, Vol. 35, No. 3, S. 291-303.
- [DAV07] DeCarlo, T. E.; Agarwal, S.; Vyas, S. B.: Performance expectations of salespeople: The role of past performance and causal attributions in independent and interdependent cultures. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2007, Vol. 27, No. 2, S. 133-147.
- [ES04] Ekeledo, I.; Sivakumar, K.: International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 2004, Vol. 21, No. 1, S. 68-101.
- [FPE04] Fang, E.; Palmatier, R. W.; Evans, K. R.: Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, Vol. 32, No. 2, S. 188-202.
- [Gr85] Graham, J. L.: Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, 1985, Vol. 4, No. 2, S. 130-146.
- [Gu11] Guenzi, P.: Managing change in the sales force. In (Guenzi, P.; Geiger, S., Hrsg.): *Sales Management – A multinational perspective*. Basingstoke, 2011, S. 15-37.
- [Ha11] Hansen, J. D. et al.: Cultural intelligence in cross-cultural selling: Propositions and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2011, Vol. 31, No. 3, S. 243-254.
- [Ka05] Katsikea, E. S. et al.: Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: Implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 2005, Vol. 13, No. 2, S. 57-92.
- [LJ97] Lewin, J. E.; Johnston, W. J.: International salesforce management: A relationship perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1997, Vol. 12, No. 3-4, S. 236-252.
- [MW08] Macharzina, K./Wolf, J.: *Unternehmensführung*. 6. Aufl., Wiesbaden, 2008.
- [MG96] Mintu-Wimsatt, A.; Gassenheimer, J. B.: Negotiation differences between two diverse cultures: An industrial seller's perspective. *European Journal of Marketing*, 1996, Vol. 30, No. 4, S. 20-39.
- [MLD06] Mühlbacher, H.; Leihls, H.; Dahringer, L.: *International marketing: A global perspective*. 3. Aufl., London, 2006.
- [Oh96] Oh, T. K.: U.S.-based Japanese firms: Sales strategies that succeed. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1996, Vol. 11, No. 1, S. 55-65.
- [Pa11] Panagopoulos, N. G. et al.: Internationalizing sales research: Current status, opportunities, and challenges. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2011, Vol. 31, No. 3, S. 219-242.
- [PLC04] Piercy, N. F.; Low, G. S.; Cravens, D. W.: Consequences of sales management's behavior- and compensation-based control strategies in developing countries. *Journal of International Marketing*, 2004, Vol. 12, No. 3, S. 30-57.



- [RTR99] Ramaparu, S.; Timmerman, J. E.; Ramaparu, N.: Choosing between globalization and localization as a strategic thrust for your international marketing effort. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1999, Vol. 17, No. 2, S. 97-105.
- [Ro11] Rouziès, D.: Sales force compensation. In (Guenzi, P.; Geiger, S. Hrsg.): *Sales Management – A multinational perspective*. Basingstoke, 2011, S. 413-432.
- [Ro09] Rouziès, D. et al.: Determinants of pay levels and structures in sales organizations. *Journal of Marketing*, 2009, Vol. 73, No. 6, S. 92-104.
- [RM03] Rouziès, D.; Macquin, A.: An exploratory investigation of the impact of culture on sales force management control systems in Europe. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003, Vol. 23, No. 1, S. 61-72.
- [RSW03] Rouziès, D.; Segalla, M.; Weitz, B. A.: Cultural impact on European staffing decisions in sales management. *International Journal of Research in Marketing*, 2003, Vol. 20, No. 1, S. 67-86.
- [Sc03] Schmitz, C.: *Vertikale Konflikte im Industriegütervertrieb*. St.Gallen, 2003.
- [Se06] Segalla, M. et al.: A cross-national investigation of incentive sales compensation. *International Journal of Research in Marketing*, 2006, Vol. 23, No. 4, S. 419-433.
- [SR95] Shepherd, C. D.; Ridnour, R. E.: The training of sales managers: An exploratory study of sales management training practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1995, Vol. 15, No. 1, S. 69-74.
- [So08] Solberg, C. A.: Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach. *Journal of International Marketing*, 2008, Vol. 16, No. 3, S. 57-83.
- [SB11] Statistisches Bundesamt: *Statistisches Jahrbuch 2011*, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Jahrbuch,templateId=renderPrint.pptml__nnn=true, Abruf 28.12.2011.
- [St07] Statman, M.: Local ethics in a global world. *Financial Analysts Journal*, 2007, Vol. 63, No. 3, S. 32-41.
- [TGR05] Tihanyi, L.; Griffith, D. A.; Russel, C. J.: The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 2005, Vol. 36, No. 3, S. 270-283.
- [VB11] Voeth, M.; Buyun, I.: *Internationales Vertriebsmanagement*. In (Homburg, C.; Wieseke, J., Hrsg.): *Handbuch Vertriebsmanagement*. Wiesbaden, 2011.
- [WS90] Weinstein, A.; Still, R. R.: International sales negotiations: The impact of cross-cultural communications. *Journal of Global Marketing*, 1990, Vol. 3, No. 3, S. 73-86.
- [Wi11] Wilkinson, J.: International Selling. In (Guenzi, P.; Geiger, S., Hrsg.): *Sales Management – A multinational perspective*. Basingstoke, 2011, S. 251-277.
- [Wi09] Wilkinson, J. W.: Levels of sales leadership support: An exploratory study. *Journal of Selling & Major Account Management*, 2009, Vol. 8, No. 4, S. 8-22.
- [WSJ91] Wills, J.; Samli, A. C.; Jacobs, L.: Developing global products and marketing strategies: A construct and a research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1991, Vol. 19, No. 1, S. 1-10.
- [Wo95] Wood, G.: Ethics at the purchasing/sales interface: An international perspective. *International Marketing Review*, 1995, Vol. 12, No. 4, S. 7-19.