

Hatto Brenner  
Gudrun Haller

# Von der Analyse zum Global Player

Aufbau und Führung  
von Vertriebssystemen im Ausland



Springer Gabler

---

## Von der Analyse zum Global Player

---

Hatto Brenner · Gudrun Haller

# Von der Analyse zum Global Player

Aufbau und Führung von  
Vertriebssystemen im Ausland

Hatto Brenner  
AWI International Business Services  
Erlangen, Deutschland

Gudrun Haller  
Ribbesbüttel, Deutschland

ISBN 978-3-658-10195-4      ISBN 978-3-658-10196-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-10196-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Besonderheiten internationaler Märkte</b> .....	1
	Literatur. ....	4
<b>2</b>	<b>Definitionen und Abgrenzungsmerkmale: Marketing – Vertrieb bzw. Distribution – Verkauf</b> .....	5
	Literatur. ....	7
<b>3</b>	<b>Voraussetzungen und Entscheidungskriterien für die Expansion in Auslandsmärkte.</b> .....	9
3.1	Unternehmerische Beweggründe für die internationale Expansion. ....	9
3.2	Zielsetzungen der angestrebten Exportaktivitäten .....	11
3.3	Situationsanalyse vor Start der Exportaktivitäten .....	12
3.4	Inner- und überbetriebliche Anforderungen für den Aufbau und die Abwicklung von Exportgeschäften .....	13
3.5	Rechtzeitige Ausarbeitung und Kommunikation einer Unique Selling Proposition .....	15
	Literatur. ....	17
<b>4</b>	<b>Entscheidung über das Zielland</b> .....	19
4.1	Marktanalyse: Ist-Zustand und langfristige Dynamikprognosen. ....	19
4.2	Wettbewerbssituation .....	20
4.3	Politische, ökonomische, strukturelle Verhältnisse sowie eventuelle Eintrittsbarrieren .....	23
4.4	Compliance: Ausgangssituation und Entwicklungen. ....	27
	Literatur. ....	34
<b>5</b>	<b>Markteintrittsstrategien: Alternative Vertriebsmöglichkeiten und deren Besonderheiten</b> .....	35
5.1	Direkter und indirekter Export. ....	35
5.2	Exportkooperationen .....	37
5.3	Direktinvestitionen. ....	38

5.4	Ausländische Vertriebspartner: Entscheidungskriterien und Suchmethoden .....	39
5.5	Integrität des potenziellen Partners als Faktor der Risikominderung .....	42
5.6	Partnerbindung und Loyalität. ....	44
5.7	Effiziente Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor für die zukünftige Zusammenarbeit .....	45
	Literatur. ....	47
<b>6</b>	<b>Aufbau eines schlagkräftigen Auslandsvertriebs</b> .....	<b>49</b>
6.1	Ausarbeitung eines Sollprofils .....	49
6.2	Möglichkeiten zur Suche eines geeigneten Vertriebspartners .....	51
6.3	Qualifizierte Auswahl. ....	53
6.4	Einarbeitung in das deutsche Unternehmen. ....	54
	Literatur. ....	55
<b>7</b>	<b>Schulung der Vertriebspartner vor Start des aktiven Einsatzes</b> .....	<b>57</b>
	Literatur. ....	60
<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeit des Vertriebsaufbaus (auslandsbezogene vertragliche Besonderheiten)</b> .....	<b>61</b>
8.1	Distributionsverträge .....	62
8.2	Agenten- und Handelsvertreterverträge .....	63
8.3	Kaufvertrag .....	68
	Literatur. ....	75
<b>9</b>	<b>Vertriebliche Besonderheiten</b> .....	<b>77</b>
9.1	Frankreich .....	77
9.2	USA .....	79
9.3	China .....	80
9.4	Japan .....	81
9.5	Osteuropa .....	82
9.6	Türkei .....	83
9.7	Schweiz .....	84
9.8	Österreich .....	85
	Literatur. ....	85
<b>10</b>	<b>Exportkalkulation und die gebräuchlichsten Exportdokumente</b> .....	<b>87</b>
	Literatur. ....	98
<b>11</b>	<b>Exportfinanzierung</b> .....	<b>99</b>
11.1	Kurz- und mittelfristige Lieferantenfinanzierungen .....	100
11.2	Die mittel- und langfristigen Finanzierungen .....	103
	Literatur. ....	107

---

<b>12</b>	<b>Controlling im Auslandsgeschäft</b> .....	109
<b>13</b>	<b>Anhang: Checklisten Auslandsvertrieb</b> .....	113
13.1	Anhang I – Compliance – Produkte .....	113
13.2	Anhang II – Checkliste Sollprofil .....	116
13.3	Anhang III – Schulung der Vertriebspartner vor Start des aktiven Einsatzes .....	117
13.4	Anhang IV – Effiziente Unternehmenskommunikation als Erfolgsfaktor für die zukünftige Zusammenarbeit .....	118
13.5	Anhang V – Lieferbedingungen – Übersicht zu Incoterms® .....	119
13.6	Nützliche Adressen .....	122
	Literatur .....	122

## Zusammenfassung

Neben den USA und China ist Deutschland eine der führenden Welthandelsnationen. Das „Made in Germany“, im 19. Jahrhundert eingeführt von Großbritannien zum Schutz vor minderwertigen Billigimporten aus Deutschland, ist zu einem weltweiten Siegel für Qualität geworden. Der globale Wettbewerb hat sich in den letzten Jahrzehnten mit hoher Dynamik verschärft und so sind die Unternehmen gezwungen, ihre Internationalisierungsstrategien den neuen Rahmenbedingungen anzupassen. China ist nicht mehr als verlängerte Werkbank Europas bzw. der Welt zu bezeichnen. Um heute Erfolg auf Auslandsmärkten zu haben, reichen ausgereifte und hochwertige Produkte allein nicht mehr aus. Konzepte zur systematischen Markterschließung sind gefordert. Diese können jedoch nur greifen, wenn jeder Markt in seiner Individualität erkannt und bearbeitet wird. Auch kulturelle und klimatische Gegebenheiten sollten hier Berücksichtigung finden. Der Aufbau und die Abwicklung von Auslandsgeschäften sind damit oft nicht vergleichbar mit dem vertrauten heimischen Markt. Deutsche Unternehmen haben immer wieder eine hohe Innovationskraft bewiesen, die es heute mehr denn je zu beweisen und auszubauen gilt, um weiterhin eine der führenden Exportnationen dieser Welt zu bleiben.

Seit vielen Jahrzehnten gehört Deutschland weltweit neben den USA und China zu den führenden Exportnationen. Dieser Erfolg basiert auf innovativen Produkten mit hohem Qualitätsstandard, Zuverlässigkeit und konsequent zielgerichteten Marktbearbeitungsstrategien.

Gestützt wird die deutsche Wirtschaft dabei durch sog. Global Player, d. h. Großunternehmen, die weltweit aktiv sind, und eine in der Welt beispiellose Vielzahl von leistungsfähigen mittelständischen Betrieben. Oft handelt es sich dabei um Familienunternehmen, die mit hohem Verantwortungsbewusstsein ihre langfristig ausgerichtete

Geschäftspolitik erfolgreich betreiben. Sie tragen wesentlich zum Wohlstand Deutschlands bei.

Ausgereifte Produkte von hoher Qualität sowie Innovationskraft sind zweifellos wichtige Faktoren für den Erfolg auf Auslandsmärkten. Dies gilt gleichermaßen für das In- und Ausland. Heute mehr denn je entscheidend sind jedoch auch die Distributionspolitik sowie die Flexibilität, sich an Gegebenheiten und Gepflogenheiten der ausländischen Kunden mit ihren oft ganz eigenen Wertvorstellungen anzupassen.

Nicht selten unterscheiden sich die Rahmenbedingungen in anderen Ländern nicht unwesentlich vom heimischen Markt. Dies beginnt mit kulturellen und klimatischen Unterschieden, uns unbekannte Wertevorstellungen und Erfahrungen resultieren in anderen Mentalitäten, die für uns fremd und teils sogar verwirrend sein können. Weitere wichtige Aspekte im Geschäftsleben sind Unterschiede in der Vertragsgestaltung, der finanziellen Absicherung von Exportgeschäften, der dokumentären Abwicklung des Warenexports bis hin zum After Sales Service. [1] Das bedeutet, dass „business as usual“ wie in Deutschland zumeist unmöglich wird.

Und dennoch entscheiden sich Unternehmen, v. a. aus westlichen Industrienationen, eine Expansion ins Ausland vorzunehmen. Die Gründe dafür sind vielfältig und reichen von der Notwendigkeit, sich neue Absatzchancen auf neuen Märkten zu erschließen, bis zur Senkung von Herstellkosten. In zunehmendem Maß sind es absatzorientierte Gründe, eine Internationalisierung bei überschaubarem finanziellen Risiko vorzunehmen. Vertriebs- und Serviceaktivitäten werden in Wachstumsmärkten mehr und verstärkt. Aber auch Forschung und Entwicklung werden auf Auslandsmärkte verlagert, um den neuen Anforderungen Rechnung zu tragen und nah am Kunden zu sein.

Die Unternehmen müssen sich einem steigenden globalen Wettbewerb von hoher Dynamik stellen, der sich v. a. durch China verschärft hat. Schon seit Langem ist diese Volkswirtschaft nicht mehr die verlängerte Werkbank der westlichen Industrienationen. Durch innovative, mittlerweile ausgereifte und technologisch interessante Produkte von gut ausgebildeten Arbeitskräften hat dieses Land bei steigenden Löhnen eine hohe Kaufkraft entwickelt. So avancierte China zur größten Exportnation weltweit, mobilisiert seine Kräfte mehr und mehr und nimmt damit eine neue Rolle in der Weltgemeinschaft ein (Tab. 1.1).

Im Jahr 2017 war China mit Exporten im Wert von rund 2,26 Bio. US\$ das größte Exportland weltweit. [2].

Deutschland ist damit gefordert, seine Internationalisierungsstrategie diesen geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Dazu ist es unerlässlich, die Innovationskraft für qualitativ hochwertige und technologisch ausgereifte Produkte und Leistungen weiter auszubauen und neue Kundenpotenziale weltweit durch eine zielgerichtete Verkaufs- und Marketingstrategie zu erschließen. Gelingt dies, wird Deutschland seine Stellung als eine der führenden Exportnationen bewahren und das Siegel „Made in Germany“ weiterhin von seinen Kunden geschätzt werden.

**Tab. 1.1** Entwicklung der weltweiten Warenexporte – Vergleich Volksrepublik China mit Bundesrepublik Deutschland [3]

Jahr	Gesamter Welthandel – Anteile in %	Gesamter Welthandel in Mrd. US\$	Volksrepublik China Anteil in %	Volksrepublik China Anteil in Mrd. US\$	Bundesrepublik Deutschland Anteil in in %	Bundesrepublik Deutschland Anteil in Mrd. US\$
1948	100	59	0,9	0,53	1,4	0,83
1953	100	84	1,2	1,01	5,3	4,45
1963	100	157	1,3	2,04	9,3	14,60
1973	100	579	1,0	5,79	11,7	67,74
1983	100	1838	1,2	22,06	9,2	169,10
1993	100	3688	2,5	92,20	10,3	379,86
2003	100	7380	5,9	435,42	10,2	752,76
2015	100	15.985	14,2	2269,87	8,3	1326,76

- **Tipp** Zur Absicherung der Unternehmenszukunft ist es unabdingbar, Internationalisierungsstrategien zu überprüfen. Sollten Sie noch nicht im Auslandsgeschäft tätig sein, ist es wichtig, als Unternehmensführung diese nach strategischen Gesichtspunkten zu bewerten und in der Umsetzung zu begleiten.

Unterschätzen Sie nicht die Andersartigkeit von internationalen Märkten. Recherchieren Sie fundiert und bereiten Sie eine Markteinführung gut vor. Schnelle Coups führen i. d. R. nicht zum Erfolg, sind jedoch kostspielig für Ihr Unternehmen.

---

## Literatur

1. Brenner H, Langenhagen A (2009) Erfolgreich exportieren: Auslandsgeschäfte vorbereiten, abschließen, abwickeln, 3. Aufl. Bundesanzeiger Verlag, Köln
2. WTO (2019) Die 20 größten Exportländer weltweit im Jahr 2018 (in Milliarden US-Dollar), zitiert nach de.statista.com. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37013/umfrage/ranking-der-top-20-exportlaender-weltweit/>. Zugegriffen: 25. Mai 2019
3. WTO: Statistik – Handel und Zölle. bzw. Trade and Tariff Data. [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/statis\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm). Zugegriffen: 25. Mai 2019

# Definitionen und Abgrenzungsmerkmale: Marketing – Vertrieb bzw. Distribution – Verkauf

# 2

## Zusammenfassung

Insbesondere bei internationalen Geschäftsaktivitäten ist zu beobachten, dass die Begriffe Verkauf, Vertrieb und Marketing und die hiermit verbundenen Aktivitäten unklar formuliert und verwendet werden, was v. a. bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern immer wieder zu Problemen führen kann. Auch für die interne Organisation Ihres Auslandsgeschäfts ist eine eindeutige Abgrenzung erforderlich. Letztendlich sind darüber Zuständigkeiten und auch Verantwortungsbereiche im heimischen Unternehmen klar zu definieren. Sie fördern somit auch eine Transparenz, welche Mitarbeiter und Fähigkeiten bereits an Bord sind oder noch rekrutiert werden sollten. Außenhandelsgeschäfte erfordern eine hohe Startinvestition und im Normalfall ist der Weg zum Erfolg langwieriger als im Inland. Umso sinnvoller ist es, auch Basics, die für das nationale Geschäft unstrittig sind, zu prüfen, zu bewerten und umzusetzen. „Don't take anything for granted“ – nehmen Sie nichts als gegeben und unumstößlich an. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Strukturen im Inlandsgeschäft nicht übertragbar und deshalb neu gedacht werden müssen und gegebenenfalls anzupassen sind.

## Marketing

Die Definitionen des Begriffs Marketing sind keineswegs einheitlich. Kurz und prägnant wird Marketing heute wie folgt beschrieben:

► Unter Marketing versteht man alle unternehmerischen Aktivitäten, um Kundenbeziehungen aufzubauen, zu erhalten und langfristig zu stärken [1].