

Mehr Drive für internationale Vertriebsarbeit

Mit der zunehmenden Digitalisierung werden auch die Vertriebsprozesse schlanker. Unternehmenskulturen rücken deutlich näher zusammen. Mit erfahrenen Sales Interim Managern lassen sich strategische und praktische Veränderungen im Sales Operating Model (SOM) umsetzen und die Vertriebsarbeit auch über Landes- und Unternehmensgrenzen hinweg harmonisieren.

Die Markteinführung eines Produkts oder einer Dienstleistung auf internationaler Ebene ist immer mit einer Reihe von Unwägbarkeiten verbunden. Viele können durch wohlüberlegte Entscheidungen vermieden werden. Ein erfahrener Interim Manager im internationalen Vertrieb ist ein internationaler Experte, Kulturspezialist, Netzwerker und Vermittler in einer Person. Die Frage, ob das Coronavirus das Ende der internationalen Vertriebsaktivitäten eingeläutet hat, mag angesichts der aktuellen Wirtschaftslage durchaus als logische Annahme erscheinen. Die Situation ist jedoch genau umgekehrt.

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaftslandschaft sind die Vertriebsaktivitäten so global wie nie zuvor. Und es gibt zahlreiche Situationen im internationalen Vertrieb, in denen ein Interim Manager die ideale Führungspersönlichkeit ist, um Veränderungen anzustoßen, die aktuellen Unsicherheiten flexibel zu meistern und Stabilität in schnelllebigem Märkten zu schaffen. In einer aktuellen Studie von Heuse Interim berichtet beinahe jeder zweite Interim Manager, dass die Mandanten nicht über eine Ver-

änderung des Auslandsvertriebes nachdenken. 54 Prozent der Interim Manager geben an, dass sich die Vertriebsaktivitäten, im Unterschied zur Verlagerung der Produktion nach Deutschland, weiter auf das Ausland konzentrieren.

Interim Manager als internationaler Experte

Wenn es um Aspekte wie Changemanagement, Krisensituationen, Vertrieboptimierung und Geschäftsentwicklung geht, sind Interim Manager ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das belegen die Ergebnisse der jüngsten Studie von Heuse Interim deutlich. Dies gilt umso mehr in einem internationalen Umfeld, in dem das Mutterunternehmen, das im Heimatmarkt agiert, weder über die Ressourcen noch über die Erfahrung verfügt, um diese Aufgabe allein zu bewältigen.

Nicht nur die Einführung neuer Produkte und Dienste in ausländischen Märkten, sondern auch die Gestaltung eines einheitlichen SOM bei Unternehmenskäufen im Ausland sind Tätigkeitsfelder von Interim-Sales-Executives. Global aktive Unternehmen haben immer wieder die Herausforderung, ganz im Sinne einer „Post Merger Integration Sales“ die übernommenen Unternehmen

- kulturell,
- organisatorisch und
- prozessual

vertrieblich neu auszurichten und Vertriebsaktivitäten zu standardisieren, wo es sinnvoll ist.

Es gibt kaum etwas Komplizierteres, als sich durch die bürokratischen Hürden eines Landes zu navigieren, wenn man im Ausland tätig ist. Nicht selten neigen Unternehmen dazu, bei der Einführung eines Produkts oder einer Dienstleistung

Kompakt

- Es gibt zahlreiche Situationen im Vertrieb, in denen ein Interim Manager die ideale Führungspersönlichkeit ist, um Veränderungen anzustoßen.
- Die Expansion in einem internationalen Markt birgt immer Risiken und Unsicherheiten.
- Um auf internationalen Märkten erfolgreich tätig zu werden, sind Fähigkeiten, Denkweisen und Ressourcen gefragt, die nicht „Out of the box“ zur Verfügung stehen.



© jmgerman / Getty Images / iStock

im Ausland ihre heimischen Ansätze auf die neue Situation zu übertragen, nur um sich dann zu fragen, was schiefgelaufen ist. Eine typische Konstellation, in der sich Unternehmen beispielsweise an Interim-Beratungen wenden können, um einen geeigneten Interim Manager für die Vertriebstätigkeit zu finden.

„Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung der Wirtschaftslandschaft sind die Vertriebsaktivitäten so global wie nie zuvor.“

Die Expansion in einen internationalen Markt, egal wie gut man recherchiert hat, birgt immer eine Fülle von Risiken und Unsicherheiten. Vor allem, wenn es darum geht, im ausländischen Markt zu navigieren. Wichtige Fragen für den Vertrieb sind dabei:

- Was möchten unsere Zielkunden?
- Wie nehmen sie unser Produkt oder unsere Dienstleistung wahr?
- Erbringen unsere Vertriebsteams optimale Leistungen – und wenn nicht, warum?

Die Antworten auf diese Fragen lassen sich höchstwahrscheinlich nicht mit einheimischen Lösungen finden. Genau hier kommt der Interim Manager ins Spiel. Zum einen ist er an Veränderungen, an das Unerwartete gewöhnt. Er kennt den ausländischen Markt und weiß, wie man sich dort zurechtfindet. Er ist mit der lokalen Gesetzgebung und den steuerlichen Aspekten vertraut und weiß, wie man ein Produkt in einem fremden Umfeld vermarktet. Ein erfahrener Interim Manager ist der perfekte Akteur, um Dinge in Gang zu bringen und am Laufen zu halten. Er ist der Kitt, der alles zusammenhält, und die Schnittstelle, die eine kompetente Kommunikation zwischen dem heimischen und dem ausländischen Markt ermöglicht.

Kulturvirtuose bei Geschäftsverhandlungen

Kenntnisse der landeseigenen kulturellen Gegebenheiten können sich bei Geschäftsverhandlungen in den meisten Ländern als entscheidendes Kriterium erweisen. Bei der Durchführung von Vertriebsaktivitäten im Ausland ist es unerlässlich, sich der Gemeinsamkeiten, aber auch der Unterschiede der spezifischen Kultur des Ziellandes bewusst zu sein. So hängt zum Beispiel die Art und Weise, wie Geschäftsbeziehungen aufgebaut werden, stark von der Kultur des jeweiligen Landes ab. Während es in manchen Kul-

turen selbstverständlich ist, gleich zur Sache zu kommen, sind in anderen Kulturen ausgedehnte und persönliche Kennenlernphasen durch gemeinsame Geschäftspartner erforderlich, bevor an eine Zusammenarbeit überhaupt erst zu denken ist. Das Gespür dafür, wie lange Verhandlungen angemessen sind, wie wichtig Hierarchien sind, ob implizit oder explizit kommuniziert wird – all dies sind Fähigkeiten, die erfahrene Interim Manager wie ihre Westentasche kennen und die in hohem Maße darüber entscheiden, ob ein Geschäft letztendlich zustande kommt.

„Nicht selten neigen Unternehmen dazu, bei der Einführung von Produkten oder Dienstleistungen im Ausland heimische Ansätze auf die neue Situation zu übertragen.“

Internationaler Netzwerker

Wenn Unternehmen einen Interim Manager beauftragen, beauftragen sie gleichzeitig auch sein Netzwerk. Und wie bekannt ist, ist ein bestehendes Netzwerk im Zielland ein wertvolles, wenn nicht sogar unbezahlbares Gut und es ist schwierig, dauerhafte und sinnvolle Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Der Interim Manager räumt die meisten dieser Hindernisse aus dem Weg, da ein bestehendes Netzwerk bereits vorhanden ist. Das Mutterunternehmen spart sich somit Monate, wenn nicht gar Jahre der Vorarbeit, um in seinem jeweiligen Zielland erfolgreich Fuß zu fassen, insbesondere wenn es, wie in den meisten Fällen, eben auf Schnelligkeit ankommt.

Vermittler und Troubleshooter

Wenn Unternehmen sich in internationale Gefilde ausdehnen, ist die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern oft unumgänglich. Das ist jedoch oft leichter gesagt als getan. Denn neben den kulturellen, steuerlichen und rechtlichen Aspekten gibt es auch sprachliche, werte- und marketingbezogene Besonderheiten, die der internationale Interim Manager beherrscht und sowohl dem Mutterunternehmen als auch den lokalen Partnern vermitteln kann. Er stellt sicher, dass die lokalen Partner die Geschäftstätigkeit wie geplant ausbauen können und dass das Mutterunternehmen seinerseits die Möglichkeit hat, ihnen die Unterstützung zukommen zu lassen, die sie für den Erfolg dieses Vorhabens benötigen.

Skillsets, Mindsets und Ressourcen

Um auf internationalen Märkten erfolgreich tätig zu werden, bedarf es Fähigkeiten, Denkweisen und Ressourcen, die nicht „Out of the Box“ zur Verfügung stehen und bei denen bloße Erfahrungen im eigenen Heimatland schmerzlich zu kurz greifen. Dies erfordert ein fundiertes Fachwissen in den Bereichen internationales Geschäftsmanagement, Mitarbeiterführung sowie lokales und kulturelles Wissen, das nur eine Person wie ein Interim Manager mit langjähriger und vielseitiger Erfahrung auf dem internationalen Spielfeld bereitstellen kann. ■

Hinweis: Die vollständige Heuse-Interim-Studie zum Interim Management-Marktgeschehen in der D-A-C-H-Region wird im Februar unter www.interim-management.de veröffentlicht.



Autor

Joachim Rupp

ist geschäftsführender Gesellschafter der Ludwig Heuse GmbH interim-management.de (www.interim-management.de) in Kronberg im Taunus.

E-Mail: j.rupp@interim-management.de



Auslandsvertrieb



Brenner, H., Haller, G.: Aufbau eines schlagkräftigen Auslandsvertriebs, in: Brenner, H., Haller, G.: Von der Analyse zum Global Player, Wiesbaden 2019, <https://go.sn.pub/Gf1bpS>

Speck, A.: Interim Management - Strategie oder Notlösung? Online-Beitrag, Wiesbaden 2021, <https://go.sn.pub/kyueln>

rəturn

Magazin für Transformation und Turnaround

Schutz gegen den freien Fall



© iStockphoto.com/jeffbergen

Beim Bewältigen von **Unternehmenskrisen** oder noch besser beim Verhindern eines möglichen freien Falls halten Vorstände und Geschäftsführer besonders viel Verantwortung und Risiko in ihren Händen. **Clevere Unternehmer und Manager sorgen vor:** Gegen Krisen sind sie gewappnet – mit klugen Lösungen für erfolgreiches Handeln für Transformation und Turnaround.

return – das Magazin für Manager, die Krisen besser meistern.



Jetzt kostenlos testen:
meinfachwissen.de/return

 Springer Gabler