

Vertriebspartnerwahl im Auslandsgeschäft

Eine empirische Analyse am Beispiel von internationalen KMU im B2B-Bereich

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften
der Technischen Universität Dortmund

Vorgelegt von:

Svenja Rebsch; Matr.-Nr.: 127681
Auf'm Kolm 1b, 44627 Herne
E-Mail: svenja.rebsch@tu-dortmund.de

Danksagung

Jede Dissertation trägt die Handschrift des Erstellers, und doch ist sie niemals die Arbeit eines Einzelnen...

Mein besonderer Dank gilt Herrn Professor Dr. Hartmut Holzmüller, Inhaber des Lehrstuhls Marketing der Technischen Universität Dortmund, für die Möglichkeit zu promovieren, die Betreuung der Dissertation, für die Hilfestellungen bei Problemfällen und Fragen sowie die Freiheit, die Arbeit nach meinen Wünschen zu gestalten. Außerdem danke ich Herrn Professor Dr. Andreas Hoffjan, Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling der Technischen Universität Dortmund, für die Begutachtung meiner Dissertation. Auch danke ich Herrn Michael Saal, Geschäftsführer des RIF Institut für Forschung und Transfer, für die etlichen Gespräche, Diskussionen und die große Unterstützung während dieser Zeit.

Mein Dank gilt ebenso meinen Kollegen und Freunden am RIF Institut für Forschung und Transfer e.V. sowie am Marketing Lehrstuhl - ohne unsere umfangreichen Diskussionen und eure Hilfestellungen hätte diese Arbeit nicht diesen Variantenreichtum entwickelt.

Ich möchte mich auch bei allen Korrekturlesern, die mich sehr unterstützt haben, bedanken. Diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung meiner Familie und Freunde nie möglich gewesen, bei denen ich immer Interesse, Unterstützung und Verständnis erfahren habe.

Nicht zuletzt richte ich meinen aufrichtigen Dank an alle teilnehmenden Unternehmen für die aufgewandte Zeit und die Bereitschaft Auskunft zu erteilen. Ich hoffe, dass meine Ergebnisse zukünftig dazu beitragen werden, die Herausforderungen bei der Vertriebspartnerwahl zu bewältigen.

Diese Dissertation entstand während meiner wissenschaftlichen Tätigkeit am RIF Institut für Forschung und Transfer im Rahmen des IGF-Vorhabens IGF 18852 N „Empirisch basierte Entwicklung eines Instrumentariums zur Identifikation und Entscheidung über die Markteintrittsform sowie die Auswahl von Vertriebspartnern von KMU der WSI bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten“ der Forschungsvereinigung Forschungsgemeinschaft Werkzeuge und Werkstoffe e.V. (FGW) und wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der Industriellen Gemeinschaftsforschung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags gefördert.

Herzlichen Dank dafür!

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis.....	VI
II. Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung	- 1 -
1.1 Motivation und Problemstellung der Dissertation.....	- 1 -
1.2 Zielsetzung der Dissertation.....	- 3 -
1.3 Aufbau der Dissertation	- 3 -
2 Terminologische Grundlagen	- 5 -
2.1 Business-to-Business-Geschäft.....	- 5 -
2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	- 6 -
2.3 Markteintrittsstrategien mit Fokus auf den Export.....	- 9 -
2.4 Vertriebspartner und Kriterien zur Vertriebspartnerwahl	- 13 -
3 Konzeptionelle Grundlagen	- 22 -
3.1 Principal-Agent-Theorie	- 22 -
3.2 Theorien zu Internationalisierungsprozessen	- 24 -
3.2.1 Uppsala Modell.....	- 24 -
3.2.2 Stufen des Internationalisierungsprozesses.....	- 25 -
3.3 Ökonomische Internationalisierungstheorien	- 26 -
3.3.1 Transaktionskostentheorie.....	- 26 -
3.3.2 Entscheidungstheorie und emotionale Intelligenz	- 27 -
3.3.3 Resource-based View und Dynamic Capabilities.....	- 29 -
4 Konzeption der explorativen Fallanalysen	- 32 -
4.1 Motivation und Zielsetzung.....	- 32 -
4.2 Fallstudienforschung	- 33 -
4.3 Gütekriterien der qualitativen Forschung.....	- 34 -
4.4 Planung und Durchführung der Fallanalysen.....	- 36 -
4.4.1 Planungs- und Vorbereitungsphase.....	- 36 -
4.4.2 Auswahl der Fälle	- 37 -
4.4.3 Datenerhebung.....	- 42 -
4.4.4 Analyse der Daten	- 45 -
4.4.5 Qualitätssicherung.....	- 46 -

5	Empirische Ergebnisse der Fallanalysen	- 49 -
5.1	Empirische Ergebnisse der Einzelfallanalysen	- 49 -
5.1.1	Fallanalyse 1	- 49 -
5.1.2	Fallanalyse 2	- 55 -
5.1.3	Fallanalyse 3	- 63 -
5.1.4	Fallanalyse 4	- 80 -
5.1.5	Fallanalyse 5	- 87 -
5.1.6	Fallanalyse 6	- 95 -
5.1.7	Fallanalyse 7	- 106 -
5.1.8	Fallanalyse 8	- 116 -
5.1.9	Fallanalyse 9	- 124 -
5.1.10	Fallanalyse 10	- 131 -
5.1.11	Fallanalyse 11	- 144 -
5.1.12	Fallanalyse 12	- 153 -
5.1.13	Fallanalyse 13	- 163 -
5.1.14	Fallanalyse 14	- 170 -
5.1.15	Fallanalyse 15	- 176 -
5.1.16	Fallanalyse 16	- 185 -
5.1.17	Fallanalyse 17	- 195 -
5.1.18	Fallanalyse 18	- 203 -
5.1.19	Fallanalyse 19	- 210 -
5.2	Empirische Ergebnisse der fallübergreifenden Analyse	- 221 -
5.2.1	Verwendete Markteintrittsstrategie.....	- 221 -
5.2.2	Verwendete Vertriebspartnerformen.....	- 228 -
5.2.3	Wege zum potenziellen Vertriebspartner	- 230 -
5.2.4	Auswahlkriterien Vertriebspartner	- 234 -
5.3	Zwischenfazit und Interpretation der Ergebnisse	- 240 -
6	Konzeption der standardisierten Online-Befragung.....	- 245 -
6.1	Motivation und Zielsetzung.....	- 245 -
6.2	Auswahl der Forschungsmethode	- 245 -
6.3	Hypothesenentwicklung.....	- 249 -
6.4	Aufbau des Fragebogens.....	- 250 -
6.5	Sampling und Gang der Untersuchung.....	- 252 -
7	Empirische Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells.....	- 254 -
7.1	Ausgewählte deskriptive Ergebnisse.....	- 254 -

7.2	Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte	- 258 -
7.2.1	Auswahlkriterien	- 258 -
7.2.2	Erfolg.....	- 273 -
7.3	Darstellung der Schätzergebnisse auf Strukturmodellebene.....	- 277 -
7.4	Zwischenfazit und Interpretation der Ergebnisse	- 280 -
8	Schlussbetrachtung	- 285 -
8.1	Zusammenfassung der Dissertation	- 285 -
8.2	Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis.....	- 289 -
8.2.1	Beitrag zur wissenschaftlichen Entwicklung.....	- 289 -
8.2.2	Handlungsempfehlungen für die Praxis	- 290 -
8.3	Kritische Würdigung und Ausblick	- 302 -
9	Literaturverzeichnis.....	X

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.	- 4 -
Abbildung 2: Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und B2B-Marketing	- 6 -
Abbildung 3: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen	- 9 -
Abbildung 4: Markteintrittsformen.....	- 10 -
Abbildung 5: Direkter vs. Indirekter Export	- 11 -
Abbildung 6: Ressourcenkategorien	- 30 -
Abbildung 7: Ressourcenanforderungen und Wettbewerbsvorteil	- 30 -
Abbildung 8: Erstellungsprozess einer Fallanalyse	- 36 -
Abbildung 9: Auslandsaktivitäten Unternehmen U1.	- 50 -
Abbildung 10: Auslandsaktivitäten Unternehmen U2.....	- 56 -
Abbildung 11: Auslandsaktivitäten Unternehmen U3.....	- 66 -
Abbildung 12: Auslandsaktivitäten Unternehmen U4.....	- 81 -
Abbildung 13: Auslandsaktivitäten Unternehmen U5.....	- 89 -
Abbildung 14: Auslandsaktivitäten Unternehmen U6.....	- 97 -
Abbildung 15: Auslandsaktivitäten Unternehmen U7.....	- 108 -
Abbildung 16: Auslandsaktivitäten Unternehmen U8.....	- 117 -
Abbildung 17: Auslandsaktivitäten Unternehmen U10.....	- 133 -
Abbildung 18: Auslandsaktivitäten Unternehmen U11.....	- 145 -
Abbildung 19: Auslandsaktivitäten Unternehmen U12.....	- 154 -
Abbildung 20: Auslandsaktivitäten Unternehmen U13.....	- 164 -
Abbildung 21: Auslandsaktivitäten Unternehmen U14.....	- 171 -
Abbildung 22: Auslandsaktivitäten Unternehmen U15.....	- 178 -
Abbildung 23: Auslandsaktivitäten Unternehmen U16.....	- 187 -
Abbildung 24: Auslandsaktivitäten Unternehmen U17.....	- 197 -
Abbildung 25: Auslandsaktivitäten Unternehmen U18.....	- 204 -
Abbildung 26: Auslandsaktivitäten Unternehmen U19.....	- 211 -

Abbildung 27: Ein einfaches Pfadmodell.....	- 246 -
Abbildung 28: Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns.	- 250 -
Abbildung 29: Durchschnittliche Risikobewertung der Länder innerhalb der Stichprobe.-	256 -
Abbildung 30: Quellen der Vertriebspartnersuche innerhalb der Stichprobe.	- 256 -
Abbildung 31: Gewichtung der Auswahlkriterien innerhalb der Stichprobe.....	- 258 -
Abbildung 32: Beispielhafte Umsetzung des Konstruktes "Marktnähe" in PLS.	- 259 -
Abbildung 33: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Marktnähe".....	- 260 -
Abbildung 34: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Know-how".....	- 262 -
Abbildung 35: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Commitment".	- 265 -
Abbildung 36: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Lokale Aspekte".	- 268 -
Abbildung 37: Pfaddiagramm des Konstruktes "Passende strategische Orientierung". ...	- 270 -
Abbildung 38: Pfaddiagramm des Konstruktes "Ressourcen".	- 272 -
Abbildung 39: Ergebnisse der Schätzung auf Strukturmodellebene.	- 280 -
Abbildung 40: Ergebnisübersicht.....	- 288 -

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmensklassifikation der EU-Kommission	- 6 -
Tabelle 2: Unternehmensklassifikation des IfM	- 7 -
Tabelle 3: Arten von Vertriebspartnern	- 14 -
Tabelle 4: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Joint Venture.	- 18 -
Tabelle 5: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Allianzen.	- 19 -
Tabelle 6: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Kooperationen generell.....	- 20 -
Tabelle 7: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Kooperationen & Vertriebspartnern...-	21 -
Tabelle 8: Beschreibung der Stichprobe.	- 41 -
Tabelle 9: Gesammelte Daten von U1-U10.....	- 44 -
Tabelle 10: Gesammelte Daten von U11-U19.....	- 45 -
Tabelle 11: Gütekriterien der qualitativen Forschung	- 48 -
Tabelle 12: Entwickelte Arbeitshypothesen der Arbeit.....	- 241 -
Tabelle 13: Vergleich der qualitativen Ergebnisse mit der Literatur.	- 244 -
Tabelle 14: Gütekriterien auf Messmodellebene	- 248 -
Tabelle 15: Gütekriterien auf Strukturmodellebene	- 249 -
Tabelle 16: Produktart innerhalb der Stichprobe.	- 254 -
Tabelle 17: Produktbeschreibung innerhalb der Stichprobe.	- 255 -
Tabelle 18: Funktionsfelder der Teilnehmer innerhalb der Stichprobe.....	- 255 -
Tabelle 19: Vertriebspartnerformen innerhalb der Stichprobe.	- 257 -
Tabelle 20: Indikatoren des Konstruktes "Marktnähe".	- 261 -
Tabelle 21: Gütekriterien des Konstruktes "Marktnähe" auf Messmodellebene.....	- 262 -
Tabelle 22: Indikatoren des Konstruktes "Know-how".	- 264 -
Tabelle 23: Gütekriterien des Konstruktes "Know-how" auf Messmodellebene.....	- 265 -
Tabelle 24: Indikatoren des Konstruktes "Commitment".....	- 267 -
Tabelle 25: Gütekriterien des Konstruktes "Commitment" auf Messmodellebene.	- 267 -
Tabelle 26: Indikatoren des Konstruktes "Lokale Aspekte".....	- 269 -

Tabelle 27: Gütekriterien des Konstruktes "Lokale Aspekte" auf Messmodellebene.	- 269 -
Tabelle 28: Indikatoren des Konstruktes "Passende strategische Orientierung".....	- 271 -
Tabelle 29: Gütekriterien des Konstruktes "Passende strategische Orientierung" auf Messmodellebene.....	- 271 -
Tabelle 30: Indikatoren des Konstruktes "Ressourcen".....	- 272 -
Tabelle 31: Gütekriterien des Konstruktes "Ressourcen" auf Messmodellebene.....	- 273 -
Tabelle 32: Indikatoren des Konstruktes „Strategischer Erfolg“.....	- 274 -
Tabelle 33: Gütekriterien des Konstruktes „Strategischer Erfolg“ auf Messmodellebene.	- 274 -
Tabelle 34: Indikatoren des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“.....	- 275 -
Tabelle 35: Gütekriterien des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“ auf Messmodellebene. .	- 275 -
Tabelle 36: Indikatoren des Konstruktes „Zufriedenheit“ .	- 276 -
Tabelle 37: Gütekriterien des Konstruktes „Zufriedenheit“ auf Messmodellebene.	- 276 -
Tabelle 38: Hypothesenüberprüfung der Beziehung zwischen exogenen und endogenen Konstrukten.	- 278 -
Tabelle 39: Hypothesenüberprüfung der Beziehung zwischen endogenen Konstrukten.	- 278 -
Tabelle 40: Güteprüfung durch R ² und Q ² auf Strukturmodellebene.....	- 279 -
Tabelle 41: Güteprüfung durch Multikollinearität auf Strukturmodellebene.....	- 279 -
Tabelle 42: Checkliste - Informationsquellen zur Vertriebspartnersuche.	- 292 -
Tabelle 43: Checkliste - Basiskriterien, erste Stufe des Auswahlprozesses.	- 293 -
Tabelle 44: Checkliste - Erfolgsfaktoren, zweite Stufe des Auswahlprozesses.....	- 300 -
Tabelle 45: Fragenkatalog - Selbstbeurteilung Vertriebspartner.....	- 302 -

1 Einleitung

1.1 Motivation und Problemstellung der Dissertation

Viele Unternehmen sind sich der enormen Bedeutung der internationalen Märkte bewusst. Neue Kommunikations-, Transport- und Handelswege bieten vielfältige Chancen wie potenzielle Umsatz- und Gewinnsteigerungen, Kosten- und Effizienzvorteile sowie Zugang zu mehr und neuen Ressourcen (Fink et al. 2008; Kienbaum et al. 2000, S. 359; Oviatt und McDougall 1994; Sternad 2013, S. 9). Allerdings existieren, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), die in vielen globalen Volkswirtschaften den Motor der Wirtschaft darstellen (Katua 2014, S. 468), große Herausforderungen auf dem Weg zu erfolgreichen, internationalen Geschäftsbeziehungen.

Die Markteintritte von KMU in ausländische Märkte werden häufig als eher unsystematische, nicht auf die unternehmensspezifische Ausgangslage abgestimmte Vorgehensweisen beschrieben (Musso und Francioni 2014, S. 308). KMU haben, besonders im internationalen Kontext, mit begrenzten Ressourcen zu kämpfen, einschließlich knapper Personal- und Produktionskapazitäten, unzureichender Kenntnis über die Märkte und Kunden, schwachen finanziellen Ressourcen zur Unterstützung des Wachstums sowie wenigen Erfahrungen im Bereich der Internationalisierung und des Marketings (Hurmerinta-Peltomäki 2001; Lu und Beamish 2006, S. 462).

Somit sind KMU häufig gezwungen, ressourcenorientiert zu handeln und Risiken zu minimieren. Dies begründet auch häufig die Wahl der Markteintrittsform. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Export als besonders interessant für KMU anzusehen ist. Zu diesem Ergebnis kommt etwa das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (Kranzusch und Holz 2013, S. Xf.). So planen rund 16% der deutschen KMU, die bereits bestehenden Auslandsaktivitäten weiter auszudehnen. Knapp 20% der Unternehmen können sich den Einstieg in den Auslandsmarkt in Form von Exportgeschäften vorstellen. Formen wie beispielsweise die Direktinvestition werden auf Grund einer höheren Kapitalbindung und somit eines höheren Risikos selten gewählt. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Direktinvestitionen mit der Unternehmensgröße zunehmen (33% bei Kleinunternehmen auf 81% der Großunternehmen) (Kranzusch und Holz 2013, S. Xf.).

Der Export in Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern (*distribution partners*), also Händlern oder Vermittlern, die die Produkte im Unternehmensauftrag oder auf eigene Rechnung vertreiben, stellt grundsätzlich eine risikoarme Variante dar und wird daher auch häufig verwendet

(DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. 2013, S. 16). Zudem werden Wissenslücken, beispielsweise über länderspezifische Regelungen, welche auf Grund der beschriebenen Restriktionen schwer zu beseitigen sind, und Herausforderungen durch kulturelle Unterschiede reduziert (Hessels und Terjesen 2010, S. 205). Auch die geringen zu leistenden Investitionen, sowohl personell als auch finanziell, sind als Vorteil anzusehen (Rieß und Fahrendorf 2002).

Eines der Hauptprobleme stellt hierbei die Suche und letztendlich die Auswahl eines verlässlichen und geeigneten Partners im Zielmarkt dar. So nannten in einer Studie vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag 61% der ca. 4.400 befragten mittelständischen Unternehmen die Auswahl von Vertriebspartnern als entscheidenden Erfolgsfaktor und gleichzeitig als große Herausforderung (DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. 2005, S.5, 2013, S.16). Auch Behr und Semlinger (2004) sehen diese Herausforderungen. So scheitern viele internationale Kooperationen, da ein vermeintlich passender und vertrauenswürdiger Partner mit den vorhandenen Informationen und unter Beachtung der Risikominimierung nicht zu finden ist (Behr und Semlinger 2004, S. 20; Semlinger 2003, S. 61). Zudem entstehen bei jeglicher Auswahl eines Vertriebspartners Kosten wie beispielsweise Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten (Schwens 2006, S. 13f.), welche bei einem Scheitern der Zusammenarbeit nicht rückgängig gemacht werden können (sog. sunk costs, vgl. Groß-Schuler 2013).

Da die Kundenwahrnehmung eines Unternehmens durch den Marktauftritt der Vertriebspartner bestimmt wird, kommt der Auswahl des passenden Vertriebspartners zudem eine hohe Bedeutung zu (Homburg et al. 2016, S. 49). Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass in vielen Unternehmen keine klar definierten Anforderungen und somit harte, rationale Kriterien für die Auswahl der Vertriebspartner existieren (Homburg et al. 2016, S. 64). Auch die bisherigen Arbeiten in der Wissenschaft beschäftigen sich unzureichend mit der konkreten und systematischen Auswahl von Vertriebspartnern (Binckebanck und Hölter 2012, S. 233ff.; Ghorbani et al. 2014, S. 159; Lin und Chen 2008, S. 357).

So liegt der Fokus bislang vermehrt auf der Auswahl von Partnern im Rahmen von Joint Ventures (Al-Khalifa und Eggert Peterson 1999; Geringer 1991; Kirby und Kaiser 2005; Lu und Beamish 2006; Solesvik und Westhead 2010), strategischen Allianzen (Chen et al. 2008; Hoffmann und Schlosser 2001; Shah und Swaminathan 2008; Wu et al. 2009) und generellen Kooperationen (Wu und Barnes 2011). Die Frage nach der systematischen Vertriebspartnerwahl bleibt jedoch weitgehend unbeantwortet.

1.2 Zielsetzung der Dissertation

Zentrale Zielsetzungen der Dissertation ergeben sich aus der Beantwortung folgender Fragen:

Forscherische Zielsetzung: Wie gestalten KMU aus dem B2B-Bereich ihre Vertriebspartnerwahl für das Auslandsgeschäft?

(1) Literaturüberblick

- Auf welchem Stand befindet sich die Forschung zum Thema der systematischen Vertriebspartnerwahl?

(2) Explorative Fallanalysen

- Welche Markteintrittsstrategien, speziell Vertriebs(partner)formen, werden gewählt und wie erfolgt die Kontaktaufnahme?
- Werden Auswahlkriterien im Rahmen der Vertriebspartnerwahl verwendet und gegebenenfalls welche?

(3) Standardisierte Online-Befragung

- Welche identifizierten Auswahlkriterien (aus der explorativen Fallanalyse) haben einen positiven Einfluss auf den Erfolg der Vertriebspartnerwahl und lassen sich somit als Erfolgsfaktoren beschreiben?

Pragmatische Zielsetzung: Welche Konsequenzen ergeben sich für die Wissenschaft im Bereich der systematischen Vertriebspartnerwahl und welche konkreten Handlungsempfehlungen können für die KMU im B2B-Bereich abgeleitet werden, um einen systematischen Auswahlprozess zu unterstützen?

1.3 Aufbau der Dissertation

Die folgende Arbeit unterteilt sich in acht Kapitel. Zum besseren Verständnis der Thematik und zur Feststellung des für die Arbeit relevanten Forschungsstandes werden in Kapitel 2 die terminologischen Grundlagen detailliert erläutert. Im Kapitel 3 wird auf konzeptionelle Grundlagen im Bereich der Internationalisierung und Vertriebspartnerwahl eingegangen, die im weiteren Verlauf als Basis herangezogen werden. In den Kapiteln 4 und 5 werden das qualitative Forschungsdesign sowie die Ergebnisse der Fallanalysen ausführlich vorgestellt. In den Kapiteln 6 und 7 werden das quantitative Forschungsdesign und die jeweiligen Ergebnisse der standardisierten Online-Befragung beschrieben. Das abschließende 8. Kapitel beschäftigt sich mit

einer ausführlichen Schlussbetrachtung. Hier wird die Arbeit zusammengefasst, kritisch gewürdigt und es werden Konsequenzen für die Wissenschaft sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Arbeit.

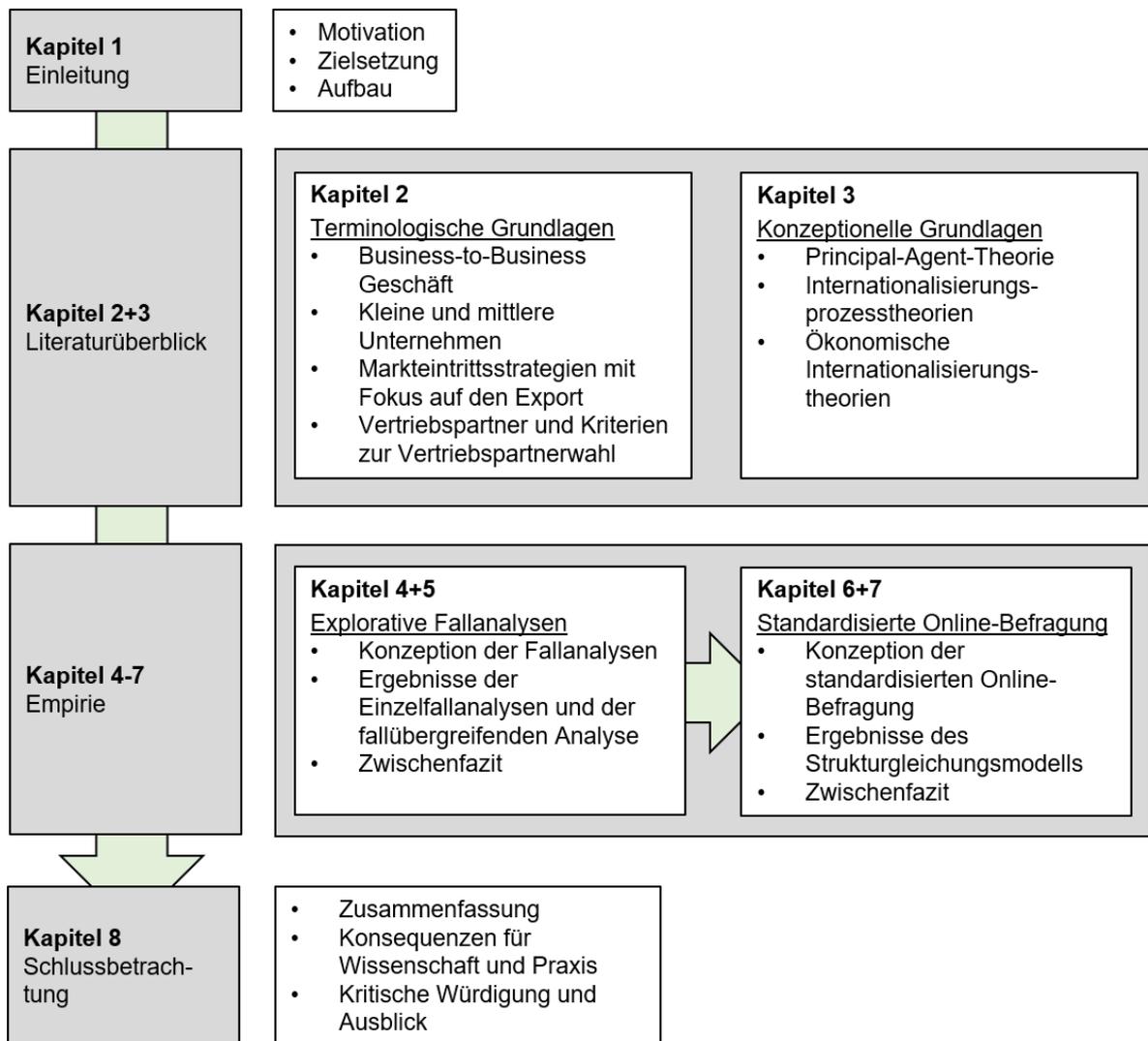


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.

2 Terminologische Grundlagen

Zur Beantwortung der genannten Leitfragen und zur Konzipierung der empirischen Untersuchung sowie zur Abgrenzung des Betrachtungsbereiches der Arbeit ist es notwendig, grundlegende Merkmale wie Unternehmensbeziehung und -größe, Markteintrittsstrategien speziell im Bereich des Exports und Kriterien für die Auswahl von Vertriebspartnern zu erläutern und abzugrenzen.

2.1 Business-to-Business-Geschäft

Ein Business-to-Business-Geschäft (B2B-Geschäft) bezeichnet Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen und kann somit als „Firmenkundengeschäft“ beschrieben werden. Hierbei kann es sich um Güter oder Dienstleistungen handeln. Den Gegenpart hierzu stellt das Business-to-Consumer-Geschäft (B2C-Geschäft) dar, welches sich durch die Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten charakterisiert (Kotler et al. 2011, S. 318; Schmoll 2006, S. 5).

Kotler et al. (2011, S. 318) definieren B2B-Geschäfte beziehungsweise den Markt des B2B wie folgt: *„Der Markt der Industriegüter umfasst alle Organisationen, die Güter und Dienstleistungen nachfragen, um sie in der eigenen Produktion von anderen Erzeugnissen oder Dienstleistungen zu verwenden, sie weiterzuverkaufen oder zu vermieten, zu verleasen oder auf andere Weise gewerblich zu verwenden.“*

In der Literatur wird im Rahmen des B2B-Geschäfts auch häufig von Industriegütermarketing und im Zusammenhang des B2C-Geschäfts von Konsumgütermarketing gesprochen (Oexler 2008, S. 4; Schmoll 2006, S. 5). Bei genauerer Betrachtung existieren hier allerdings Unterschiede (vgl. Abbildung 2). So umfassen B2B-Geschäfte ebenfalls die Vermarktung und den Verkauf an den Groß- und Einzelhändler. Hingegen bezieht sich das Industriegütermarketing ausschließlich auf das weiterverarbeitende Gewerbe (Engelhardt und Günter 1981).

Im internationalen Sprachgebrauch werden die Begriffe allerdings häufig synonym verwendet (Backhaus und Voeth 2010, S. 5). Ein wesentlicher Unterschied vom B2B- zum B2C-Geschäft ist, dass Entscheidungen nicht von einem Konsumenten getroffen werden, sondern im B2B-Kontext von einer Gruppe von Personen. Somit gestaltet sich der Prozess als wesentlich komplexer (Backhaus und Voeth 2010, S. 7; Kotler et al. 2011, S. 318; Schmoll 2006, S. 5).

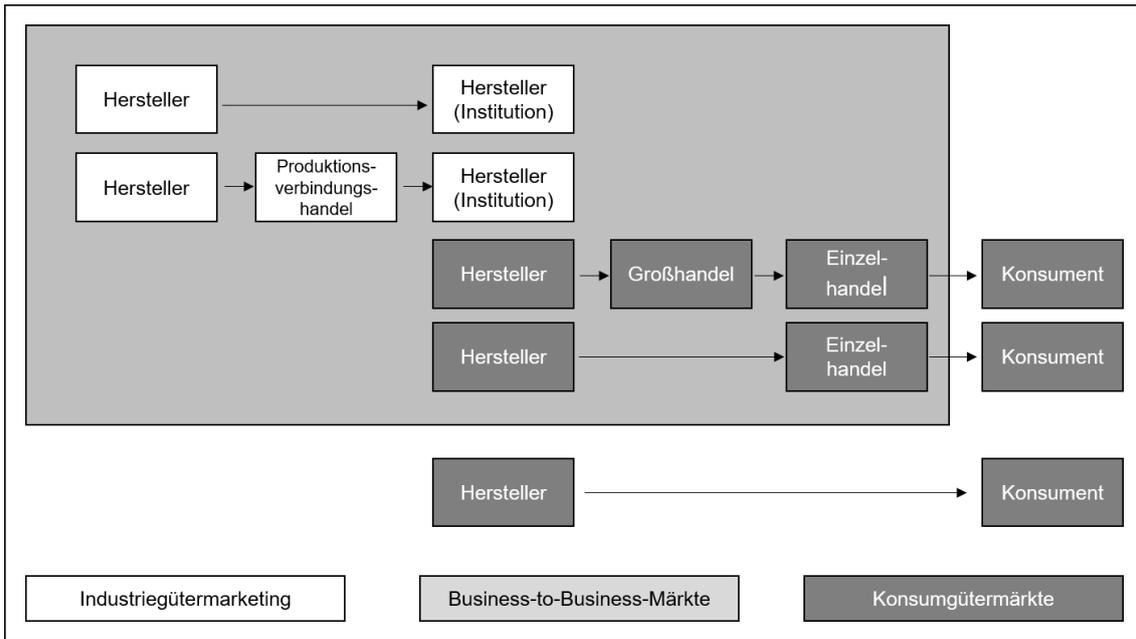


Abbildung 2: Unterschiede zwischen Industriegütermarketing und B2B-Marketing (Plinke 1999).

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem B2B-Geschäft, welches das Industriegütermarketing miteinschließt (vgl. Plinke 1999).

2.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Die EU-Kommission definiert und unterteilt den Mittelstand in drei Gruppen. Die „Kleinstunternehmen“ mit bis zu neun Beschäftigten, einem jährlichen Umsatz und einer Bilanzsumme von bis zu zwei Millionen Euro, die „Kleinunternehmen“ mit bis zu 49 Beschäftigten, einem Jahresumsatz und einer jährlichen Bilanzsumme von bis zu zehn Millionen Euro sowie die „mittleren Unternehmen“ mit maximal 249 Beschäftigten, einem Jahresumsatz von 50 Millionen und einer jährlichen Bilanzsumme von 43 Millionen Euro.

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	Jahresumsatz (Euro)	jährliche Bilanzsumme (Euro)
Kleinst	< 10	und ≤ 2 Millionen	oder ≤ 2 Millionen
Klein	< 50	≤ 10 Millionen	≤ 10 Millionen
Mittel	< 250	≤ 50 Millionen	≤ 43 Millionen

Tabelle 1: Unternehmensklassifikation der EU-Kommission (European Commission 2018).

Ähnlich geht das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) vor. So wird die Unternehmensgröße ausschließlich durch die Zahl der Beschäftigten und den Jahresumsatz definiert. Als kleine

Unternehmen werden Unternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis zu einer Millionen Euro beschrieben. Hingegen weisen mittlere Unternehmen bis zu 499 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro auf.

Unternehmensgröße	Anzahl der Beschäftigten	und	Jahresumsatz (Euro)
Klein	< 9		< 1 Millionen
Mittel	< 499		< 50 Millionen

Tabelle 2: Unternehmensklassifikation des IfM (Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2018).

Im Rahmen beider Definitionen werden rein **quantitative Kriterien** betrachtet, die wiederum in inputbezogene Merkmale, wie beispielsweise die Anzahl der Beschäftigten, und in outputbezogene Charakteristika, wie beispielsweise den jährlichen Umsatz, unterteilt werden können (Dülfer 1985, S. 494; Hutchinson et al. 2005, S. 152).

Es ist auch möglich, die Gruppe der KMU von Großunternehmen anhand von sogenannten **Wesensmerkmalen** und damit **qualitativen Merkmalen** zu unterscheiden (Ernst 1999, S. 59; Pfohl 2013, S. 17). Die dort verwendeten Merkmale zur Bestimmung der Größe eines Unternehmens stammen ursprünglich aus der Literatur zur Betriebsgrößenplanung (Bolton 1971, S. 1). Anhand der typischen Betriebsabläufe werden die folgenden Merkmale aufgeführt:

UNTERNEHMENSFÜHRUNG	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Eigentümerunternehmen • Technisch orientierte Ausbildung • Patriarchische Führung • Direkte Teilnahme am Betriebsgeschehen • Führungsgeschehen nicht austauschbar • Mangelnde Unternehmensführungskennnisse • Kaum Ausgleichmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Manager • Gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben vorhanden • Führung nach Management-by-Prinzipien • Ferne zum Betriebsgeschehen • Führungspotenzial austauschbar • Fundierte Unternehmensführungskennnisse • Gute Ausgleichmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
ORGANISATION	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Auf Eigentümerunternehmen ausgerichtetes Einliniensystem • Starke persönliche Bindung • Kurze, direkte Informationswege • Hohe Flexibilität wegen des geringen Formalisierungsgrades

	<ul style="list-style-type: none"> • Kaum Abteilungsbildung • Weisung und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt • Geringe Delegation, Funktionshäufung des Eigentümerunternehmens
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Personenunabhängig; an den sachlichen Gegebenheiten orientierte komplexe Organisationsstruktur • Geringe persönliche Bindung • Vorgeschriebene Informationswege • Geringe Flexibilität wegen hohen Formalisierungsgrades • Umfangreiche Abteilungsbildung • Formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen • Delegation in viele Bereiche, Arbeitsteilung • Hohe Koordinationsprobleme
PRODUKTION	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsintensiv • Geringe Arbeitsteilung • Überwiegend Universalmaschinen • Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge • Häufig langfristig gebunden an eine bestimmte Basisinnovation
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalintensiv • Hohe Arbeitsteilung • Überwiegend Spezialmaschinen • Starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge • Keine langfristige Bindung an eine Basisinnovation
FINANZIERUNG	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituation • Kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensindividuelle, staatliche Unternehmensunterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich • Ungehinderter Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch vielseitige Finanzierungsmöglichkeiten
PERSONAL	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl von Beschäftigten • Wenig Akademiker beschäftigt • Oft geringer Anteil an ungelerten oder angelernten Arbeitskräften, oft hohe Arbeitszufriedenheit
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Anzahl von Beschäftigten • Viele Akademiker beschäftigt • Oft hoher Anteil an ungelerten oder angelernten Arbeitskräften • Oft geringe Arbeitszufriedenheit

ABSATZ	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Deckung kleindimensionierter, individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment
F&E	
KMU	<ul style="list-style-type: none"> • Keine dauernd institutionalisierte F&E Abteilung • Kurzfristig-intuitiv ausgerichtete F&E • Fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung
Großunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Dauernd institutionalisierte F&E Abteilung • Langfristig-systematisch angelegte F&E • Produkt und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung

Abbildung 3: Abgrenzung von KMU und Großunternehmen (Pfohl 2013, S. 19ff.)

Es ist möglich, ein ganzes Unternehmen oder spezielle Bereiche eines Unternehmens einem typischen KMU zuzuordnen. Hierbei ist allerdings darauf hinzuweisen, dass in der Literatur eine Vielzahl von Kriterienkatalogen zu finden ist (Amschlinger 2011, S. 9). Für Unternehmen wird eine Zuordnung mit steigendem Umfang des Kriterienkataloges immer schwieriger. Somit führen unterschiedliche Kataloge möglicherweise zu unterschiedlichen Ergebnissen. Zudem ist nicht geklärt, wie viele Kriterien beziehungsweise ob alle Kriterien eines Kataloges zu erfüllen sind (Weber 1981, S. 19). Auf Grund dieser beschriebenen Schwierigkeiten, werden in dieser Arbeit ausschließlich die quantitativen Merkmale berücksichtigt.

2.3 Markteintrittsstrategien mit Fokus auf den Export

Unter dem Begriff der internationalen Markteintrittsstrategie wird das Bündel strategischer Entscheidungen verstanden, welches auf Grund eines Internationalisierungsvorhabens, aktiv in einen ausländischen Markt einzutreten, getroffen wurde (Haag und Roßmann 2015, S. 74). Fernández und Nieto (2005, S. 77) beschreiben die Internationalisierung wie folgt: „*Internationalization is the most complex strategy that any firm can undertake. This strategy is likely to become increasingly necessary.*“

Anzumerken ist, dass die Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der Markteintrittsstrategie getroffen wurden, nur schwierig und allenfalls mit großem Aufwand, zeitlich als auch monetär, veränderbar sind. Dies zeigt, dass diese Entscheidungen als bedeutsam und grundlegend für Unternehmen anzusehen sind (Anderson und Coughlan 1987; Agarwal und Ramaswami 1992; Sarkar und Cavusgil 1996, S. 826; Wind und Perlmutter 1977). So beeinflussen

sie unter anderem die Struktur der Organisation, den Kontrollmodus und -grad der Aktivitäten im Ausland, die Menge und das Ausmaß der ins Ausland transferierten Unternehmensressourcen sowie die Höhe des Risikos.

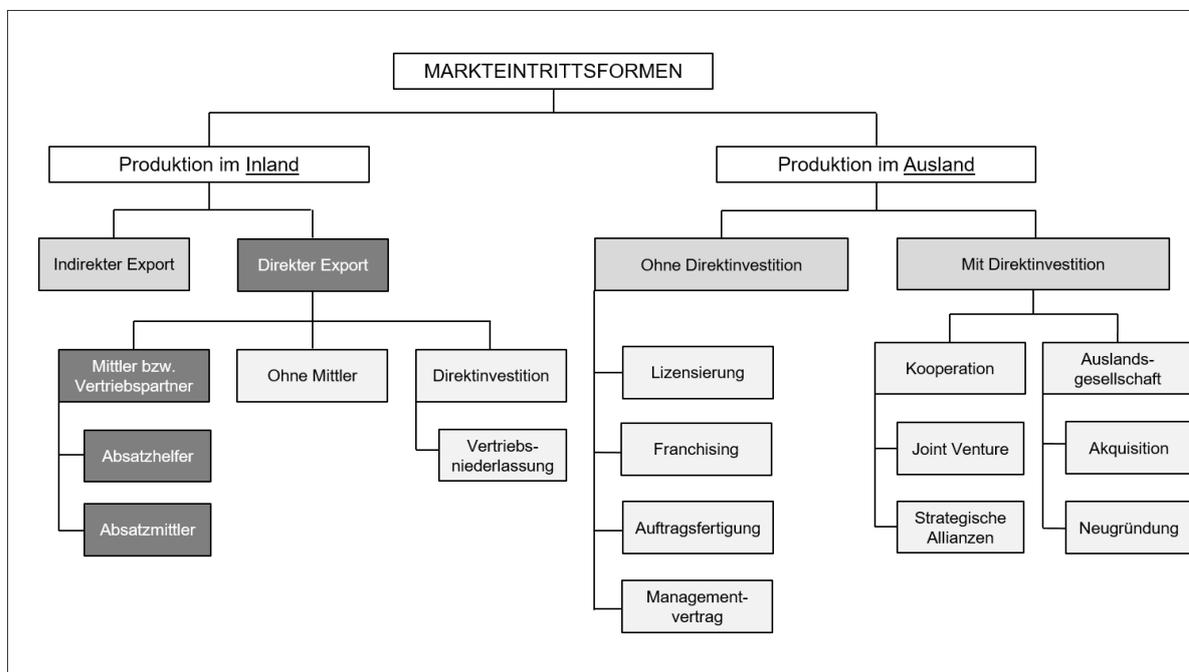


Abbildung 4: Markteintrittsformen in Anlehnung an Zentes (2012, S. 26) und Schoppe und Behrens (1991, S. 442).

Mögliche Formen des Markteintritts lassen sich beispielsweise nach der geografischen Ausrichtung der Wertschöpfungsaktivitäten und somit nach dem Ort der Leistungserstellung kategorisieren (Haag und Roßmann 2015, S. 77). Die Abbildung 4 zeigt wesentliche Markteintrittsformen beziehungsweise -bearbeitungsformen aus der internationalen Managementliteratur (Cavusgil et al. 2008; Fuchs und Apfelthaler 2009; Hill 2009; Kutschker und Schmid 2011; Luo 1999; Perlitz 2004; Root 1994; Welch et al. 2007). Die dunkelgrau markierten Formen stellen den Fokus dieser Arbeit dar.

Im Rahmen der Markteintrittsstrategien wird auf die Transaktionskostentheorie verwiesen. So verursachen die unterschiedlichen Markteintrittsformen unterschiedliche Transaktionskosten, d. h. Kosten der Anbahnung, der Absicherung und der Kontrolle der Transaktionen. Der Export stellt demnach die Form mit dem geringsten Transaktionskostenaufwand dar. Die Gründung von Auslandsgesellschaften beziehungsweise Tochtergesellschaften stellt hingegen diejenige mit dem höchsten Aufwand dar (Haag und Roßmann 2015, S. 77).

Der Export, welcher im Rahmen dieser Arbeit fokussiert wird, stellt die wohl traditionellste Markteintrittsform dar (Zentes et al. 2004, S. 9ff.). Es handelt sich hierbei um einen grenzüber-

schreitenden Warenabsatz, wobei die Waren im Heimatland produziert und ins Ausland überführt werden. Jahrmann (2007, S. 21) beschreibt den Export als Grundform und ersten Schritt des Außenhandels. Insbesondere in Deutschland kommt dieser Form eine hohe Bedeutung zu (Haag und Roßmann 2015, S. 77). Diese Form der Markteintrittsstrategie ist besonders bei klein- bis mittelständischen Unternehmen vorzufinden (Wolff und Pett 2000), da es auf Grund der geringen Ressourcenbindung, des überschaubaren finanziellen Risikos und der geringen organisatorischen Komplexität die einfachste und risikoärmste Möglichkeit eines Markteintritts im Ausland darstellt (Berndt et al. 2005; Schwärmer und Lynton, S. 9).

Generell kann die Expansion ins Ausland als ein Lernprozess verstanden werden. In diesem erhält das Unternehmen ein tiefergehendes Verständnis über die Beschaffenheit neuer Märkte und deren Umgang, wodurch notwendige Informationen an das Unternehmen gelangen, was eine ausländische Marktausweitung mit einem geringen Grad an Unsicherheitsfaktoren ermöglicht (Johanson und Vahlne 1990).

Grundsätzlich ist, wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, zwischen dem direkten und dem indirekten Export zu unterscheiden. Beim direkten Export besitzt das Unternehmen beziehungsweise der Hersteller direkte geschäftliche Kontakte und verkauft seine Produkte unmittelbar an seine ausländischen Handelspartner. Dies können Vertriebspartner oder aber Endabnehmer sein. Beim indirekten Export fehlt hingegen die direkte Beziehung des Herstellers zum ausländischen Partner. Diesen Part übernimmt dann ein inländisches Handelsunternehmen (Intermediär) (Backhaus et al. 2009a; Büter 2013, S. 67).

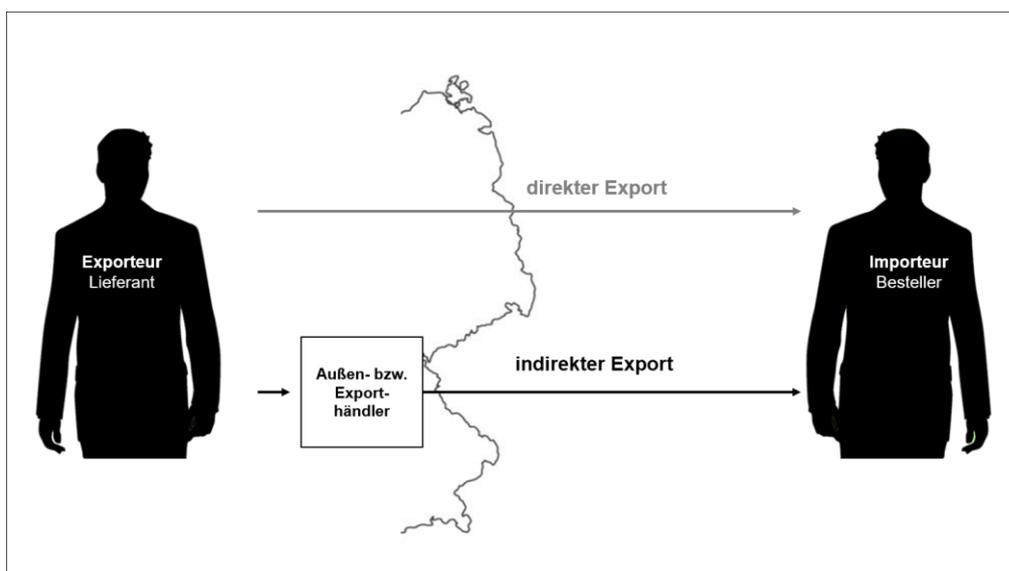


Abbildung 5: Direkter vs. Indirekter Export in Anlehnung an Büter (2013, S. 68).

Nachteilig, insbesondere beim indirekten Export, ist, dass nur wenig Kontrolle vom Exporteur ausgeübt werden kann. Zudem ist der Export nur für Gütergruppen empfehlenswert, welche zu geringen (Transport-) Kosten exportiert werden können (Kutschker und Schmid 2011, S. 864).

Im Rahmen des direkten Exports unterteilt die Literatur folgende Vertriebspartnerformen: Zum einen existiert der sogenannte Absatzhelfer, welcher keine eigene Handelsstufe darstellt, da stets auf Unternehmensrechnung und damit für das beauftragende Unternehmen gehandelt wird (Büter 2013, S. 77ff.). Anders ist es bei dem selbstständigen Absatzmittler. Dieser kann als ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Absatzorgan verstanden werden (Bonart 2013, S. 105f.). Eine ausführliche Darstellung erfolgt im Kapitel 2.4 „Vertriebspartnerwahl“.

Der Aufbau einer Repräsentanz oder Niederlassung kann der erste Schritt einer eigenen Präsenz im Auslandsmarkt sein (Berndt et al. 2005, S. 143). Neben der Marktbeobachtung kann bereits Kontakt zu potenziellen Kunden hergestellt werden (Faix et al. 2006, S. 80). Die Niederlassung stellt in dieser Form eine reine Vertriebsniederlassung beziehungsweise Kontaktstelle dar und wirkt somit unterstützend für die Exportaktivitäten (Hanslik 2013, S. 14). Hilger (2001, S. 170) und Kleine (2000, S. 26) stufen diese Form der Markteintrittsform somit als exportnah ein.

Da die Kooperationspartner im Zielmarkt über bereits bestehende Marktkenntnis und ergänzende Ressourcen verfügen, kann hier von einem Instrument des Ressourcenerwerbs gesprochen werden (Blecker 1999; Holtbrügge und Puck 2008, S. 78). Zu den vertraglichen Kooperationen ohne Direktinvestitionen zählen insbesondere Lizenzierung, Franchising, Auftragsfertigung oder Vertragsproduktion sowie Managementverträge. Sie stellen vertragliche Vereinbarungen beispielsweise über Umfänge, Rechte sowie Pflichten der Zusammenarbeit dar (Holtbrügge und Puck 2008; Kutschker und Schmid 2011, S. 884).

Im Bereich der Kooperationen mit Direktinvestition sind besonders Joint Ventures hervorzuheben. Sie stellen im Gegensatz zu strategischen Allianzen, welche ausschließlich den Gedankengang einer Zusammenarbeit verfolgen, eine eigenständige rechtliche Einheit dar.

Es handelt sich bei einem Joint Venture um ein selbstständiges Gemeinschaftsunternehmen aus mindestens zwei Partnern. Die Partner bringen Ressourcen wie Kapital, Personal und Know-how in die Zusammenarbeit mit ein (Berndt et al. 2005; Hennart 1988; Holtbrügge und Puck 2008; Kogut 1988). Hennart (1988) beschreibt das Joint Venture als Kapitalbeteiligung beider Partnerunternehmen. Da ein möglicher Ressourcenmangel sowie finanzielle Risiken vom Partner im Zielmarkt ausgeglichen werden, ist diese Form der Marktbearbeitung auch für

kleine und mittelständische Unternehmen sinnvoll (Kirby und Kaiser 2003; Shi et al. 2001; Steinmann et al. 1981).

Vollständige Kontrolle über Entscheidungsprozesse kann ausschließlich über den Markteintritt durch Tochtergesellschaften erfolgen (Nienaber 2003, S. 97; Perlitz 2004; Berndt et al. 2005, S. 148). Die Muttergesellschaft besitzt hierbei 100% der Kapitalanteile der Gesellschaft im Zielmarkt. Diese kann vom Unternehmen selbst etabliert werden oder durch vollständige Übernahme eines ausländischen Unternehmens erlangt werden. Die Gründung und Etablierung einer Tochtergesellschaft mit Direktinvestition ist mit beträchtlichen Kosten verbunden und birgt somit auch ein erhebliches Risiko für die Muttergesellschaft (Driscoll und Paliwoda 1997).

Zentrale Aspekte zur Charakterisierung der Marktbearbeitungsformen stellen somit die Höhe der Ressourcenbeanspruchung sowie der Grad der Einflussnahme auf dem Auslandsmarkt dar (Ahlert et al. 2008; Anderson und Gatignon 1986; Hill et al. 1990; Kim und Hwang 1992; Pan und David 2000; Tse et al. 1997).

2.4 Vertriebspartner und Kriterien zur Vertriebspartnerwahl

Da die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern im Rahmen des direkten Exports besonders bei kleinen bis mittelständischen Unternehmen Anwendung findet (Yeoh und Calantone 1995) und zudem den Fokus dieser Arbeit darstellt, wird der Begriff des Vertriebspartners zunächst genauer erläutert. Im weiteren Verlauf dieses Abschnittes wird ein ausführlicher Überblick über bereits veröffentlichte Studien im Bereich der Partnerauswahl und deren Kriterien gegeben.

Begründet wird die Kooperation mit einem Vertriebspartner hauptsächlich durch die Erfahrungen des Partners, der mit dem Markt vertraut ist und die geringe zu leistende Investition (Rieß und Fahrendorf 2002, S. 21). Cavusgil et al. (1995, S. 297) definieren den Vertriebspartner und seine Aufgaben wie folgt: „*Foreign distributors or agents carry on the responsibility of marketing the manufacturer's product and servicing customers in the local market.*“ Die Aufgaben des Partners liegen somit speziell in der Vermarktung der Produkte und dem Kundenservice. Paun (1997) erweitert die Aufgaben noch um den Rückfluss von Wissen über Kundenbedürfnisse und Markttrends zum Hersteller.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Arten von Vertriebspartnern unterschieden werden. Zum einen existiert der selbstständige Absatzmittler, auch Vertragshändler oder Importeur (*official dealer*) genannt, welcher im eigenen Namen auf (meist) eigene Rechnung agiert. Ihm werden somit Recht und Eigentum der zu veräußernden Güter übergeben. Dies können Großhändler sein, die die Güter in großen Mengen an Wiederverkäufer (Einzelhändler), Unternehmen der

weiterverarbeitenden Industrie oder Großabnehmern veräußern oder aber kleinere Einzelhändler, die die Ware direkt an den Endkunden verkaufen. Typischerweise übernehmen Großhändler das Marketing und den Vertrieb vor Ort sowie den After-Sale-Service (Sander 2011, S. 670ff.). Durch die Einbindung von Importeuren ist die Präsenz des Produktes auf dem Markt zwar gegeben, allerdings existiert nur sehr begrenzter Raum für die eigene Umsetzung und Einflussnahme auf Marketingkonzepte und produktunterstützende Tätigkeiten. Das Herstellerunternehmen ist somit von den Akquisitionsbemühungen des Partners abhängig, trägt im Gegenzug allerdings auch ein sehr geringes Risiko (Rieß und Fahrendorf 2002, S. 23).

Zum anderen kann mit einem Absatzhelfer, einem Handelsvertreter (*export agent*) oder Kommissionär (*commission agent*) zusammengearbeitet werden. Anders als beim Absatzmittler wird dem Absatzhelfer kein Eigentum der Güter übertragen. Somit stellt er keine eigene Handelsstufe dar (Sander 2011, S. 670ff.). Der *Handelsvertreter* arbeitet zwar als selbstständiger Gewerbetreibender, allerdings im Namen des Herstellerunternehmens. Die Aufgaben sind zum einen die Ermittlung des Bedarfs bei Kunden sowie der Verkauf der Produkte. Genaue Funktionen und Aufgaben können im jeweiligen Vertrag definiert werden. Die Zusammenarbeit mit einem Handelsvertreter bietet sich an, wenn die Kundenanzahl in dem Zielland überschaubar ist. In diesem Fall übernimmt der Vertreter eine aktive Akquisitionsfunktion. Möglich sind die Zahlung eines Festgehältes, eine leistungsorientierte Vergütung sowie eine Kombination dieser Vergütungsformen. Zudem kann darüber entschieden werden, ob der Vertreter exklusiv für das Herstellerunternehmen arbeitet. Voraussetzung hierfür ist ein ausreichendes Auftragsvolumen. Ansonsten sollte darauf geachtet werden, dass der Handelsvertreter keine Produkte vertreibt, die im direkten Wettbewerb zu den eigenen Produkten stehen (Rieß und Fahrendorf 2002, S. 22f.). Der *Kommissionär*, eine weitere Form des Absatzhelfers, schließt im eigenen Namen, allerdings auf fremde Rechnungen, Geschäfte ab. Ist dieser dauerhaft für den Auftraggeber tätig, so wird von einem Kommissionsagenten gesprochen (Rieß und Fahrendorf 2002, S. 23). In der folgenden Tabelle werden die grundlegenden Arten eines Vertriebspartners zusammenfassend dargestellt:

		Namen	
		Eigenen Namen	Name des Herstellerunternehmens
Rechnung	Eigene	Vertragshändler/Importeur (official dealer)	
	Hersteller	Kommissionär (commission agent)	Handelsvertreter (export agent)

Tabelle 3: Arten von Vertriebspartnern in Anlehnung an Sander (2011, S. 677ff.) und Büter (2013, S. 77ff.).

Da die Wahrnehmung eines Herstellerunternehmens gegenüber dem Kunden durch den Marktauftritt der Vertriebspartner bestimmt wird und dieser einen erheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, kommt der Auswahl des passenden Vertriebspartners eine hohe Bedeutung zu (Homburg et al. 2016, S. 49, 64). Die Wichtigkeit dieses Prozesses beschreiben auch Cavusgil et al. (1995, S. 297) in ihrer Arbeit wie folgt: *„Distributor selection is one of the most important choices a manufacturer will make in exporting“*. Folglich ist es verwunderlich, dass es in vielen Unternehmen keine klar definierten Anforderungen für den Vertriebspartner existieren (Homburg et al. 2016, S. 64). Auch in der Literatur wird auf diese Lücke hingewiesen. So bestätigen beispielsweise Lin und Chen (2008, S. 357) die bisher geringe Beachtung dieses Themenbereiches: *„Until now, there are relatively few empirical studies exploring manufacturers' selection of distributors“*.

Für ein grundsätzliches Verständnis und das Auffinden von konkreten Auswahlkriterien im Rahmen der Partnerwahl im internationalen, unternehmerischen Kontext ist es somit notwendig, sich bei verwandten Disziplinen, wie der Auswahl von Kooperationspartnern, zu bedienen. Allerdings sollte hierbei berücksichtigt werden, dass es sich bei der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner um eine andere Art der Kooperation handelt, welche eher als Auslagerung einer bestimmten Tätigkeit an einen Externen (Agent) zu verstehen ist und nicht als Kooperation im Sinne eines Gemeinschaftsunternehmens wie ein Joint Venture oder einer Kooperation in Form einer strategischen Allianz.

Viele Studien sind im Bereich der Partnerauswahl im Rahmen von Joint Venture zu finden (vgl. beispielsweise Awadzi 1987; Daniels 1971; Kirby und Kaiser 2005; Lasserre 1984; Lu und Beamish 2006). Geringer (1991) bildet mit seiner Arbeit über die Wahl von Kooperationspartnern im Zusammenhang mit Joint Ventures die Grundlage dieses Forschungsgebietes. Die Kategorisierung der Auswahlkriterien erfolgt hierbei in aufgabenbezogene (task-related) und partnerbezogene Kriterien (partner-related criteria). Zu den aufgabenbezogenen Kriterien zählt Geringer (1991, S. 45) die operativen Fähigkeiten und Ressourcen des Partners, wie beispielsweise das Know-how, die Erfahrungen des Managements und den Zugang zu Marketing- und Distributionskanälen. Eine besondere Bedeutung kommt der Komplementarität der Partner zu. Hiermit ist das Einbringen von kritischen Erfolgsfaktoren in die Zusammenarbeit gemeint, welche der andere Partner nicht besitzt. Die partnerbezogenen Kriterien umfassen Merkmale, welche eine erfolgreiche Kommunikation zwischen den Partnern schaffen. Hierzu zählen unter anderem eine passende nationale und organisationale Kultur, Verständigungsmöglichkeiten des Managements, das Vertrauen zwischen den Partnern, aber auch frühere, erfolgreiche, gemeinsame Kooperationen (Geringer 1991, S. 45f.). Das wesentliche Ergebnis seiner Studie ist, dass Komplementarität ein wichtiges Kriterium für die Auswahl von Partnern

darstellt (Geringer 1991, S. 58). Einige Studien im Bereich der Partnerwahl beziehen die Ergebnisse von Geringer (1991) in ihre Untersuchungen mit ein (vgl. beispielsweise Al-Khalifa und Eggert Peterson 1999; Luo 1997; Solesvik und Westhead 2010).

(Strategische) Allianzen als Kooperationsform sind ebenfalls im Rahmen der Partnerauswahl zu finden (vgl. beispielsweise Hitt et al. 2000; Hoffmann und Schlosser 2001; Lu und Beamish 2001; Pansiri 2008; Shah und Swaminathan 2008; Wu et al. 2009). So wird unter anderem in der Arbeit von Chen et al. (2008) eine Vielzahl von Auswahlkriterien sowie eine mögliche Gewichtung der Kriterien genannt. Oberkategorien bilden die Punkte „Kompatibilität der Unternehmen“, „Technologische Fähigkeit“, „Ressourcen für F&E“ und „Finanzielle Verhältnisse“. Die erste Kategorie bezieht sich auf die gewünschte Vergleichbarkeit und Vereinbarkeit der beiden Partner. In der Kategorie „Technologische Fähigkeit“ werden Auswahlkriterien im Bereich der wünschenswerten Fähigkeiten und Technologien des Partners gebündelt. Der dritte Bereich umfasst Kriterien wie die zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie beispielsweise getätigte Investitionen und Personal, insbesondere im Bereich der Forschung und Entwicklung. Die letzte Oberkategorie beinhaltet Kriterien, welche sich auf die finanzielle Lage des potenziellen Partners beziehen (Chen et al. 2008, S. 453).

Zudem existieren einige Studien, die sich mit der Auswahl von Partnern beschäftigen, allerdings keine konkrete Kooperationsform angeben (vgl. beispielsweise Ahlert et al. 2003; Anderson und Narus 1990; Dacin et al. 1997; Ellram 1990; Fink et al. 2008; Lambert et al. 1996; Lin und Chen 2008; Mohr und Spekman 1994; Varis et al. 2005; Yeoh und Calantone 1995). Hierzu zählt beispielsweise die Arbeit von Cavusgil und Evirgen (1997). Die Autoren beschäftigen sich mit der Entwicklung eines Expertensystems zur Auswahl von Kooperationspartnern. Die Untersuchung von Geringer (1991) stellt die Basis der verwendeten Auswahlkriterien dar. Sie stellen heraus, dass die Wahl von geeigneten Partnern herausfordernd ist und durch ein softwaregestütztes Tool durchaus unterstützt werden kann (Cavusgil und Evirgen 1997, S. 84f.).

Wie bereits beschrieben, sind im Bereich der internationalen Vertriebspartnerwahl nur wenige Analysen zu finden. Cavusgil et al. (1995) konnte als eine Quelle identifiziert werden, welche sich explizit mit den Kriterien zur Vertriebspartnerwahl beschäftigt. Diese rein qualitative Studie wurde vor über zwanzig Jahren durchgeführt. Wünschenswerte Qualifikationen des Vertriebspartners werden in den fünf Oberkategorien „Finanzkraft & Unternehmensstärke“, „Spezielle Produktfaktoren“, „Marketingfähigkeiten“, „Commitment“ und „Unterstützende Faktoren“ zusammengefasst. Die erste Kategorie beinhaltet unter anderem Kriterien wie Reputation, Qualität des Managements, das Vorhandensein eines Lagers, Marketingfähigkeiten sowie eine stabile finanzielle Lage. Im Bereich der „Produktfaktoren“ werden Kriterien wie die Vertrautheit

oder die Komplementarität der Produkte sowie deren Qualitätsniveau angesprochen. „Marketingfähigkeiten“ umfassen Erfahrungen mit der Zielgruppe, geografische Abdeckung und Marktanteile, Kundenservice und Außendienst, Lieferzeiten, Teilnahme an Messen und Kontakte. Das „Commitment“ bezieht sich auf die Bereitschaft, einen Lagerbestand zu halten und an Schulungen teilzunehmen sowie ein Konkurrenzprodukt gegebenenfalls aufzugeben, die Motivation, einen Mindestumsatz zu erreichen und das Produkt zu vermarkten. Unter den „Unterstützenden Faktoren“ werden Auswahlkriterien zusammengefasst wie die Beziehung zu einflussreichen Kontakten, Arbeitserfahrung und Leistungsnachweise der vergangenen Partner, die Kenntnis über das Zielland und die Fähigkeit der Sprache (Cavusgil et al. 1995, S. 300).

Hier wird deutlich, dass es sich in der Arbeit von Cavusgil et al. (1995) um Auswahlkriterien handelt, die sich explizit auf die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner und dessen Auswahl beziehen. Trotzdem ist es auffällig, dass sich ähnliche Kriterien auch in den anderen vorgestellten Studien aus den Bereichen der Auswahl eines anderen Kooperationstypus widerspiegeln.

Einen umfassenden Überblick über dieses Forschungsfeld geben die Tabellen 4 bis 7, welche sich jeweils in die unterschiedlichen Kooperationsformen gliedern und Aufschluss über die eingesetzten Forschungsmethode sowie einen Überblick über die identifizierten Kriterien aus der Literatur geben.

Autor	Vorgehen	Kooperationsform	Kriterien
JOINT VENTURE			
Al-Khalifa & Eggert Peterson (1999)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Joint Ventures	Lokale Reputation und Kontakte Managementkompetenz Marketingkompetenz und technische Kompetenz Persönliche Kompatibilität
Awadzi (1987)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Joint Ventures	Komplementarität der Ressourcen Ehemalige Verbindungen zwischen Partnern (bspw. Vertretern, Kunden...) Verbundenheit der Geschäfte der Partner Verbundenheit des Geschäfts des ausländischen Partners und des geplanten JV
Daniels (1971)	Qualitatives Vorgehen: Interviews	Auslandsdirektinvestition, Joint Venture	Firmengröße
Geringer (1991)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Umfrage basierend auf Interviews	Joint Ventures	Aufgabenbezogen: <ul style="list-style-type: none"> • Patente oder technisches Know-how • Finanzielle Ressourcen • Erfahrenes Führungspersonal • Zugang zu Marketing- und Vertriebssystemen Partnerbezogen: <ul style="list-style-type: none"> • Landes- oder Unternehmenskultur des Partners • Grad der bevorzugten vergangenen Zusammenarbeit zwischen Partnern • Kompatibilität und Vertrauen zwischen den Top-Management-Teams der Partner • Größe und Struktur der Organisation des Partners
Kirby & Kaiser (2005)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Umfrage und (Fall-)Interviews	Joint Ventures	Vertrauen zwischen dem Top-Management Reputation Beziehungen zu Funktionären Sitz, Größe und Produkte des Partners Regelung/Bestimmung der lokalen Währung Komplementäre Ressourcen Zugang zu Technologie
Lassere (1984)	Qualitatives Vorgehen: Fallstudien	Joint Venture	Strategische Eignung/Übereinstimmung Eignung/Übereinstimmung der Ressourcen Finanzen
Lu & Beamish (2006)	Quantitatives und qualitatives Vorgehen: Auswertung von Statistiken und Interviews	Joint Venture	Lokaler Partner Gastlenderfahrung des japanischen Partners Firmengröße des japanischen Partners Höhe der Kapitalbeteiligung des japanischen Partners JV-Größe (gemessen an der Gesamtanzahl an Mitarbeitern) KMU-IJV Produktverwandschaft JV-Sitz Kulturelle Distanz
Luo (1997)	Quantitatives Vorgehen: Sekundärdatenanalyse	Joint Venture	Strategische Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Aufnahmekapazität • Marktmacht • Produktverwandschaft • Branchenerfahrung Organisationale Eigenschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsform • Anzahl an Mitarbeitern • Auslandserfahrung
Solesvik & Westhead (2010)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Fallstudien und Umfrage	Joint Venture	Aufgabenbezogene Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Wissen über den lokalen Markt und Regulierungen • Beziehungen zu wichtigen Lieferanten, Kunden und Finanzinstitutionen • Zugang zu Produktionstechnologien • Vorhandenes Kapital/Finanzen • Komplementarität der Ressourcen und Fähigkeiten der Partner • Strategische Eignung/Übereinstimmung • Lernfähigkeit • Sprachkompetenz in Englisch/Norwegisch Partnerbezogene Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen zwischen den Top-Management-Teams • Stabile Finanzlage des Partners • Ausreichende Firmengröße des Partners • Gute Reputation des Partners (Referenzliste des Partners)

Tabelle 4: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Joint Venture.

Autor	Vorgehen	Kooperationsform	Kriterien
ALLIANZEN			
Chen et al. (2008)	Qualitatives Vorgehen: Fallstudien	Strategische Allianzen	Kompatibilität der Unternehmen Technologische Fähigkeit Ressourcen für F&E Finanzielle Verhältnisse
Hitt et al. (2000)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Interviews und Umfrage	Allianzen	Vermögenswerte Komplementäre Fähigkeiten Einzigartige Fähigkeiten Branchenattraktivität Alternativkosten Marktwissen/-zugang Immaterielle Vermögenswerte Managementfähigkeiten Qualitätsfähigkeit Bereitschaft, Expertise zu teilen Lernfähigkeit Vorherige Allianzerfahrung Spezielle Fähigkeiten, die man vom Partner lernen kann Technische Fähigkeiten Partnerattraktivität
Hoffmann & Schlosser (2001)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Interviews und Umfrage	Strategische Allianzen	Aufbau auf bereits bestehenden, vertrauensbasierten Beziehungen Partner ist exzellent im Bereich der Kooperation Komplementäre Beiträge Vereinbarung über fundamentale Werte und Überzeugungen
Lu & Beamish (2001)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Direktinvestition, Export und Allianzen	Schnittpunkt F&E-Intensität Werbeintensität Mitarbeiteranzahl Produktvielfalt Wechselkurs Anzahl der Auslandsinvestitionen Anzahl der Länder, in die investiert wurde JV (lokaler Partner) Intensität (der Tochtergesellschaft) JV (lokaler Partner) Intensität (des Gastlandes) JV (Japanischer Partner) Intensität (der Tochtergesellschaft) JV (Japanischer Partner) Intensität (des Gastlandes)
Pansiri (2008)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Fokusgruppen-interviews und Umfrage	Strategische Allianzen	Kompatibilität/Vereinbarkeit Fähigkeit Commitment Kontrolle Vertrauen
Shah & Swaminathan (2008)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Allianzen	Vertrauen Komplementarität Commitment Lohn
Wu et al. (2009)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Strategische Allianzen	Charakteristika des Partners Tauglichkeitsgrad Immaterielle Vermögenswerte Marketingkenntnisse Komplementäre Fähigkeiten

Tabelle 5: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Allianzen.

Autor	Vorgehen	Kooperationsform	Kriterien
GENERELLE KOOPERATIONEN			
Ahlert et al. (2003)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Franchise	Berufsstand vor Franchisenehmerschaft Berufserfahrung/spezifische Branchenerfahrung Weitere berufliche Tätigkeiten neben Franchisenehmerschaft Alter der Franchisepartner Einstellungen des Franchisenehmers
Anderson & Narus (1990).	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Umfrage basierend auf Interviews	Nationale Partnerschaft von Hersteller und Distributor	Einfluss der Partnerfirma Relative Abhängigkeit Kommunikation Konflikt Vertrauen Kooperation Ergebnisse für Vergleichsebene Zufriedenstellung
Cavusgil & Evirgen (1997)	Vergleichsanalyse von Expertensystemen bei der Partnerwahl	Partnerwahl von internationalen Unternehmen	Partnerbezogene Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> Unternehmensphilosophie, Verlässlichkeit, Commitment, Schutzkonzept für geistiges Eigentum und einige allgemeine Charakteristika wie Erfahrung, Reputation und politische Beziehungen Aufgabenbezogene Kriterien: <ul style="list-style-type: none"> Finanzielle Ressourcen, Marketing Ressourcen, organisatorische Ressourcen, Produktion und F&E-Ressourcen, Kundenservice
Dacin et al. (1997)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Partnerwahl von Firmen aus aufstrebenden und entwickelten Ländern	Vermögenswerte Komplementäre Fähigkeiten Einzigartige Fähigkeiten Branchenattraktivität Alternativkosten Marktwissen/-zugang Immaterielle Vermögenswerte Managementfähigkeiten Qualitätsfähigkeit Bereitschaft, Expertise zu teilen Lernfähigkeit Vorherige Allianz Erfahrung Spezielle Fähigkeiten, die man vom Partner lernen kann Technische Fähigkeiten Partnerattraktivität
Ellram (1990)	Qualitatives Vorgehen: Fallstudien basierend auf Literatur-Review	Partnerschaften zwischen Einkäufer und Anbieter	Finanzfragen Organisationskultur und Unternehmenskultur und Strategiefragen Technologiefragen Andere Faktoren
Fink et al. (2008)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Internationale Kooperation	Selbstverpflichtung: <ul style="list-style-type: none"> Reputation, Frustrationstoleranz, Vertrauen, Selbstinszenierung, Fokussierung auf die Kooperation Kooperationsstruktur: <ul style="list-style-type: none"> Autonomie, Gleichberechtigung, Regeln/Grenzen kennen Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> Bewusste, kommunizierte Kooperation, Ehrlichkeit Leistungsgröße: <ul style="list-style-type: none"> Größe (bspw. Anzahl Mitarbeiter)

Tabelle 6: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Kooperationen generell.

Autor	Vorgehen	Kooperationsform	Kriterien
GENERELLE KOOPERATIONEN			
Lambert et al. (1996)	Qualitatives und quantitatives Vorgehen: Interviews und Umfrage	Supply Chain Partner (Lieferant)	Vermögenswert-/Kosteneffizienz Kundenservice Marketingvorteil Ertragsstabilität/-wachstum Unternehmenskompatibilität Managementphilosophie und -techniken Gegenseitigkeit Symmetrie Gemeinsame Wettbewerber Räumliche Nähe Vorgeschichte Gemeinsame Endnutzer Planung Gemeinsame Bedienungselemente Kommunikation Teilen von Risiko/Prämien Vertrauen und Commitment Vertragsart Leistungsumfang Finanzlage
Lin & Chen (2008)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Partnerschaft zwischen Hersteller und Distributor (nicht international)	Firmeninfrastruktur Marketingfähigkeiten Beziehungintensität Logistische Fähigkeiten
Mohr & Spekman (1994)	Quantitatives Vorgehen: Umfrage	Partnerschaft zwischen Hersteller und Händler	Eigenschaften der Partnerschaften: Kommunikationsverhalten Konfliktbewältigungstechniken
Varis et al. (2005)	Qualitatives Vorgehen: Interviews	Unternehmer in der neuen Risikokooperation	Unternehmenskriterien Marketingkriterien Partnerpotential-Kriterien Technische Kriterien
Yeoh & Calantone (1995)	Quantitatives Vorgehen: Analytical Hierarchy Process (ANP)	Auswahl zwischen 3 Distributoren	Commitment Level Finanzielle Stärke Marketingfähigkeiten Produktbezogene Faktoren Planungsfähigkeiten Erleichternde Faktoren
VERTRIEBSPARTNER			
Cavusgil et al. (1995)	Qualitatives Vorgehen: Interviews	Vertriebspartner	Finanzielle und Unternehmensstärke Produktfaktoren Marketingfähigkeiten Commitment Unterstützende Faktoren

Tabelle 7: Literaturüberblick - Auswahlkriterien bei Kooperationen & Vertriebspartnern.

3 Konzeptionelle Grundlagen

Nachdem die terminologischen Grundlagen betrachtet wurden, soll in diesem Kapitel auf konzeptionelle Ansätze im Kontext der geplanten Untersuchung eingegangen werden. Die hier vorgestellten Theorien sollen es ermöglichen, ein Verständnis für das Verhalten der Unternehmen im internationalen Kontext sowie für die Entscheidungen im Management zu entwickeln. Zudem helfen sie, die Auswahl- bzw. Erfolgsfaktoren im Rahmen der Vertriebspartnerwahl besser zu verstehen. Darüber hinaus führen sie zusammen mit der qualitativen Studie zu Propositionen und Hypothesen, welche im quantitativen Teil weiter untersucht werden (vgl. Kapitel 5.2 und 6.3).

Im Einzelnen werden die Principal-Agent-Theorie (Jensen und Meckling 1976), die Internationalisierungsprozessstheorien wie das Uppsala Modell (Johanson und Vahlne 1977) und die Stufen der Internationalisierung (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975), ökonomische Internationalisierungstheorien, d. h. die Transaktionskostentheorie (Williamson 1975, 1985) und die Entscheidungstheorie (Barnard 1938; Cyert und March 1963; March 1994; Mayring und Simon 1958; Simon 1947) sowie die Resource-based View (Barney 1991; Wernerfelt 1984) und deren Weiterentwicklung als Dynamic Capabilities Theorie (Teece et al. 1997) genauer erläutert.

3.1 Principal-Agent-Theorie

Da in dieser Arbeit Geschäftsbeziehungen zwischen zwei Partnern thematisiert werden, ist hier die Principal-Agent-Theorie als ein Teilgebiet der „Neuen Institutionenökonomik“ zu nennen (Schwaiger und Meyer 2011, S. 133ff.). Die Hersteller-Vertriebspartner-Beziehung kann als Prinzipal-Agent-Beziehung beschrieben werden, da der Hersteller als Auftraggeber (Principal) den Vertriebspartner als Auftragnehmer (Agent) mit dem Vertrieb der Produkte beauftragt und somit auf Fähigkeiten und Handlungen des Vertriebspartners angewiesen ist (Reuter 2004, S. 132).

Diese Theorie beschäftigt sich mit dem Aufzeigen und Lösen von Problemen, die innerhalb eines Leistungsverhältnisses zwischen dem Auftraggeber (Principal) und dem Auftragnehmer (Agent) entstehen können. Probleme treten meist dann auf, wenn der Informationsstand einer Partei besser ist als der der anderen und zur gleichen Zeit Uneinigkeiten in den Interessen bestehen, die wiederum zu Agency-Kosten führen. Beispielsweise bedeutet dies, dass der Vertriebspartner (Agent) seine Ziele durchaus auf Kosten des Herstellerunternehmens (Principal) verfolgt. Hier unterscheidet Töpfer (2007, S. 858) die „Hidden Action“ und die „Hidden

Information“. Ersteres beschreibt geheime Aktionen des Vertriebspartners, welche vom Herstellerunternehmen nicht zu beobachten und kaum zu steuern sind. Unter den „Hidden Information“ werden handlungs- und entscheidungsrelevante Informationen verstanden, welche vom Vertriebspartner wissentlich zurückgehalten werden. Die Ergebnisse aus der Principal-Agent-Theorie zielen folglich darauf ab, möglich auftretende Agency-Kosten zu minimieren, indem vertragliche oder ähnliche Vereinbarungen zwischen den Parteien getroffen werden (Hochhold und Rudolph 2009, S. 132). Optimale Vertragskonditionen umfassen Bedingungen für den Agenten zur Interessenrealisierung des Principals. Bei der Principal-Agent-Beziehung steht somit das arbeitsteilige Verhältnis im Fokus: *„Eine derartige Beziehung entsteht, wenn ein Auftraggeber einem Ausführenden zur Realisierung seiner Interessen Entscheidungs- sowie Ausführungsbefugnisse überträgt und ihm dafür eine Entlohnung bietet“* (Buxmann et al. 2011, S. 57).

Die Principal-Agent-Theorie ist universell ausgelegt und soll als eine Erklärung oder Beschreibung von Handlungen in Delegationsbeziehungen dienen, wobei die Theorie konkret auf zwei zentralen Hypothesen aufbaut:

- Beide Parteien streben nach einer individuellen Nutzenmaximierung (Buxmann et al. 2011, S. 57).
- Durch die Position der ausrichtenden/ausführenden Kraft verfügt der Agent gegenüber dem Principal über einen Wissens- oder Informationsvorsprung (Mathissen 2009, S. 19).

Erfüllt der Agent die Erwartungen des Auftraggebers nicht, kann es das Bestreben des Principals sein, den Agenten zum Beispiel in Form einer Vertragskündigung dafür zu sanktionieren (Kieser und Walgenbach 2003, S. 247). Das generelle Ziel in diesem Forschungsbereich ist die Optimierung von Vertragsverhältnissen sowie der Interessenslagen innerhalb derartiger Beziehungen (Saam 2002, S. 8). So kann festgehalten werden, dass zwei Problematiken zentral behandelt werden:

- Die Informationsproblematik des Principals, der die Art und Weise der Umsetzung des Auftrags nicht konstant kontrollieren kann.
- Die problembehaftete Risikoaufteilung zwischen den Parteien, wobei der Principal eine risikoneutrale und der Agent eine eher risikoscheue/averse Position einnimmt.

Durch das Bestreben der Nutzenmaximierung, welches innerhalb des Principal-Agent-Verhältnisses herrscht, besteht auch ein gewisses, grundlegendes Misstrauen gegenüber dem Agenten, weil ihm unterstellt wird, andere für seinen Vorteil zu täuschen (Schreyögg 2003).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Principal-Agent-Theorie die Beziehung zwischen Herstellerunternehmen als Principal und Vertriebspartner als Agent charakterisiert und insofern einen wichtigen Erklärungsansatz für die im Rahmen der Auswahl entstehenden Abhängigkeiten zwischen beiden Parteien darstellt. Durch die Auslagerung des Vertriebs an den Agenten verfügt der Vertriebspartner über eine hohe Entscheidungs- und Ausführungsmacht. Somit ist das Herstellerunternehmen abhängig von den Fähigkeiten und Handlungen des Partners. Probleme treten durch das individuelle Bestreben nach Nutzenmaximierung und dem gleichzeitig vorherrschenden Informationsvorsprung des Vertriebspartners auf. Diese Zusammenhänge und gleichzeitig Problematiken unterstreichen die Wichtigkeit dieser Arbeit und damit die hohe Bedeutung der Auswahl eines vertrauenswürdigen, strategisch und langfristig denkenden sowie engagierten Vertriebspartners.

3.2 Theorien zu Internationalisierungsprozessen

Im Folgenden werden mit dem Uppsala Modell und den Stufen der Internationalisierung zwei Theorien beschrieben, welche sich speziell mit dem Internationalisierungsprozess von Unternehmen beschäftigen. Sie liefern somit einen Erklärungsansatz für das Verhalten von Unternehmen im internationalen Kontext sowie im Rahmen der Vertriebspartnerwahl.

3.2.1 Uppsala Modell

Vor dem Hintergrund der in dieser Arbeit vorgenommenen Einordnung von Unternehmen in Internationalisierungsstufen und der verwendeten Markteintrittsformen ist das Modell der Uppsala-Schule erwähnenswert. Es handelt sich hierbei um die wohl bekannteste Theorie im Bereich der Internationalisierungsprozesse (Schwens 2006, S.9). Die theoretische Fundierung liefert die *Behavioristische Theorie der Internationalisierung* (Aharoni 1966), die besagt, dass die Entscheidung zur Aufnahme von Internationalisierungsaktivitäten als ein irrationaler und schwer kalkulierbarer Prozess anzusehen ist. Diese Prozesse orientieren sich maßgeblich an dem zugrunde gelegten Anspruch und den Attitüden des Managements. Folglich wird auch der Internationalisierungsprozess, insbesondere bei gering internationalisierten Unternehmen, durch dieses Verhalten geprägt (Aharoni 1966).

Die Grundlagen des Modells wurde erstmals in einer Arbeit von Johanson und Vahlne (1977) skizziert. Nach dem Uppsala Modell erfolgt der Internationalisierungsprozess auf Grundlage von Lerneffekten stufenweise und in kleinen Schritten. Die Basis der Internationalisierung eines Unternehmens stellt der stabile und sichere Heimatmarkt dar (Johanson und Wieders-

heim-Paul 1975, S. 306). Fehlendes Marktwissen und geringe zur Verfügung stehende Ressourcen sind das größte Hindernis. Der schrittweise Aufbau von Wissen lässt die Internationalisierungsaktivitäten wachsen (Schwens 2006, S. 10). Nach Perlit (2000, S. 130) korrelieren die Internationalisierungsaktivitäten beziehungsweise Marktbearbeitungsformen positiv mit den Erfahrungen und dem Wissen des Unternehmens.

Neben der Marktbearbeitungsform nimmt das Modell ebenfalls auf die regionale Auswahl der Märkte Bezug. Demnach wird von Unternehmen eine graduelle Vorgehensweise angestrebt. Somit werden zunächst Märkte bearbeitet, deren kulturelle, wirtschaftliche politische und rechtliche Faktoren denen des Heimatmarktes ähneln (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975, S. 308). Erst mit zunehmendem Aufbau von Wissen werden Märkte mit größerer Distanz in den Internationalisierungsprozess mit aufgenommen. Deshalb wird über einen längeren Zeitraum durch den stufenweisen Abbau von Unsicherheit der Prozess der Internationalisierung ausgeweitet. Gleichzeitig sinkt das wahrgenommene Risiko von Marktinvestitionen.

3.2.2 Stufen des Internationalisierungsprozesses

In Anbetracht der Tätigkeitsentwicklung in unterschiedlichen Ländern wird von einer **stufenweisen Ausweitung der Tätigkeiten** ausgegangen. Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) benennen die folgenden vier Stufen:

1. Keine regelmäßigen Exporte
2. Export über unabhängige Zwischenhändler
3. Ausländische Vertriebsniederlassung
4. Ausländische Produktionsstätte

Sie betonen die Wichtigkeit der Stufen, da sie Aufschluss über den Entwicklungsgrad der Firmen am Markt geben und zudem oftmals von Unternehmern selbst genannt werden. Diese Stufen bedeuten für das Unternehmen sukzessiv einen steigenden Ressourceneinsatz und führen zu unterschiedlichen Markterfahrungen und -informationen des Unternehmens.

Die erste Stufe zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen keinen Ressourceneinsatz für den ausländischen Markt leistet und keinerlei Zugang zu marktrelevanten Informationskanälen hat. Im Rahmen der zweiten Stufe hat das Unternehmen Zugang zum Markt, wodurch es Informationen über Verkaufseinflussfaktoren erhält. Zudem herrscht ein gewisses Commitment bezüglich des Marktes. Die dritte Stufe umfasst einen kontrollierten Informationskanal zum Markt. Das Unternehmen hat dadurch die Möglichkeit, die Art und Menge an Informationen steuern zu können, die das Unternehmen vom Markt erhält. Zudem macht das Unternehmen unmittelbare Erfahrungen mit Einflussfaktoren, die die Ressourcen betreffen (resource

influencing factors). Die vierte und letzte Stufe beinhaltet einen zunehmend wachsenden Ressourceneinsatz (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975).

Somit werden Märkte erst mit zunehmendem Aufbau von Wissen und mit größerer Distanz in den Internationalisierungsprozess mit aufgenommen. Folglich wird über einen längeren Zeitraum durch den stufenweisen Abbau von Unsicherheit der Prozess der Internationalisierung ausgeweitet.

Es lässt sich festhalten, dass durch den Aufbau von unternehmerischem Wissen die Entscheidung über die Art und Weise der Internationalisierung bestimmt wird. Somit kann hier von einem kontinuierlichen Lernprozess gesprochen werden (Schwens 2006, S. 11). Zudem beginnen Unternehmen eher ihre Produkte über unabhängige Zwischenhändler anstatt über eine Vertriebsstätte zu vermarkten, da dies mit einem geringeren Ressourceneinsatz verbunden ist (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975, S. 307). Diese Erkenntnisse können auf die folgende Arbeit übertragen werden und helfen dabei, Verhaltensweisen und Entscheidungen des Managements im internationalen Kontext zu verstehen. Des Weiteren bilden sie im weiteren Verlauf der Arbeit die Grundlage zur Einordnung der Fallanalysen in den Internationalisierungsprozess.

3.3 Ökonomische Internationalisierungstheorien

Im weiteren Verlauf des Kapitels wird auf die Transaktionskostentheorie, die Entscheidungstheorie und den Resource-based View sowie dessen Weiterentwicklung eingegangen. Die Transaktionskostentheorie liefert hierbei einen weiteren Erklärungsansatz für die Wahl der internationalen Organisationsform. Die Entscheidungstheorie sowie der Resource-based View erläutern die Bedeutung der Auswahl- und Erfolgskriterien in dieser Arbeit.

3.3.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie steht im Zusammenhang mit der Wahl der Markteintrittsform sowie der genauen Vertriebsform. Die Grundüberlegungen basieren auf dem Werk von Coase (1937), welches wiederum von Williamson (1975, 1985) aufgegriffen wurde. Die Theorie wird verwendet, um zu erklären, warum in bestimmten unternehmerischen Handlungsweisen bestimmte Transaktionen mehr oder weniger effizient abgewickelt werden. Transaktionen bilden hierbei die Einheit der Untersuchung. Diese werden definiert als Übermittlung von Verfügungsrechten an einer Ware oder einer Dienstleistung (Picot et al. 2002, S. 68). Das Ziel dieser Theorie ist es, den effizienten Einsatz von knappen Ressourcen zu bewerten (Williamson 1985, S. 22).

Die Transaktionskosten umfassen sämtliche Aufwendungen, die durch die Umsetzung der Leistungsvereinbarungen entstehen (Picot et al. 2002, S. 68). Sie umfassen Kosten einer Transaktion, die unter anderem für die Suche eines geeigneten Vertriebspartners (Anbahnungskosten), Vertragsverhandlungen (Vereinbarungskosten), Sicherstellung der Einhaltung von Qualitätsvereinbarungen (Kontrollkosten) oder Preisänderungen auf Grund veränderter Bedingungen (Anpassungskosten) entstehen (Schwens 2006, S. 13f.).

Die Grundannahmen dieser Theorie basieren auf menschlichen Eigenschaften, wie dem opportunistischen Verhalten und der begrenzten Rationalität (Williamson 1985). So möchten Individuen zwar rational handeln, sind dazu allerdings auf Grund fehlender Informationsverarbeitungskapazitäten und kommunikativer Probleme nur begrenzt in der Lage (Picot und Dietl 1990, S. 178). Das opportunistische Verhalten umfasst die Annahme, dass Individuen bereit sind, ihr eigenes Interesse, beispielsweise in Vertragsverhandlungen, auf Kosten anderer Akteure durchzusetzen (Kieser und Walgenbach 2003, S. 52). Hieraus lassen sich folgende Orientierungsmaßstäbe ableiten: *„Organisiere die entstehenden Transaktionen so, dass aus der eigenen begrenzten Rationalität möglichst geringe Kosten entstehen, und versuche gleichzeitig, dich vor möglichem opportunistischen Verhalten der Vertragspartner zu schützen.“* (Ebers und Gotsch 2003, S. 227).

Bestimmt werden Transaktionskosten unter anderem durch Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeiten (Williamson 1985, S. 52). So ergibt sich ein höherer Grad der Spezifität, je stärker eine Investition auf eine Transaktion abgestimmt ist. Unsicherheit wird durch das Ausmaß von Vorhersehbarkeit sowie Änderungen während einer Transaktion ausgedrückt (Picot et al. 2002, S. 70). Durch die zunehmende Häufigkeit der Abwicklung von Transaktionen lassen sich Synergie- und Skaleneffekte realisieren. Das führt zu geringeren Produktions- und Transaktionskosten (Picot et al. 2002, S. 72). Demnach wird sich für diejenige Organisationsform entschieden, bei der die Transaktionskosten minimal sind.

3.3.2 Entscheidungstheorie und emotionale Intelligenz

Die Entscheidungstheorie, welche sich mit der systematischen Analyse von Entscheidungen beschäftigt, kann auch auf den Untersuchungsgegenstand der systematischen Vertriebspartnerwahl übertragen werden und damit Ansatzpunkte für das Verständnis von Auswahl- bzw. Entscheidungsprozessen des Managements liefern.

Der Ursprung der verhaltenswissenschaftlichen Theorie geht auch hier auf die *Behavioristische Theorie* (vgl. Kapitel 3.2.1) nach Aharoni (1966) zurück (Jager 2010, S. 67).

Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie geht der Frage nach, wie Organisationen (z. B. Unternehmen) ihren Bestand durch die Anpassung an die sich stets verändernde und komplexe Umwelt sichern (Kieser und Walgenbach 2003, S. 40ff.). Die Theorie unterstellt zum einen, dass Menschen nur begrenzt Informationen aufnehmen und verarbeiten können. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass die Motivation, sich in einer Organisation zu engagieren, begrenzt ist. Es soll somit geklärt werden, wie rationale Entscheidungen in Unternehmen von Individuen mit begrenzten Informationen und unter Unsicherheit getroffen werden können (Matys 2006, S. 31).

Im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie stellt das Konzept der „begrenzten Rationalität“ von March und Simon (Cyert und March 1963; March 1994; March und Simon 1958; Matys 2006, S. 31; Mayring und Simon 1958; Simon 1947) eine der wichtigsten Arbeiten dar.

Die Theorie der „begrenzten Rationalität“ beschäftigt sich mit der Frage, wie Mitarbeiter Entscheidungen treffen. Individuen sind bemüht, intentional rational zu handeln, allerdings werden durch die kognitiven Grenzen der Aufnahme von Informationen objektiv rationale Entscheidungen verhindert. Nach Simon (1976, S. 77f.) wird die begrenzte Rationalität durch die folgenden drei Beschränkungen begründet:

- Begrenzte Auswahl an Alternativen: Auf Grund begrenzter kognitiver Möglichkeiten des Entscheiders ist eine Abwägung aller denkbaren Entscheidungsalternativen nicht möglich.
- Unvollständigkeit von Wissen: Auf der Grundlage von fehlenden Informationen über mögliche Auswirkungen ist es dem Entscheider nicht möglich, eine exakte Bewertung verschiedener Alternativen vorzunehmen.
- Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Gegebenheiten: Selbst bei der genauen Vorhersehbarkeit der Konsequenzen von Entscheidungsalternativen besteht weiterhin die Schwierigkeit vorherzusehen, wie zukünftige Ereignisse bewertet werden. Aktuell positiv bewertete Ereignisse können zukünftig negativ bewertet werden.

Trotzdem müssen unter der beschriebenen begrenzten Rationalität Entscheidungen von Individuen getroffen werden. Entscheidungen werden anhand eines nicht vollständigen, somit begrenzten, angenäherten und vereinfachten Modells getroffen (Mayring und Simon 1958, S. 139). Dabei ist es das Ziel, für Individuen befriedigende und nicht zwingend optimale Lösungen zu erzielen. Das Anspruchsniveau, wann eine befriedigende Lösung erzielt wurde, richtet sich nach den Erfahrungen des jeweiligen Individuums. Die Aufmerksamkeit des Individuums richtet sich speziell auf die Dinge, welche in sein subjektives Umfeld passen (Matys 2006, S. 33).

Im Zusammenhang des Entscheidungsprozesses lässt sich zudem die Thematik der **emotionalen Intelligenz** nennen. Diese setzt voraus, dass Individuen lernen, sowohl die eigenen Gefühle als auch die der anderen Individuen anzuerkennen und diese entsprechend zu erwidern und daraus erhaltene Informationen im Alltag zu verwenden. So definieren Cooper und Sawaf (1998) emotionale Intelligenz wie folgt: *„Emotional intelligence is the ability to sense, understand, and effectively apply the power and acumen of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence.“* (Cooper und Sawaf 1998, S. xii). Gehirnforscher bieten zudem eine Erklärung für die Beziehung zwischen Emotionen und Entscheidungen. Antonio R. Damasio legt dies in dem Buch von Cooper und Sawaf folgendermaßen dar: *„In truth, reasoning/decision-making and emotion/feeling intersect in the brain... There is a collection of systems in the brain dedicated to the goal-oriented thinking process we call reasoning, and to the response selection we call decision making. This same collection of brain systems is also involved in emotion and feeling. Feelings and emotion have a powerful influence on reasoning. I see feelings as having a truly privileged status. They retain a primacy that pervades our mental life. Feelings have to say about how the rest of the brain and cognition go about their business. Their influence is immense.“* (Cooper und Sawaf 1998, S. xii-xiii; Damasio 1994). Somit existieren Überschneidungen beim Denken, Entscheiden und Fühlen. Gefühle und Emotionen haben infolgedessen einen starken Einfluss auf das Denken und Handeln von Individuen.

Aus dieser Erkenntnis heraus und in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit kann gesagt werden, dass Entscheidungen nicht rein rational, sondern unter kognitiven Grenzen und persönlichen Maßstäben getroffen werden und zudem zwischenmenschliche Komponenten Einfluss auf unsere Entscheidungen haben.

3.3.3 Resource-based View und Dynamic Capabilities

Der Resource-based View (RBV) beziehungsweise der Ressourcenbasierte Ansatz geht von der Annahme aus, dass überdurchschnittliche Gewinne von Unternehmen durch einzigartige Ressourcen entstehen (Riess 1998, S. 101). Der Erfolg eines Unternehmens lässt sich somit auf eine unterschiedliche Ausstattung an Ressourcen zurückführen. Hierbei ist im Speziellen die Kombination der Ressourcen entscheidend, um Wettbewerbsvorteile zu erreichen (Burmman, S. 141ff.).

Im Rahmen des RBV werden die Ressourcen in unterschiedliche Kategorien unterteilt. Der in Abbildung 6 dargestellte Ordnungsrahmen findet vielfach Anwendung (Barney 1991):

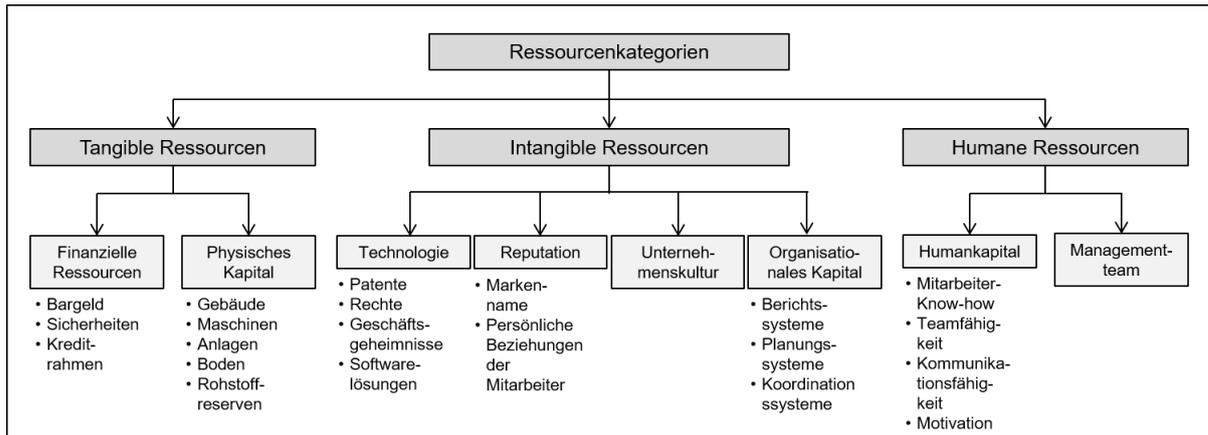


Abbildung 6: Ressourcenkategorien in Anlehnung an Barney (1991, S. 101, 106).

Die **tangiblen Ressourcen** umfassen finanzielle Ressourcen sowie physische Kapitalanlagen. Die vorhandenen Technologien, die Reputation, die Unternehmenskultur sowie die Organisation des Unternehmens zählen zu den **intangiblen Ressourcen**. Die **humanen Ressourcen** beinhalten das Humankapital sowie das Managementteam des Unternehmens (Barney 1991, S. 101; Reuter 2011, S. 14ff.). Besonders Letztere werden nach Barney (1991) als relevante Erfolgsfaktoren angesehen, da sie in ihrer Beschaffenheit selten, wertvoll, schwer imitierbar und kaum substituierbar sind. Barney (1991) beschreibt in seiner Arbeit, dass Unternehmen zum einen heterogene und zum anderen immobile Ressourcen besitzen müssen, damit ein Wettbewerb überhaupt entstehen kann. Würde jedes Unternehmen die gleichen Ressourcen besitzen, wäre die Konsequenz, dass alle Unternehmen die gleiche Strategie verfolgen und somit keinen Wettbewerbsvorteil erlangen. Würden Unternehmen über perfekt mobile Ressourcen verfügen, könnten jegliche auftretende Eintritts- oder Mobilitätsbarrieren, die es Unternehmen erlauben, eine Strategie zu implementieren, einfach überwunden werden, sodass auch hier kein Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Aus diesem Grund sollten Unternehmensressourcen heterogen und immobil sein, sodass diese als wertvoll, selten, schwer imitierbar und substituierbar gelten und folglich dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil schaffen (Barney 1991). Einen Überblick hierzu gibt die folgende Abbildung:

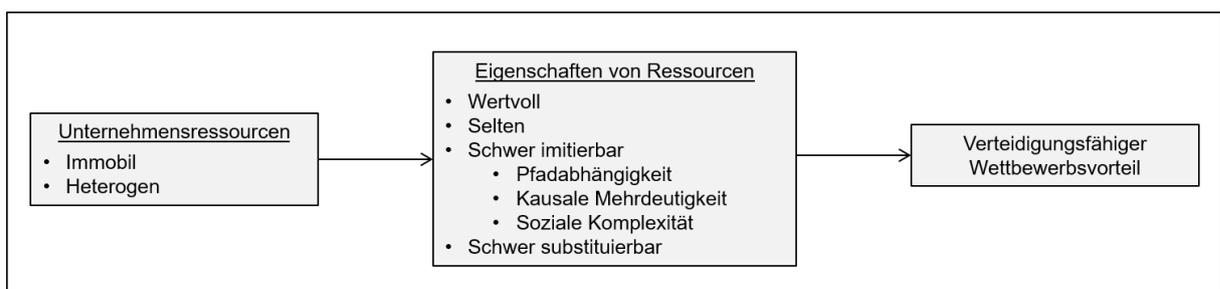


Abbildung 7: Ressourcenanforderungen und Wettbewerbsvorteil (Barney 1991, S. 113).

Letztendlich sind unterschiedliche Unternehmen mit heterogenen Ressourcen und Inputgütern ausgestattet, die zudem unter den Unternehmen ungleich verteilt sind (Barney 1991, S. 105; Reuter 2011, S. 5). Auch die internen Prozesse und die von den Ressourcen bedingten Marktleistungen sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich (Freiling 2001, S. 5f.).

Auf Basis des ressourcenbasierten Ansatzes wurde eine weitere Theorie entwickelt – der Ansatz der Dynamic Capabilities (beziehungsweise dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen). Die Grundlage dieses Ansatzes stellt die Arbeit von Teece et al. (1997) dar. Diese beschreiben, wie sich Unternehmen in einem dynamischen Umfeld Wettbewerbsvorteile schaffen und diese letztendlich auch verteidigen (Pierce et al. 2008, S. 61). Die dynamischen Fähigkeiten, im Modell „capabilities“ genannt, werden als solche Fähigkeiten betrachtet, die einem Unternehmen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verhelfen (Teece et al. 1997). Sie umfassen die Fähigkeiten, sowohl interne als auch externe Kompetenzen zu koordinieren, zu integrieren und gegebenenfalls neu anzupassen (Reuter 2011, S. 23; Pierce et al. 2008, S. 61). Des Weiteren muss das Management die Fähigkeit besitzen, die vorhandene Ressourcenbasis erfolgreich einzusetzen, um letztendlich einmalige Ressourcen und dynamische Fähigkeiten entwickeln zu können (Freiling 2008, S. 35).

Somit kann gesagt werden, dass Unternehmen durch den gezielten Einsatz von dynamischen Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteile und damit Gewinne erzielen. Diese Fähigkeiten und Ressourcen wie beispielsweise das Humankapital können durchaus von Externen – somit Vertriebspartnern – in das Unternehmen eingebracht werden und den beschriebenen Effekt auslösen.

4 Konzeption der explorativen Fallanalysen

In diesem Kapitel werden in vier Abschnitten die Grundlagen der durchgeführten empirischen Untersuchung vorgestellt. Neben einer kurzen Begründung für die qualitative Vorgehensweise (Kapitel 4.1), wird auf die Grundlagen der Fallstudienforschung (Kapitel 4.2) eingegangen. Darauf aufbauend werden die Gütekriterien qualitativer Forschung beschrieben (Kapitel 4.3). Abschließend wird der Forschungsprozess, angefangen von der Planungs- und Vorbereitungsphase bis hin zur Analyse der Daten und der Qualitätssicherung, dokumentiert (Kapitel 4.4).

4.1 Motivation und Zielsetzung

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, im Rahmen von Fallanalysen die Auswahlprozesse kleiner und mittelständischer B2B-Unternehmen von internationalen Vertriebspartnern zu analysieren. Neben der Betrachtung, welche Markteintrittsstrategien, speziell Vertriebspartnerformen, gewählt werden und deren Begründung, wird zudem der Prozess der Kontaktaufnahme herausgearbeitet. Im Fokus steht zudem, wiederkehrende Muster und Kriterien zu identifizieren, welche im Rahmen des Auswahlprozesses vermehrt Anwendung finden und Grundlage einer systematischen Herangehensweise bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bilden können.

Grundsätzlich kann der qualitativen Forschung ein explorativer Forschungscharakter zugesprochen werden (Eriksson und Kovalainen 2016). Somit werden keine vorformulierten Hypothesen überprüft, wie es im Bereich der quantitativen Forschung üblich ist, sondern es soll ein fallorientiertes Verständnis des Untersuchungsgebietes erarbeitet werden (Froschauer und Lueger 2003). Des Weiteren bietet die qualitative Marktforschung die Möglichkeit, einen Blick unter die „Oberfläche“ zu werfen und dadurch an Erkenntnisse zu gelangen, die zunächst nicht offensichtlich sind (Buber und Holzmüller 2009, S. 7). Somit sind qualitative Herangehensweisen zum einen dazu geeignet, bislang nicht erforschte Forschungsfelder und Marktphänomene wie beispielsweise Entscheidungsverläufe und -situationen zu betrachten. Zum anderen bieten sich qualitative Methoden an um auch in komplexen Zusammenhängen, Gedanken, Gefühle, vorbewusste Inhalte und Emotionen zu erfassen. Zudem ist es möglich, durch die offene Verfahrensweise individuelle sowie soziale Prozesse und Zusammenhänge zu erfassen (Buber und Holzmüller 2009, S. 7f.).

Diese Leistungsmerkmale unterstreichen den Nutzen der qualitativen Methode in dieser Arbeit und können dabei helfen, die bislang nicht ausreichend erforschte Auswahl von Vertriebspartnern zu durchdringen (Lin und Chen 2008, S. 357). Speziell durch die Verwendung von Fall-

analysen wird im weiteren Verlauf der Arbeit angestrebt, explorative und zugleich beschreibende Aussagen über diesen Auswahlprozess zu erlangen.

4.2 Fallstudienforschung

Für die vorliegende Arbeit ist die Verwendung von Fallanalysen besonders sinnvoll, da so subjektive Eindrücke und Erfahrungen von betroffenen Personen ergründet werden können. Zudem empfiehlt Yin (2014) den Ansatz der Fallstudienforschung vor allem, wenn das Forschungsphänomen in seiner Ganzheit und Komplexität sowie in Bezug auf die Begleitumstände erklärt werden soll. Von besonderem Interesse ist hierbei das „Wie“ und „Warum“. Des Weiteren sollen Ursachen und Wirkungen des Phänomens aufgedeckt werden (Yin 2014, S. 4). Um den Zweck der Fallanalyse zu definieren, wurde in Kapitel 1.2 vorab eine genaue Zielsetzung festgelegt (Yin 2014, S. 11).

Bei der Fallanalyse liegt der Fokus auf dem Verstehen von Dynamiken innerhalb einzelner Situationen (Eisenhardt 1989). Simons (2009, S. 21) Definition von Fallanalyse lautet wie folgt: *„Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a ‘real life’ context.“* Ein Fall wird dabei als ein beobachtbares Phänomen innerhalb eines begrenzten Kontextes angesehen (Miles und Huberman 1994, S.25). Fallanalysen sind keine Methoden an sich, sondern stellen ein Rahmenkonstrukt dar, das mehrere Methoden enthalten kann (Thomas 2011). So ist eine Kombination von Datenerhebungsmethoden wie Archivierungen, Interviews, Umfragen und Beobachtungen typisch.

Fallanalysen werden verwendet, um die *„Behandlung von Entscheidungsfällen aus der Unternehmenspraxis in den Mittelpunkt des unterrichteten Geschehens“* (Speth 2002, S. 401) zu rücken. Im Detail können unterschiedliche Ziele bei der Verwendung von Fallanalysen verfolgt werden. Einerseits können Fallanalysen das zu untersuchende Phänomen beschreiben. Andererseits können innerhalb der Analyse Theorien getestet und überdies Hypothesen generiert werden (Eisenhardt 1989, S. 535). Bei der vorliegenden Arbeit werden Fallanalysen genutzt, um den Auswahlprozess von Vertriebspartnern zu beleuchten und Propositionen, welche später Hypothesen im Rahmen des quantitativen Forschungsdesigns darstellen, zu generieren (vgl. Kapitel 6.3).

Yin (2014, S. 56ff.) unterscheidet zwischen den Analyseeinheiten, die der zu untersuchende Fall vorsieht, sowie der Fallanzahl. Bei der Fallanzahl wird zwischen Einzelfall (Single Case) sowie den in der Arbeit verwendeten Mehrfallanalysen (Multiple Cases) unterschieden (Yin 2014, S. 50). Die Einzelfallbetrachtung wird besonders bei der Untersuchung von spezifischen,

außergewöhnlichen, ungewissen, typischen oder schwer zugänglichen Fällen genutzt. Besteht zudem die Option, die Fallergebnisse durch andere Fälle auf Gemeinsamkeiten und Abweichungen kritisch zu untersuchen, ist die Analysemethode der Multiple Cases dienlich. Durch den vergleichenden Charakter der fallvergleichenden Analyse werden die Ergebnisse dieser Art von Untersuchungen als plausibler und zuverlässiger angesehen als die der Einzelfallanalyse (Eisenhardt 1989, S. 541; Miles und Huberman 1994, S. 29; Yin 2011, S. 133f., 2014, S. 57). Allerdings hat die Mehrfallanalyse den Nachteil, sowohl sehr kosten- als auch zeitintensiv zu sein (Yin 2014, S. 57). Angesichts der mehrheitlichen Vorteile wurde für die vorliegende Arbeit die Mehrfallanalyse gewählt.

Als Analyseeinheit wird der Fall und damit der beobachtbare Sachverhalt innerhalb eines eingrenzenden Kontextes verstanden. Sie wurde so gewählt, dass die Forschungsfragen beantwortet werden können (Yin 2014, S. 3f.). Die Untersuchungsobjekte stellen in dieser Arbeit international agierende KMU dar. Die Analyseeinheit wird durch die Verwendung beziehungsweise Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern abgebildet.

Bei der Auswahl der Fälle wurde in dieser Arbeit zielgerichtet vorgegangen. Sie richtet sich nach der Fragestellung der Untersuchung aus Kapitel 1.2 sowie dem terminologischen und konzeptionellen Bezugsrahmen der Untersuchung (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3) (Miles und Huberman 1994, S. 29f.; Pettigrew 1990, S. 274f.).

Im Rahmen der qualitativen Fallstudienforschung wird an der Schnittstelle von Theorie und Praxis geforscht. Das Ergebnis erfolgreicher Studien sind anwendbare Handlungsempfehlungen, welche beispielsweise in Form von Checklisten oder Vorgehensrichtlinien dargestellt werden (Buber und Holzmüller 2009, S. 383f.).

4.3 Gütekriterien der qualitativen Forschung

Die Gütekriterien wie Objektivität, Validität und Reliabilität finden in der klassischen Testtheorie sowie in der quantitativ-experimentellen Forschung Anwendung (Campbell und Stanley 1963; Lienert 1969). Eine direkte Übertragung dieser Kriterien auf die qualitativen Methoden ist allerdings nicht ohne Weiteres möglich und auf Grund methodischer Differenzen unangemessen (Steinke 2009, S. 264f.).

Steinke (2009) beschreibt in ihrer Arbeit die sieben Gütekriterien (vgl. Tabelle 11), mit denen eine Bewertung der qualitativen Forschung möglich ist.

Das erste Kriterium der Qualitätssicherung, die „Indikation der Methoden“, misst die Angemessenheit der Methodenwahl. Die folgenden vier Schritte sind hierbei zu durchlaufen: Zuerst wird

geprüft, ob „ausreichend Spielraum für subjektive Perspektiven der Untersuchten“ eingeräumt wurde (Steinke 2009, S. 270). Es wird überprüft, ob der Proband durch das methodische Vorgehen in seinen subjektiven Ansichten und Handlungsweisen eingeschränkt wurde. Demzufolge wird eine gewisse Flexibilität im Umgang mit den Erhebungsinstrumenten erwartet. Der nächste Schritt befasst sich mit dem „Arbeitsbündnis“. Damit ist es das Ziel, ein möglich geringes Machtgefälle zwischen dem Forscher und dem Probanden zu erreichen (Steinke 2009, S. 271). Der dritte Schritt ist die „Gegenstandangemessene Methodenwahl“. Hier wird überprüft, ob die qualitative Herangehensweise sowie das Sampling und das Verfahren zur Datenauswertung angemessen und geeignet für den Untersuchungsgegenstand sind. Der vierte und letzte Schritt bezieht sich auf die „Ressourcenangemessenheit der Methodenwahl“ und somit auf die zeitlichen und monetären Beschränkungen (Steinke 2009, S. 271).

Das zweite Kriterium, die „Empirische Verankerung“ soll sicherstellen, dass es sich bei den Ergebnissen der Studie um kein Zufallsprodukt handelt. Durch hinreichende Textbelege kann somit eine Fundierung der Daten erfolgen (Steinke 2009, S. 274). Das dritte Kriterium der „Verallgemeinerbarkeit“ überprüft, inwiefern die Ergebnisse der Studie auf andere Kontexte wie beispielsweise Personen, Situationen und Bedingungen übertragbar sind. Ziel dieses Kriteriums ist es, herauszufinden, für welche Bezugsrahmen die Ergebnisse repräsentativ sind (Steinke 2009, S. 275). Die „Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“ als das vierte Gütekriterium fokussiert die Verständlichkeit der Ergebnisse für Dritte sowie die Rekonstruierbarkeit der Studie, welche durch die Dokumentation des Vorgehens erreicht werden kann (Steinke 2009, S. 277). Ein weiteres Kriterium der qualitativen Marktforschung stellt das Kriterium „Relevanz“ dar. Zur Überprüfung sollte zum einen die vereinbarte Breite des Untersuchungsphänomens analysiert und im Weiteren nicht reduziert werden. Zum anderen ist es notwendig, die Theorieentwicklung/Innovation und die Darstellung der Ergebnisse zu begutachten. So sollte es auf Grund einer passenden, offenen Methode möglich sein, überraschende Ergebnisse zu erhalten und diese dem Auftraggeber zielgruppenspezifisch zu vermitteln (Steinke 2009, S. 278). Zudem werden die Gütekriterien „Ethisches Vorgehen“ und „Reflektierte Subjektivität“ genannt. Ersteres bezieht sich auf die Einhaltung von Datenschutzlinien und die ausreichende Anonymisierung. Das Zulassen „Reflektierter Subjektivität“ beschreibt Steinke (2009, S. 279) als „Kennzeichen qualitativer Marktforschung“ und folgert, dass subjektive Anteile, die den Forschungsprozess begleiten, nicht aus dem Forschungsprozess zu eliminieren, sondern reflektiert zu integrieren sind.

Wie die beschriebenen Gütekriterien in dieser Studie berücksichtigt wurden, wird in Kapitel 4.4.5 vorgestellt.

4.4 Planung und Durchführung der Fallanalysen

In den folgenden Kapiteln wird detailliert auf die empirische Vorgehensweise eingegangen, welche sich grob in die Planungs- und Vorbereitungsphase, Auswahl der Fälle und Datenerhebung sowie die Analyse der Daten und Qualitätssicherung gliedert. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Erstellungsprozess einer Fallanalyse:

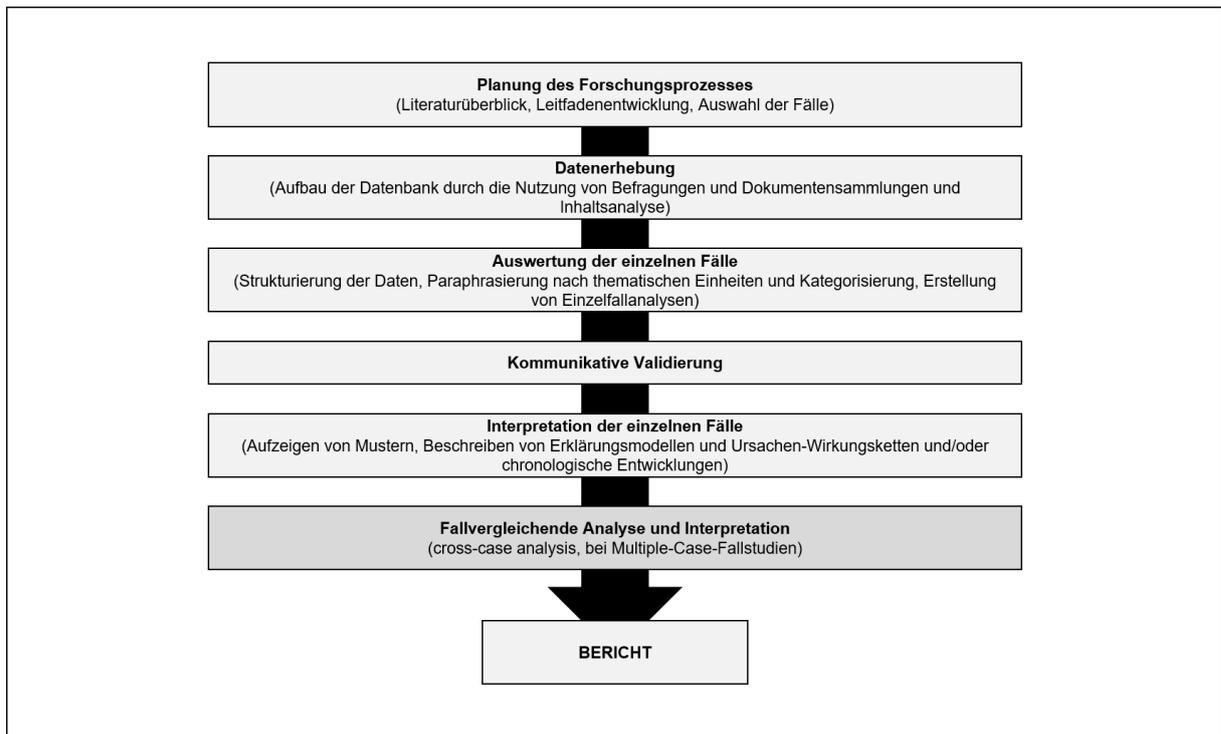


Abbildung 8: Erstellungsprozess einer Fallanalyse (Borchardt und Göthlich 2007, S. 44).

4.4.1 Planungs- und Vorbereitungsphase

Um ein konzeptionelles Grundverständnis und einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu erhalten, wurde vorerst eine strukturierte Literaturrecherche durchgeführt. Hierzu wurde in nationaler und internationaler Literatur nach relevanten Schlagwörtern und (verwandten) Disziplinen recherchiert.

Im Anschluss wurden Forschungsfragen aufgestellt und ein halbstandardisierter Leitfaden zur Datenerhebung entwickelt (Bortz et al. 2016; Eriksson und Kovalainen 2016). Dies hatte zum Ziel, das Interview zu strukturieren, wobei gleichzeitig eine offene und flexible Gesprächsführung angestrebt wurde. Zudem dient der Leitfaden der inhaltlichen Orientierung des Interviewers und stellt sicher, dass bei der Durchführung mehrerer Interviews eine Vergleichbarkeit geschaffen wird (Bortz und Döring 2002, S. 315; Lamnek 2005, S. 202; Meuser und Nagel 1991, S. 453; Witzel 2000). Für die Erstellung des Leitfadens wurden das von Helfferich (2005,

S. 161f.) vorgeschlagene SPSS-Verfahren (Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren) angewendet.

Der Leitfaden wurde neben dem Einleitungs- und Schlussteil in vier Hauptkategorien gegliedert. Im Einleitungsteil wird das Thema der Dissertation angesprochen, der Zweck und die Verwendung der Ergebnisse, der Ablauf des Interviews und die Vertraulichkeitsabsicht erklärt. Der erste Bereich, welcher die Einstiegsfragen beinhaltet, befasst sich mit der Vorstellung der Person und des Unternehmens. Im zweiten Themenbereich wird auf die Entwicklung der Auslandsaktivitäten, konkrete Markteintritte und Fallbeispiele im Rahmen der Vertriebspartnerwahl, damit verbundene Kosten und typische Vorgehensweisen und Strategien eingegangen. Der dritte Bereich umfasst Fragen zu den Erwartungen an die Internationalisierung und zur Erfolgsmessung und Bewertung sowie Herausforderungen, welche während des Markteintrittes aufgetreten sind. Die vierte und letzte Hauptkategorie umfasst Abschlussfragen. Hier wird nach Sekundärmaterialien, weiteren potenziellen Interviewpartnern und Interesse an den Ergebnissen gefragt. Im Schlussteil wird den Probanden gedankt und nochmals versichert, dass die Aufnahmen gelöscht werden, sobald die Auswertung abgeschlossen ist.

Um die Anwendbarkeit des Leitfadens zu untersuchen, wurde dieser einem Pre-Test unterzogen. Getestet wurde der Leitfaden im Rahmen eines Interviews mit einer Führungskraft aus einem Unternehmen der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie. In diesem Interview wurde zum einen festgestellt, dass der Begriff des Vertriebspartners zu klären ist. Zum anderen wurde deutlich, dass sowohl die Bereiche zeitlicher und monetärer Aufwendungen als auch Vertragsgegenstände in die Interviews einfließen sollten. Diese Aspekte wurden in den folgenden Interviews berücksichtigt.

4.4.2 Auswahl der Fälle

Im Rahmen der Stichprobe wurde auf das Purposive Sampling, somit auf ein Verfahren der bewussten Stichprobenziehung zurückgegriffen (Merkens 2005; Patton 2002, S. 230f.). Dies geschah zu dem Zweck, international agierende, deutsche KMU im B2B-Bereich, welche mit Vertriebspartnern auf dem Auslandsmarkt zusammenarbeiten, abzubilden. Die Auswahl potenzieller Unternehmen erfolgte mit Hilfe der IHK-Publikation „Die Besten im Westen“ (Industrie- und Handelskammer zu Dortmund 2014) sowie Unternehmenslisten des Centrums für Unternehmensentwicklung an der TU Dortmund e.V. (CEFU) und dem Institut für Werkzeugforschung und Werkstoffe (IFW), welche nach der genannten Zielgruppe durchsucht wurden. Gleichzeitig wurde bei der Auswahl der verschiedenen Fälle beachtet, dass diese möglichst viele Facetten der eigentlichen Problemstellung abbilden (Yin 2014, S. 7f.). So befinden sich

beispielsweise die Unternehmen in verschiedenen Phasen des Internationalisierungsprozesses. Die Unternehmen U10, U18 und U19 stellen eine Besonderheit dar, da ihr Jahresumsatz im Rahmen der zugrundeliegenden KMU-Definition über den Grenzen von 50 Millionen Euro Jahresumsatz und 499 Mitarbeitern liegt. Hier ist anzumerken, dass diese Unternehmen sich selbst als mittelständische Unternehmen bezeichnen (vgl. hierzu beispielsweise IP10, Abs. 6-10; IP18, Abs. 144 und IP19b, Abs. 266-268). Auf Grund der ausreichenden Menge an Interviews mit KMU, welche der Definition entsprechen und der Möglichkeit eines Abgleichs dieser beiden Unternehmensgruppen, wurde entschieden, die Unternehmen ebenfalls zu befragen. Bei U9 handelt es sich zudem um einen Verband, welcher sich zur Aufgabe gemacht hat, Unternehmen der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie speziell bei den Auslandsaktivitäten zu unterstützen. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass sich die Werkzeug- und Schneidwarenindustrie durch eine Vielzahl an exportierenden kleinen und mittelständischen Unternehmen auszeichnet (Fachverband Werkzeugindustrie e.V. 2015).

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte telefonisch und hatte zum Ziel, einen konkreten Ansprechpartner zu identifizieren sowie das Vorhaben kurz zu erläutern. Im Nachgang wurde eine E-Mail mit allen relevanten Informationen, wie beispielsweise der groben Zielsetzung der Untersuchung, Kontaktdaten, Dauer der Interviews und Zusicherung der Anonymität, an den entsprechenden Ansprechpartner versendet. Im Laufe der Erhebung fand das Schneeballverfahren, oder auch Chain Sampling genannt, Anwendung. So wurden Interviewpersonen gebeten, weitere Personen zu benennen, die ebenfalls zur entsprechenden Zielgruppe zählen (Helfferich 2005; Mey und Mruck 2010, S. 243). Die folgenden Tabellen geben einen ausführlichen Überblick über die einzelnen Unternehmen der Interviewteilnehmer:

IP	Position	Anzahl Mitarbeiter (MA)	Umsatz in Mio. €	Branche/Produkte (Sekundärsektor)	Wertschöpfung Inland			Wertschöpfung Ausland			Angesprochene (Fall-) Beispiele	
					Indirekter Export Inländischer Absatzmittler Handels- häuser in DE	Direkter Export		Direktinvestition	Direktinvestition			Kooperation
						Ohne Mittler	Mit Mittler		Tochtergesellschaft (Produktion)			
IP1	Geschäftsführer	15	2	Werkzeugindustrie (Sekundärsektor)							Keine	
IP2	Geschäftsführer	68	< 10	Werkzeugindustrie (Sekundärsektor)	Möglich	Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern (VP), Vertragshändler (VH) und Handelsvertreter (HV) (in Ausnahmefällen). Exklusivität möglich, Bezahlung auf Provisionsbasis					Vietnam	
IP3a IP3b	Geschäftsführer Vertriebsleiter	300	43	Kunststoffindustrie (Sekundärsektor)	Möglich	Zusammenarbeit mit VP, VH bzw. Wiederverkäufer in ca. 30 Ländern am Bsp. Russland, Exklusivverträge gibt es (allerdings eher alte Verträge), mehrere VP pro Land möglich Negatives Bsp. Schweiz Exportabteilung	Vertriebsgesellschaft in den NL (Übernahme von einem UN um die Benelux-Länder zu erschließen) Früher in den USA (Problem: Markt der Standardprodukte war erschöpft, Fertigprodukte zu verkaufen benötigte Produktion → hohe Kosten, VG existiert nun als VP)	In Tschechien (günstiger, gleiche Qualität) vorher mit einem VP gearbeitet (= abenteuerlich) Früher in Italien (zu hoher Preis durch hohe Qualität der Produkte → Preis gesenkt, Preisniveau zerstört nun VP)	Einslag über einen Kooperationspartner (Kettenhersteller mit gutem Vertriebsnetzwerk)	Russland Baltische Staaten, USA Italien, Schweiz		
IP4	Geschäftsführer	90	< 50	Eisenindustrie (Sekundärsektor/ Tertiärsektor)		Typischer Weg (die Werke sind bekannt und wenden sich direkt an das UN, oder es bestehen bereits langfristige Kontakte)	HV werden genutzt und durch eigene MA unterstützt (Fokus: technischer Service und Folgeaufträge) → Exklusivität für die einzelnen Werke, Provisionsbasis				Russland	
IP5	Geschäftsführer	220	96	Ladengestaltung und Innenausbau (Sekundärsektor/ Tertiärsektor)		Grundsätzliche Betreuung durch das UN selbst	Mittler (VH) ausschließlich in der Schweiz (Kundenbetreuung)	Zusätzlich Vertriebs- und Planungsbüros bspw. in Dubai und London	Ver Werke in Spanien, ein Werk in Russland		Vereinigte Arabische Emirate	
IP6	Geschäftsführer	90	13	Industrielle Wärmetechnik (Sekundärsektor)	Möglich		Fokus VP, VH arbeiten auf Provisionsbasis oder einen festen Rabattsatz	Tochtergesellschaft (Vertrieb) in Russland welche aus einem Joint Venture entstanden ist		Eine strategische Allianz (Kanada)	Kanada, Türkei, Spanien	
IP7a IP7b	Geschäftsführer, Vertriebsleiter	60	10	Montageindustrie und Beratung (Sekundärsektor/ Tertiärsektor)		Integrierte Exportabteilung: Ausschreibungen werden hier gefunden und bearbeitet durch ein gutes Netzwerk zu Maschinenbauern bekommt das UN meist direkt Ausschreibungen oder potentielle Kunden mitgeteilt → Direktgeschäft	VP, welche auf Provisionsbasis bezahlt werden, ein Vertreter pro Land (exklusiv)	Vertriebs-Tochtergesellschaft (wird gar nicht mehr benötigt)	Kooperationspartner (um das Vertriebsnetz weiter auszubauen, speziell Russland und USA, im Gegenzug technische Spezialleistungen)		Irland, Polen, Russland, Portugal	

IP	Position	Anzahl Mitarbeiter (MA)	Umsatz in Mio. €	Branche/Produkte	Wertschöpfung Inland			Wertschöpfung Ausland			Angesprochene (Fall-) Beispiele
					Indirekter Export	Direkter Export		Direktinvestition	Direktinvestition		
						Inländischer Absatzmittler	Ohne Mittler		Mit Mittler	Tochtergesellschaft (Produktion)	
IP8	Verantwortlicher Marketing	96	10	Montageindustrie (Tertiärssektor)		Betreuung durch das Unternehmen selbst, Ruf und Weiterempfehlung (Netzwerk) helfen dabei	Planungsbüros → branchentypisch Sondersortiri: Reisender für einen speziellen Bereich im Unternehmen angestellt				China, Frankreich, England, USA
IP9a IP9b	Geschäftsführer, Kaufmännische Assistenz			Verband der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie							
IP10	Geschäftsführer	650	65	Seil-, Hebe-, Anschlag- und Ladungssicherungstechnik (Sekundärssektor)		Direktabsatz (Unternehmen kommen auf das Unternehmen zu)	Derzeit VH beispielsweise in den Niederlanden, Exportabteilung	Vertriebsstochergesellschaft, Ukraine, Russland, USA, Türkei	Produktionsstandorte: Polen, China, Chile und Schweiz		China, USA, Ukraine, Russland, Türkei, Chile, Niederlande
IP11	Vertriebsleiter und (nachfolgender) Geschäftsführer	60	10	Werkzeugindustrie (Sekundärssektor)		Anfragen von Unternehmen werden (Direktvertrieb) über das Stammhaus (Exportabteilung) direkt bearbeitet, somit mögliches Vorgehen	Ausschließliche Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern. HV und VH, wobei HV Beliebler sind. Exklusivitäten				Guatemala, Russland
IP12	Vertriebsleiter	240	36	Werkzeugindustrie (Sekundärssektor)		Möglich	Fokus liegt auf VH, HV in Einzelfällen, Exklusivitäten werden nicht mehr vergeben	Existieren in den Ländern: Slowenien, Südkorea, USA, Japan und Frankreich. Allerdings werden sie von dem Geschäftsbereich nicht wirklich verwendet. Sie agieren aussch. als Unterstützung für die VP			Belgien, Niederlande, Polen
IP13	Geschäftsführer	70	14	Werkzeugindustrie (Sekundärssektor)		Direktgeschäft historisch gewachsen, somit möglich	Ausschließliche Zusammenarbeit mit VP, welche VH sind. Exklusivitäten möglich, Vorkasse				Belgien/ Niederlande, Schweiz
IP14	Geschäftsführer	40	< 50 (k.A., aber Mittelstand)	Werkzeugindustrie (Sekundärssektor)		Möglich	Ausschließliche Zusammenarbeit mit VP. VH (Wiederverkäufern wie bspw. Großhändler, Katalogversender oder Handelshäuser). Besondere Bedeutung kommt der Exportabteilung zu, welche die Entwicklung der Märkte vorantreibt und als direkter Ansprechpartner für die Wiederverkäufer fungiert. Exklusivrechte existieren nicht.				Iran, Frankreich

IP	Position	Anzahl Mitarbeiter (MA)	Umsatz in Mio. €	Branche/Produkte	Wertschöpfung Inland				Wertschöpfung Ausland		Angesprochene (Fall-) Beispiele
					Indirekter Export	Direkter Export		Direktinvestition	Direktinvestition		
						Inländischer Absatzmittler	Ohne Mittler		Mit Mittler	Tochtergesellschaft (Produktion)	
IP15	Geschäftsführer	55	< 10	Schneidwarenindustrie (Sekundärsektor)	Möglich	Ausschließliche Zusammenarbeit mit VP, speziell VH/ Wiederverkäufer → meist um Einzelhändler, die sowohl in Deutschland, als auch im Ausland aktiv sind und dort über selbstständige Unternehmungen verfügen oder Großhändler				USA, Österreich, Benelux-Länder, Spanien und England, asiatischer Markt	
IP16	Vertriebsleiter	140	< 50 (k.A., aber Mittelstand)	Schneidwarenindustrie (Sekundärsektor)	Vereinzel werden Kunden direkt beliefert. Allerdings ist dies allein aus der Historie gewachsen und wird nur dann gemacht, wenn in dem Land kein Partner existiert	Zusammenarbeit mit VP, speziell VH. Zum einen mit „Wiederverkäufern/ Händlern“, zum anderen mit „exklusiven Partnern“. Diese Partner agieren als Großhändler, welche ein großes Netz an Wiederverkäufern halten. Hierbei handelt es sich um eine veraltete Form, welche heutzutage nicht mehr vergeben wird. Besitzt eine Exportabteilung	Vertriebsunternehmen in Westeuropa			Japan, China, Österreich/ Schweiz	
IP17	Geschäftsführer	15	1,5	Werkzeugindustrie (Sekundärsektor)	Möglich					USA, Schweden, Israel, Südkorea, Benelux-Länder	
IP18	Geschäftsführer	1000	140	Elektrische Steckverbindungen (Sekundärsektor)	Branchenabhängig, in der Automobilindustrie typisch	Zusammenarbeit mit VP, speziell VH. Teilweise Unterstützung durch Reisende (bspw. Danemark), Exportabteilung im Stammhaus	Hundertprozentige Tochtergesellschaften existieren zusätzlich in China, den USA, Frankreich, Italien, UK, Singapur, Indonesien, Indien und Thailand. Bei diesen handelt es sich größtenteils um Vertriebsniederlassungen.	Ausschließlich in China, den USA und Russland existiert eine lokale Montage.	Kooperationen in den USA, Russland und China. Zusammenarbeit mit Joint Ventures.	Peru, Polen, Bahrain	
IP19a IP19b	Vertriebsleiter, Vertriebsleiter	3700	500	Gebäudeinstallations technik (Sekundärsektor)	Möglich	VP, speziell VH, Unterstützung durch HV und Reisende, Exportabteilung im Stammhaus	40 Niederlassungen weltweit	Besitzt derzeit eigene, ausländische Werke in Ungarn, der Schweiz, den Niederlanden, Großbritannien, Südafrika, Indien und Russland		Brasilien, Katar, Italien, Dubai, Libanon	

Tabelle 8: Beschreibung der Stichprobe.

4.4.3 Datenerhebung

In den folgenden Kapiteln wird auf die einzelnen Komponenten der Fallanalyse eingegangen. So wurden Daten sowohl mit den problemzentrierten Experteninterviews als auch aus Sekundärmaterialien erhoben. Des Weiteren wird genauer auf die Datenerfassung und -verarbeitung eingegangen. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von Januar bis September 2016.

4.4.3.1 Problemzentriertes Experteninterview

Die Datengrundlage für die vorliegende Arbeit wurde mit Hilfe von problemzentrierten Experteninterviews geschaffen (Witzel 1982, 1985, 2000). Zudem bilden sie die Basis für die Fallanalysen. Es handelt sich bei den Experteninterviews um offene, halbstrukturierte Befragungen, bei denen die interviewte Person möglichst frei zu Wort kommt. Die Befragung zielt hierbei auf eine bestimmte Problemstellung ab (Hölzl 1994). Die Methode wurde von Witzel (1982) als Methodenkombination aus Interview, biografischer Methode, Gruppendiskussion und Fallanalyse entwickelt. Das Erzählprinzip steht beim problemzentrierten Interview im Vordergrund, allerdings lenkt der Interviewer das Gespräch immer wieder auf die Problemstellung zurück, wobei er gleichzeitig Begründungen, Urteile und Meinungen der interviewten Person in die Befragung mit einbezieht (Kepper 1994). Im Rahmen des problemzentrierten Interviews ist die Gewinnung von Informationen im Prozess der Erhebung, aber auch der Auswertung, als ein induktives-deduktives Wechselverhältnis zu beschreiben. Das Vorwissen, welches unter anderem durch die vorgelagerte Literaturrecherche entstanden ist, stellt in der Erhebungsphase die heuristisch-analytische Grundlage für die Konzeption des Leitfadens und die Frageideen im Interview dar. Gleichzeitig wird das Offenheitsprinzip durch Anregung der Narration des Befragten gewährleistet. Dieser hat so die Möglichkeit, seine eigene Sicht auf die Problemstellung zu verdeutlichen (Witzel 2000).

Als Schnittstelle zwischen Induktion und Deduktion eignet sich diese Methode besonders für Vorstudien. So können auf diesem Wege bestehende Annahmen überprüft und ergänzt werden. Im weiteren Schritt, welcher quantitativ erfolgt, werden generierte und ergänzende Hypothesen validiert. Zudem sind die Interviews auf Grund der teilweisen Standardisierung durch den Leitfaden vergleichbar und somit auch bei größeren Fallzahlen von Vorteil (Kurz et al. 2004, S. 465).

Ergänzend lässt sich sagen, dass ausschließlich Experten im Rahmen der Interviews befragt wurden. Somit kann hierbei von einem problemzentrierten Experteninterview gesprochen werden. Sander (2011, S. 276) definiert einen Experten wie folgt: *„Als Experten werden Personen bezeichnet, welche hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes [...] über ein fundiertes*

Fachwissen (Expertise) verfügen. Experten in diesem Sinne können sowohl die Geschäftsführung [...], der Außendienst, als auch der Handel oder Absatzmittler sein.“ So kann festgehalten werden, dass sich die Auswahl der Probanden primär auf die Expertise der Person bezieht. Während des Interviews stehen somit vor allem die Erkenntnisse und Erfahrungen sowie die Interpretationen des Experten in Bezug auf das Forschungsthema im Vordergrund (Borchardt und Göthlich 2007, S. 38). Die Aussagen des Experten werden unter Berücksichtigung seiner Rolle im Untersuchungsfeld betrachtet (Meuser und Nagel 1991, S. 453). Die Position im Unternehmen charakterisiert sich meist als verantwortungsvoll. Der Zugang zu Informationen über Personengruppen, unternehmerische Abläufe und Entscheidungsprozesse ermöglicht spezielle und umfassende Einblicke in fachliches Hintergrundwissen und Erfahrungen des Experten (Borchardt und Göthlich 2007, S. 39). Pfadenhauer (2009, S. 451) legt dieses Expertenwissen folgendermaßen aus: *„Sonderwissen, das im Zuge fortschreitender Arbeitsteilung proportional zum Allgemeinwissen an Umfang und Gewicht (im Sinne von ‚Gewichtigkeit‘) zunimmt.“*

Insbesondere bei einem Gespräch mit einem Experten ist die vorherige ausführliche Betrachtung der Fachliteratur eine notwendige Voraussetzung, um vom Experten akzeptiert und ernst genommen zu werden (Witzel 2000). Um möglichst vollständige Informationen zu erhalten, wurde auf eine entspannte und neutrale sowie angenehme Atmosphäre geachtet (Lamnek 2005, S. 396ff.). Insgesamt wurden Interviews mit 19 Unternehmen geführt. Die Anzahl der Interviews und damit Fallanalysen richtet sich nach zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Helfferich (2005) empfiehlt sechs bis 120 Interviews, Kvale (2007) hingegen 15 plus/minus zehn. Die Interviewteilnehmer waren meist Geschäftsführer oder Vertriebsleiter. Im Rahmen von vier Interviews waren jeweils zwei Personen involviert. Dies geschah auf Wunsch der Unternehmen und wurde mit der Einarbeitung oder der Expertise eines bestimmten Mitarbeiters begründet. Drei Interviews wurden auf Grund der großen räumlichen Distanz und unter Berücksichtigung der Ressourcenschonung via Telefon geführt. Die Dauer der Interviews lag zwischen 40 und 120 Minuten.

4.4.3.2 Sekundärmaterialien

Um den Forschungsgegenstand gemäß der Triangulation aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten, wurden neben den Interviews Sekundärmaterialien gesammelt, welche ebenfalls in die Fallanalysen einfließen. Am Ende der Interviews wurden die Probanden nach internen Materialien gefragt, welche das Interview ergänzen und den Zugang zu den im Interview beschriebenen Informationen erleichtern. Der Fokus lag hierbei auf Präsentationen, Produkt- und Unternehmensbroschüren, Handbüchern, welche dem Vertrieb oder dem Vertriebspartner zur

Verfügung gestellt werden, sowie Verträgen zwischen dem Unternehmen und dem Partner. Zusätzlich wurden öffentlich zugängliche Quellen herangezogen wie beispielsweise Internetseiten und Geschäftsberichte. Grundsätzlich wurden Materialien, wenn diese vorlagen, von den Interviewpersonen bereitgestellt. Verträge wollten allerdings nur wenige Gesprächspartner besprechen oder zur Verfügung stellen.

4.4.3.3 Datenerfassung und -verarbeitung

Zur Unterstützung der Durchführung des problemzentrierten Interviews wurde neben der Verwendung eines Leitfadens auch auf eine Tonaufzeichnung des Gespräches zurückgegriffen. Dies ermöglicht eine genaue Erfassung des Interviews. Zudem kann sich der Interviewer ganz auf das Gespräch konzentrieren (Witzel 2000). Anschließend wurden die Interviews mit Hilfe des Softwareprogramms MAXQDA© vollständig transkribiert. Begründet wird dies zum einen mit der dauerhaften Zugänglichkeit (Kowal und O'Connell 2005), zum anderen mit der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Studie (Poland 1995). Das vollständige Transkript stellt zusammen mit den handschriftlichen Notizen, welche während des Interviews gemacht wurden, die Grundlage für die anschließende Interviewauswertung dar (Borchardt und Göthlich 2007, S. 40).

Die folgenden Tabellen geben eine Übersicht über die erhobenen und vorliegenden Daten, welche in die Analyse miteinbezogen wurden:

Unternehmen	Dokumente	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9	U10
Interview	Transkript und Notizen/ Personenanzahl	1/1	1/1	2/2	1/1	1/1	1/1	1/2	1/1	1/2	1/1
	Rückfragen (telefonisch oder schriftlich)	-	2	2	2	-	-	1	-	-	2
Interne Dokumente	Präsentation	-	-	-	-	-	-	2	3	-	-
	Unternehmens- broschüre	-	-	2	1	1	1	-	1	-	1
	Produkt- broschüre	2	4	1	1	-	2	1	-	-	1
	Verträge	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
	Handbücher	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-
Öffentlich zugängliche Daten	Geschäfts- berichte	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
	Internetauftritt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zeitungsartikel	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-

Tabelle 9: Gesammelte Daten von U1-U10.

Unternehmen	Dokumente	U11	U12	U13	U14	U15	U16	U17	U18	U19
Interview	Transkript und Notizen/ Personenanzahl	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	1/2
	Rückfragen (telefonisch oder schriftlich)	1	1	-	-	1	-	-	-	-
Interne Dokumente	Präsentation	-	1	-	-	-	1	-	-	-
	Unternehmensbroschüre	1	-	-	1	-	2	-	1	2
	Produktbroschüre	1	-	1	2	1	2	-	4	1
	Verträge	-	1	-	-	-	-	-	-	-
	Handbücher	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Öffentlich zugängliche Daten	Geschäftsberichte	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Internetauftritt	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Zeitungsartikel	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabelle 10: Gesammelte Daten von U11-U19.

4.4.4 Analyse der Daten

Der Datenanalyse in der Fallstudienforschung kommt eine große Bedeutung zu (Eisenhardt 1989, S. 539). Allerdings existieren in der Literatur keine klaren Handlungsanweisungen dazu (Eisenhardt 1989, S. 539; Yin 2003, S. 109). Neben einigen anwendungsorientierten Werken (vgl. beispielsweise Lamnek 2005; Meuser und Nagel 1991; Miles und Huberman 1994) bleibt die Umsetzung der Analyse dem Forscher selbst überlassen (Yin 2003, S. 116). Im Groben können die Analyseschritte in die Einzelfallanalyse und in die fallübergreifende Analyse unterteilt werden (Miles und Huberman 1994).

4.4.4.1 Einzelfallanalyse

Die Einzelfallanalyse hat zum Ziel, sich in die Daten und Inhalte des Falles einzufinden (Eisenhardt 1989, S. 540). Dabei wird jeder Fall einzeln und separat betrachtet. Die nach den Interviews erstellten Transkripte wurden mit der Software MAXQDA© in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet (Mayring 2010, S. 48; Kuckartz 2009). Die Verwendung solch einer Software hat den Vorteil der Speicherung und Verwaltung des Textes zusammen mit den eingefügten Codes, sodass eine Kodierung effizienter durchgeführt werden kann (Kuckartz 2007). Da der Leitfaden für das problemzentrierte Experteninterview auf ein theoretisches Vorverständnis aufbaut, die Befragung allerdings nach dem Offenheitsprinzip, somit deutlich freier durchgeführt wurde, ist die Kategorienbildung in einem induktiv-deduktiven Wechselspiel entstanden (Mayring 2010). Im Rahmen der Auswertung wurde eine

Entwicklung der inhaltlichen Kategorien aus dem Datenmaterial heraus angestrebt (Mayring 2010). Die entwickelten Kategorien wurden in einem weiteren Bearbeitungsschritt in weitere Subcodes unterteilt. Das daraus entstandene Kategoriensystem dient zum einen der inhaltlichen Strukturierung, zum anderen aber auch der Zusammenfassung der Studien. Das Codesystem besteht aus 19 Oberkategorien, wobei der Schwerpunkt der Analyse auf acht Kategorien liegt. Diese besitzen größtenteils noch weitere Unterkategorien. Die Einzelfallanalysen wurden nach einem einheitlichen Schema aufbereitet. So gliedern sich die einzelnen Fallanalysen in Kapitel 5.1 in die Bereiche: Vorstellung des Unternehmens und Interviewpartner, Prozess der Internationalisierung, Markteintrittsstrategie und Vertriebspartnerwahl an konkreten Beispielen und Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung. Am Ende jeder Analyse erfolgte eine Zusammenfassung.

4.4.4.2 Fallvergleichende Analyse

Im Gegensatz zur Einzelfallanalyse, die sich mit der detaillierten Falldeskription beschäftigt, geht es bei der fallvergleichenden Analyse um das Auffinden und Aufzeigen von Zusammenhängen, Mustern und Unterschieden der einzelnen Fälle (Yin 2003, S. 120). Den Ausgangspunkt dieser Analyse stellen die Erkenntnisse der Einzelfallanalyse dar. Erkenntnisse wie wiederkehrende Muster oder Auffälligkeiten wurden unter Berücksichtigung der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.2) in folgende Themenbereiche gegliedert und aufbereitet: Verwendete Markteintrittsstrategie, Vertriebspartnerform, Wege zum potenziellen Vertriebspartner und Einflussfaktoren der Vertriebspartnerwahl. Zur Interpretation der Ergebnisse wurden die in Kapitel 3 dargelegten Theorien verwendet und mit den Daten der Fallanalyse abgeglichen. Durch die Einbettung der Ergebnisse in die Theorie konnten folglich Propositionen generiert werden.

Die Ergebnisse wurden im Rahmen von Workshops mit Unternehmen, einige davon waren ebenfalls Interviewteilnehmer, vorgestellt und somit auf inhaltliche Richtigkeit überprüft (kommunikative Validierung). Zusätzlich fand ein Austausch mit anderen Forschern statt (Borchardt und Göthlich 2007, S. 43).

4.4.5 Qualitätssicherung

In der folgenden Tabelle wird dargestellt, wie die vorgestellten Gütekriterien von Steinke (2009) aus dem Kapitel 4.3 in der vorliegende Studie zur Qualitätssicherung berücksichtigt wurden:

Gütekriterien	Maßnahmen zur Qualitätssicherung	Ausführliche Erläuterung
Indikation der Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichender Spielraum für subjektive Perspektiven der Untersuchten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgesetzt durch einen halbstrukturierten Interviewleitfaden und einer induktiven Datenauswertung nach Mayring
	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbündnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegialer Austausch sowie im Rahmen von Workshops und Konferenzen
	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenstandsgemessene Methodenwahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemzentrierte Interviews für tiefe Einblicke auf individueller Ebene
	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenangemessenheit der Methodenwahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche oder telefonische Interviews, welche für die angewandte Methode geeignet sind
Empirische Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> • Hinreichende Textbelege 	<ul style="list-style-type: none"> • Wörtliche Transkription der Interviews sowie eine kontinuierliche Zitation in der Dokumentation
	<ul style="list-style-type: none"> • Falsifikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Probanden mit unterschiedlichen Ausgangslagen wurden in die Untersuchung mit einbezogen • Kommunikative Validierung mit der Praxis durch Workshops und empirische Verankerung
Verallgemeinerbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Herausfiltern der relevanten Elemente der theoretischen (Zwischen-) Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückspiegelung der Ergebnisse auf die gezielten, vorher definierten Forschungsfragen (Reflexionsphase)
	<ul style="list-style-type: none"> • Fallkontrastierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Vergleich der unterschiedlichsten Fälle erfolgte durch die fallübergreifende Analyse
	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulation und Mixed Methods 	<ul style="list-style-type: none"> • Fand Anwendung im Rahmen der gesamten Arbeit • Übertragung der Ergebnisse in eine quantitative Studie
Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation des Forschungsprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche und transparente Dokumentation von der Planung und Vorbereitungsphase, der Datenerhebung sowie der Analyse der Daten zur Offenlegung subjektiver Rückschlüsse
Relevanz	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der vereinbarten Breite des Untersuchungsphänomens 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgesteckter Rahmen durch die Forschungsfragen, deren praktische und wissenschaftliche Relevanz hergeleitet wurde
	<ul style="list-style-type: none"> • Theorieentwicklung/Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch den offenen Charakter der problemzentrierten Interviews sind neue Ergebnisse möglich

	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppenadäquate Ergebnisaufbereitung
Ethisches Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung der Datenschutzrichtlinien sowie Kommunikation der Ziele und des Vorgehens 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Rückschluss auf Unternehmen und teilnehmende Personen nicht möglich
Reflektierte Subjektivität	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbeobachtungstechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisches Hinterfragen des eigenen Vorgehens (Reflexion) • Kollegiale Fallberatung

Tabelle 11: Gütekriterien der qualitativen Forschung in Anlehnung an Steinke (2009).

Nachdem die empirische Vorgehensweise zur Analyse der Ergebnisse dargelegt worden ist, folgt im nächsten Kapitel die Ergebnisdarstellung.

5 Empirische Ergebnisse der Fallanalysen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Einzelfallanalyse und fallübergreifenden Analyse detailliert erläutert.

5.1 Empirische Ergebnisse der Einzelfallanalysen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Einzelfallanalysen ausführlich dargestellt. Die jeweiligen Fälle sind einheitlich aufgebaut. Jede Fallanalyse beginnt mit der Vorstellung des Unternehmens und Interviewteilnehmers. Im zweiten Schritt wird der Prozess der Internationalisierung dargestellt. Hier wird auf die Intention, in das Auslandsgeschäft einzusteigen, die Entwicklung sowie den aktuellen Stand des Auslandsgeschäftes und die Erfolgsmessung eingegangen. Im nächsten Schritt werden konkrete Markteintritte der Unternehmen beschrieben. Hier wird ein besonderes Augenmerk auf die Informationsquellen, Markteintrittsform und Auswahlkriterien, welche bei der Wahl eines Vertriebspartners Beachtung finden, gelegt. Im vierten und letzten Schritt wird ergänzend auf Hindernisse und Herausforderungen eingegangen, die im Rahmen der Internationalisierung aufgetreten sind. Nach jeder einzelnen Fallanalyse werden die Ergebnisse kurz und übersichtlich nach gewohnter Strukturierung zusammengefasst. In den Einzelfallanalysen wird auf Absätze (Abs.) in den Transkripten verwiesen.

5.1.1 Fallanalyse 1

5.1.1.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U1 aus NRW ist im metallverarbeitenden Bereich der Werkzeugindustrie tätig. Im Jahre 2015 erzielte das Unternehmen ca. zwei Millionen Euro Umsatz (Abs. 6) und zählt derzeit 15 Mitarbeiter (Abs. 4). Es handelt sich somit um ein Kleinunternehmen (vgl. Kapitel 2.2). Seit 80 Jahren ist das familiengeführte Unternehmen Ansprechpartner im Bereich der Magnettechnik, LED-Technik sowie Lasertechnik und stellt Nischenprodukte her (Abs. 10). Gegründet wurde U1 in den 1940er Jahren als Unternehmen für Handwerkzeuge (Abs. 2). Die Webseite des Unternehmens ist ausschließlich auf Deutsch abrufbar.

Der Interviewpartner bekleidet seit 1991 das Amt des geschäftsführenden Gesellschafters. Das Unternehmen, welches als Familienunternehmen gegründet wurde, wird nun in der dritten Generation geführt. Seit zwei Jahren ist der Interviewpartner vermehrt im strategischen Bereich tätig (Abs. 2).

5.1.1.2 Prozess der Internationalisierung

Aktueller Stand der Internationalisierung

Im Bereich der Internationalisierung haben das Unternehmen U1 und der Gesprächspartner IP1 kaum Erfahrungen. Sie sind im Export mit sogenannten Exporthäusern vertreten, auch bekannt unter dem Begriff „Produktionsverbindungshandel“ (PVH). Grundsätzlich ist der Produktionsverbindungshandel Mittler für Halb- und Fertigerzeugnisse. Diese Produkte werden beispielsweise zur weiteren Produktion benötigt oder in großen Mengen eingekauft. Es handelt sich somit um ein reines B2B-Geschäft. Dementsprechend liefert Unternehmen U1 seine Produkte an die Handelshäuser in Deutschland, welche wiederum eigene Niederlassungen oder Verkaufsbereiche im Ausland, beispielsweise in Russland, Spanien oder Portugal haben (Abs. 8). Somit befindet sich das Unternehmen U1 in der ersten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).



Abbildung 9: Auslandsaktivitäten Unternehmen U1.

Es handelt sich um eine Form des **indirekten Exports**. Dadurch ist es für IP1 auch nicht möglich, konkrete Angaben über die Umsätze im Ausland zu machen (Abs. 46).

IP1: „Ne, das kann ich nicht. Also ich messe den [generellen] Erfolg (...).“ (Abs. 46)

Grund der Internationalisierung

Die ersten Wege hin zum Export wurden bereits in den 60er und 70er Jahren geschaffen. Die Hauptkunden, also Handelshäuser, wurden bereits damals akquiriert und über Generationen gepflegt (Abs. 12).

Entwicklung der Internationalisierung

Mit einem zukünftigen, intensiveren Einstieg im Bereich der Internationalisierung rechnet IP1 nicht. Derzeit können **noch viele Potenziale in Deutschland** genutzt werden (Abs. 24).

IP1: „Eher weniger. Man überlegt doch immer, welchen geringsten Aufwand muss ich aufwenden, um neue Umsätze zu generieren, und ich glaube, da ist hier noch so viel Potenzial in Deutschland.“ (Abs. 24)

Zudem begründet IP1 dies mit dem hohen zu leistenden Aufwand der ausländischen Aktivitäten. Somit wird es zunächst allein bei dem Vertrieb über Handelshäuser bleiben, wobei auch im Bereich der Handelshäuser ein Anstieg der internationalen Tätigkeiten deutlich wird. So muss Unternehmen U1 Produkte mit einer Bedienungsanleitung auf fünf Sprachen versehen. Zudem werden Ausfuhrerklärungen und weitere Zertifizierungen für weitere Länder angefragt (Abs. 43-44).

5.1.1.3 Informationsbeschaffung

Neue Kunden und Absatzkanäle werden besonders durch **Internetrecherche** und daraus folgende **Telefongespräche** und **Besuche** akquiriert (Abs. 12). Auf Messen war das Unternehmen U1 ausschließlich als Besucher vertreten (Abs. 8).

5.1.1.4 Markteintrittsformen/Vertriebspartner

Wie bereits erläutert, ist Unternehmen U1 bereits ausschließlich im **indirekten Export** aktiv. Neben dem Vertrieb durch Handelshäuser ist das Unternehmen U1 im Onlinegeschäft über Mercateo (Mercateo 2018), einer Onlinehandelsplattform, ausschließlich für den B2B-Bereich aktiv. Begründet wird die Verwendung des Onlinehandels durch die Eignung des Produktes, also den geringen Erklärungsbedarf (Abs. 14).

IP1: „Also ich sehe auch, dass diese Produkte, die wir herstellen, das ist nichts wie Kleidungsstücke, die man manchmal auch sehen und anziehen muss. Eher wie ein Schraubendreher, eine Bohrmaschine oder eine Arbeitsleuchte, die können Sie im Internet auch super bestellen.“ (Abs. 14)

Ein Versuch, Kontakt zu einem in der Branche bekannten Vertriebspartner aufzubauen, ist gescheitert. So ist der Kontakt zum potenziellen Partner nach mehreren Kontaktversuchen von IP1 abgebrochen. Somit werden keine Vertriebspartner eingesetzt (Abs. 20).

Zusätzlich besteht allerdings Kontakt zu ausländischen Zulieferern und damit Partnern im Ausland. Mit dem ersten Partner wurden auf der Eisenwarenmesse in Köln Gespräche aufgenommen. Es handelt sich hierbei um einen Zulieferer aus Taiwan. Der Kontakt zum Partner besteht

derzeit ausschließlich über E-Mailverkehr. Alle zwei Jahre kommt der Zulieferer nach Deutschland (Abs. 76).

IP1: „(...) Ende der 90er Jahre habe ich die kennen gelernt. Seitdem besteht diese Geschäftsbeziehung, und ich war nie bei denen in Taiwan. Das läuft alles über E-Mails und dass man sich alle zwei Jahre mal trifft. Das läuft auch sehr gut, sehr zuverlässig.“ (Abs. 76)

Der weitere Partner wurde über eine Internetrecherche akquiriert. Unternehmen U1 verwendet einen chinesischen Agenten mit Sitz in Deutschland, welcher Kontakte nach China herstellt. Allerdings werden aus China ausschließlich ausgewählte Produkte importiert, die ein geringeres Risiko an Produktionsfehlern bergen oder ausschließlich auf diesem Markt zu finden sind. Eine Besichtigung einer Fertigung eines Lieferanten in China wurde ebenfalls nicht durchgeführt. Das ist aus Sicht des Interviewpartners nicht notwendig (Abs. 79).

5.1.1.5 Probleme und Hindernisse

Aus Gesprächen mit anderen Unternehmen der Branche hat IP1 entnommen, dass sehr viel **Zeit, Geld** und **Personal** notwendig sind, um international erfolgreich zu sein. Zudem sind dem Probanden Negativbeispiele im Gedächtnis geblieben, die den Mut, ins Ausland zu gehen, mindern (Abs. 87).

P1: „Ja, man unterhält sich auch mit Leuten, und ich weiß auch, also ein Bekannter von mir, der auch Werkzeuge produziert, der hatte auch mal versucht, mit anderen Unternehmen [zusammenzuarbeiten]. Die haben so einen Standort oder irgendwas in Russland aufgebaut und haben für 100.000 Euro da Ware hingeschickt, um da mal so eine Erstausrüstung zu haben und dann mussten die auch für manche Produkte so ein Zertifikat erstellen und das kostet dann auch pro Produktbereich 5.000 Euro. Ja, und die sind damit so richtig auf die Nase gefallen. Also von den 100.000 Euro ist eigentlich nichts übrig geblieben. Ja, und wenn man so etwas hört, lässt man lieber die Finger davon.“ (Abs. 87)

Für IP1 stellt eine **Messe**, speziell Auslandsmessen, den entscheidenden Schritt im Prozess der Internationalisierung dar. Leider ist dies auch mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden (Abs. 20).

Ein weiteres Hemmnis im Internationalisierungsprozess stellt das **fehlende Engagement** der **Mitarbeiter** dar. So haben nach den Erfahrungen von IP1 viele Mitarbeiter Probleme, am Wochenende zu arbeiten, was bei einem Messeauftritt unabdingbar ist sowie Nachholbedarf im Bereich der Fremdsprachen (Abs. 39).

Zusätzlich stellen auch die persönlichen Einstellungen und Vorlieben des Interviewpartners einen entscheidenden Faktor bei der tatsächlich verfolgten Vorgehensweise dar. So bestehen Hemmnisse zu fremden Kulturen (Abs. 56).

IP1: „Aber dann muss ich auch ganz klar sagen, da ich dann ja meistens alleine dahin fahre, zieht es mich jetzt auch nicht so besonders in arabische Länder, Naher Osten oder China oder Indien.“ (Abs. 56)

Zudem fehlen dem Unternehmen **Informationen** über fremde Länder. Hier wird deutlich, dass auch die Erfahrungen des Geschäftsführers einen entscheidenden Einfluss auf die Internationalisierungsaktivitäten des Unternehmens haben (Abs. 60).

IP1: „Ja und ich glaub auch mal, das sind noch Eigenschaften, auch wenn man im Export tätig ist, die muss man sich erstmal sehr mühsam erlernen: Wie gehe ich mit den Leuten um, andere Kulturen, andere Eigenschaften der Menschen, Zahlungsweisen. Also und Erfahrungen sammeln bedeutet ja auch sehr häufig, dass man erstmal auf die Nase fällt.“ (Abs. 60)

Weitere Personaleinstellungen für den ausländischen Vertrieb kommen auf Grund der hohen Kosten ebenfalls nicht in Frage. Der Fokus bleibt weiterhin der deutsche Markt (Abs. 62).

5.1.1.6 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie ist ein gutes Beispiel für Unternehmen, die in den ersten Zügen der Internationalisierung stecken. Trotz des geringen Anteils an Erfahrungen können der Studie wichtige Erkenntnisse, bezogen auf die generelle Entscheidung über Auslandsaktivitäten und damit auf die Wahl der Markteintrittsform, entnommen werden. Auch auf Grund der Übertragung der Auswahl der ausländischen Zulieferer auf die Auswahl der Vertriebspartner können der Studie viele wichtige Informationen entnommen werden. Es handelt sich bei U1 um ein kleines Unternehmen, welches seinen Schwerpunkt im B2B-Bereich des produzierenden Gewerbes setzt (Werkzeugindustrie). Angaben zur Exportquote liegen auf Grund des geringen Internationalisierungsgrads nicht vor.

Markteintrittsstrategie

Im Rahmen dieser Fallstudie wird die Form des indirekten Exports durch Handelshäuser und der Onlineplattform „Mercateo“ beschrieben.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Interne Faktoren wie fehlende Erfahrungen im Auslandsgeschäft und gleichzeitig knappe Ressourcen haben Einfluss auf die Wahl der Eintrittsform.
- So können keine Erfahrungen durch einen weiteren Vertriebsmitarbeiter eingekauft werden, wenn die finanziellen Mittel fehlen.
- Im Bereich der personellen Faktoren fehlt es zudem an Motivation, so bspw. außerhalb der regulären Arbeitszeit zu arbeiten oder ins Ausland zu reisen, welches wiederum mit fehlenden Sprachkenntnissen verbunden ist.
- Schulungen, welche dieses Problem mindern könnten, würden wieder die finanzielle Komponente belasten.
- Ein weiterer interner Einflussfaktor im Bereich der Markteintrittsform ist bspw. die persönliche Einstellung.
- So bedingt der fehlende Anreiz, in fremde Kulturen zu reisen und dort Geschäfte zu machen, die Wahl des indirekten Exportes.
- Gleichzeitig spielt die unternehmerische Ansicht, dass der deutsche Markt derzeit und auch zukünftig genug Potential bereitstellt, eine wichtige Rolle. Demnach ist eine Verstärkung der internationalen Tätigkeiten aus Sicht von IP1 nicht notwendig.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Eine direkte Auswahl eines Vertriebspartners findet auf Grund der derzeit verfolgten Marktstrategie nicht statt.
- Ein Versuch, Kontakt zu einem in der Branche bekannten Vertriebspartner aufzubauen, ist gescheitert. Daher werden keine Vertriebspartner eingesetzt.

Kontaktquellen

- Neue Kunden und Absatzkanäle werden speziell durch die Internetrecherche und die daraus folgenden Telefongespräche und Besuche akquiriert.
- Auf Messen war das Unternehmen U1 ausschließlich als Besucher vertreten.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

- Mit einem zukünftigen, intensiveren Einstieg im Bereich der Internationalisierung rechnet IP1 nicht. Derzeit können noch viele Potentiale in Deutschland genutzt werden.
- Die Bewertung des internationalen Erfolgs ist auf Grund der doch geringen Intensität des Auslandsgeschäfts schwer zu beurteilen.

5.1.2 Fallanalyse 2

5.1.2.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U2 wurde um 1860 als ein kleines, familiäres Werkzeugunternehmen in NRW gegründet (Abs. 7). U2 ist heute im Bereich der Werkzeugmaschinen tätig und beliefert den (gesamten) Industriesektor. Grundsätzlich handelt es sich bei den Produkten um Standardprodukte, die allerdings durch viele Ergänzungen personalisiert werden können (Abs. 17). Der Umsatz des Unternehmens beläuft sich derzeit auf knapp zehn Millionen Euro und die Mitarbeiteranzahl auf knapp 70 Mitarbeiter (Abs. 9). Das Unternehmen verfügt über eine eigene Marketingabteilung, die zudem Werbemittel in unterschiedlichen Sprachen produziert (Abs. 149). Die Webseite des Unternehmens ist in drei verschiedenen Sprachen abrufbar.

Der Interviewpartner ist seit 2007 im Unternehmen tätig und zuständig für den Export sowie Mitglied der Geschäftsleitung (Abs. 19). IP2 kann auf ausgeprägte internationale Erfahrungen aus seinen vorherigen Tätigkeiten zurückgreifen (Abs. 38-42).

5.1.2.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Der wesentliche Grund für das Unternehmen U2, international aktiv zu werden, lag und liegt auch heute noch im **Wunsch nach Wachstum**. In Deutschland bedeutet Wachstum, nach Aussage von IP2, Verdrängung von Wettbewerbern. Dies ist meistens mit hohen Kosten verbunden. Deshalb ist es unabdingbar, mit seinen bisherigen Produkten einen neuen Markt zu erschließen und damit international aktiv zu werden (Abs. 23).

IP2: „Und wenn Sie natürlich wachsen wollen, dann werden Sie das wesentlich einfacher in einem neuen Markt organisieren können, als wenn Sie jetzt irgendwo hergehen und versuchen, die existenten Marktteilnehmer durch Verdrängung zu beseitigen. Verdrängung kostet Geld, ja? Extrem viel Geld. In der Regel reduziert es die Marge. Und dann ist es eigentlich wesentlich interessanter, wenn Sie sagen ‚Ok, dann gehe ich halt eben international‘.“ (Abs. 23)

Zudem ist durch die Internationalisierung der Firmenwert gewachsen, indem das Unternehmen eine deutlich bessere Marktposition erreicht hat. Durch die breitere Aufstellung in unterschiedlichen Ländern der Welt ist das Unternehmen U2 relativ gut abgesichert gegenüber Markteinbrüchen (Abs. 92).

Entwicklung der Internationalisierung

2007 betrug die Exportquote knapp 5%. Im Fokus lagen besonders Länder in Europa wie beispielsweise Polen, Niederlande und Frankreich. Auf Grund der Wettbewerbsstruktur und des Preisgefüges hat das Unternehmen U2 Schwierigkeiten mit den südlichen europäischen Ländern (Abs. 19).

IP2: „ (...) mit den südlichen Ländern tun wir uns sehr schwer, das liegt daran, dass es da unten teilweise auch vor Ort Wettbewerber gibt, die dann da diese Stellung einnehmen, die wir hier in Deutschland einnehmen. Aber auf der anderen Seite halt auch ein anderes Preisgefüge. Wir bemühen uns, die Top-Qualität zu machen. Wir machen den Maybach. Ja? Und Maybach muss man auch bezahlen. So einfach ist das.“ (Abs. 19)

Aktueller Stand der Internationalisierung

Heute ist das Unternehmen U2 mit einer Exportquote von knapp 30% weltweit vertreten (Abs. 19). So sind Händler des Unternehmens U2 in Ägypten, Belgien, Brasilien, Dänemark, Estland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Israel, Lettland, Litauen, Luxemburg, Marokko, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien, Russland, Schweiz, Singapur, Slowakei, Tschechien, Ungarn und in den USA zu finden (Abs. 27). Das Unternehmen U2 ist ausschließlich im **direkten Export** mit Vertriebspartnern tätig (Abs. 52).



Abbildung 10: Auslandsaktivitäten Unternehmen U2.

Der Partner verkauft die Produkte des Unternehmens U2 auf eigenen Namen. Ob der Partner allerdings auf eigene oder fremde Rechnung verkauft, ist unterschiedlich. Begründet wird dies durch rechtliche oder auch politische Bestimmungen. So verkauft beispielsweise der Partner

in Israel das Produkt am Markt, die Rechnung stellt allerdings das Unternehmen U2, damit der Partner nicht zweimal Steuern zahlen muss. Grundsätzlich ist der Vertragshändler, welcher im eigenen Namen und auf eigene Rechnung die Produkte von Unternehmen U2 verkauft, die beliebteste Vertriebspartnerform (Quelle: Nachgespräch, Telefon). Somit befindet sich das Unternehmen U2 in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Begründet wird diese Markteintrittsform durch die Philosophie, welche das Unternehmen U2 verfolgt. So möchte U2 ausschließlich in Deutschland produzieren (Abs. 52).

IP2: „Rein Export. Das liegt aber auch bei uns daran, dass wir eine andere Philosophie verfolgen. Sehen Sie, wir sehen uns als deutscher Hersteller. Bei uns ist ‚Made in Germany‘ Made in Germany.“ (Abs. 52)

Allerdings spielen auch die begrenzt zur Verfügung stehenden **Ressourcen** eine Rolle bei der Wahl der Markteintrittsstrategie (Abs. 153).

IP2: „Jetzt sehen Sie: Die Hauptproblematik ist doch die Ressourcen-Schaffung. Für Mercedes-Benz ist [es] überhaupt kein Problem, irgendwo ein paar Millionen in die Hand zu nehmen, und wenn die versenkt werden? ‚So what?‘ Für einen Mittelständler ist das ein Riesenakt, sowohl von den Arbeitsressourcen, als auch von den finanziellen Ressourcen.“ (Abs. 153)

Sollte eine Anfrage aus einem Land ohne Partner kommen, wird der Kunde direkt vom Unternehmen U2 beliefert. Grundsätzlich ist das Unternehmen U2 bemüht, in jedem Land mit entsprechendem Umsatz, also Marktvolumen, mit einem Partner vertreten zu sein (Abs. 56).

Im Bereich der Internationalisierung haben Unternehmen U2 und Gesprächspartner IP2 bereits etliche Erfahrungen vorzuweisen (Abs. 74).

Erfolgsmessung

Proband IP2 ist zufrieden mit der internationalen Entwicklung des Unternehmens. Grundsätzlich wird der Erfolg von Unternehmen U2 durch Verkaufszahlen pro Land bzw. Gebiet gemessen. Hier soll es eine kontinuierliche Steigerung der Zahlen geben (Abs. 104-106). Voraussetzung ist hier allerdings, das richtige Produkt im richtigen Land einzusetzen (Abs. 159).

IP2: „Wie gesagt, es ist aber auch eine Frage des Produkts, wo ich hingeh. Und muss grob passen. Ich kann nicht alles gleich verbauen. Und deswegen ist es ja auch teilweise so, dass ein Automobil in China super gut verkauft wird, aber hier nicht.“ (Abs. 159)

5.1.2.3 Markteintritt/Vertriebspartnerwahl am Beispiel Vietnam

Erst kürzlich wurde der Markteintritt nach Vietnam durchgeführt (Abs. 23). Wie bereits kurz angesprochen, steht die Form der **Markteintrittsstrategie**, der direkte Export durch Partner,

auf Grund interner Faktoren wie der Unternehmensphilosophie und den begrenzten Ressourcen des Unternehmens bereits fest (Abs. 52 und Abs. 76).

Informationsbeschaffung

Eine der ersten Schritte war es, das Land dahingehend zu analysieren, welches Marktpotenzial grundsätzlich besteht. Somit ist das Ziel, zu erfahren, ob das Land überhaupt interessant für das Unternehmen ist und was das Unternehmen leisten muss (Abs. 58).

Dieser Schritt erfolgte nicht ausschließlich durch eine ausführliche Internetrecherche, sondern ebenfalls durch eine Reise in das potenzielle Land „Vietnam“. Dieses Vorgehen hat mehrere Gründe. Zum einen möchte der Proband IP2 die Hintergründe des Landes verstehen. So betont der Proband mehrfach die unterschiedlichen Denkweisen der Länder China und Vietnam, welche speziell die Nachhaltigkeit betreffen (Abs. 64).

Zum anderen kann durch einen Besuch die Infrastruktur des potenziellen Partnerunternehmens persönlich und ganz genau betrachtet werden. Hier ist es für Unternehmen U2 von hoher Bedeutung, dass der Partner einen guten Kundendienst anbieten kann und somit über **Know-how und technische Fähigkeiten** verfügt (Abs. 58).

IP2: „Also sollte unser Partner in der Lage sein, einen sehr hochwertigen Service anbieten zu können und auch zu wollen. Und da mache ich den Unterschied. Es gibt viele, viele Leute, die das nicht wollen, obwohl Sie es können. Service bedeutet Kundenbindung, bedeutet Preissicherung und bedeutet Steigerung der Kundenzufriedenheit, das ist weltweit das Gleiche.“ (Abs. 58)

Grundsätzlich verfügt IP2 bereits aus seinen langjährigen, internationalen Erfahrungen über ein gutes Netzwerk, welches besonders in asiatischen Ländern von hoher Bedeutung ist (Abs. 44).

IP2: „Dann halt eben meine persönlichen Kontakte, die ich durch meine lange internationale Tätigkeit habe. Gerade in Asien ist es so, dass man sehr viel besser Fuß fasst, wenn man den Kontakt über jemanden machen lässt, der beide Parteien kennt.“ (Abs. 44)

Sollten keine persönlichen Kontakte in das Land bestehen, rät IP2 dazu, eine Fachmesse im Land zu besuchen, um persönlich Gespräche zu führen (Abs. 44).

IP2: „Die zweite Sache ist, wenn er dort keine persönlichen Beziehungen hat, oder Geschäftsfreunde, die irgendwo arbeiten, dass man sein eigenes Netzwerk nennt, dann sollte man auf eine dementsprechende Fachmesse gehen, dann sieht man sehr stark, wer in Frage kommt, dann muss man auch selbst persönlich die Gespräche führen und dann muss man das dementsprechend begleiten.“ (Abs. 44)

Im konkreten Fall wurde eine **Fachmesse in Hanoi** besucht, um in Kontakt mit einer Firma, welche dem Unternehmen U2 bereits in der Vergangenheit eine Anfrage geschickt hatte, zu

treten. Somit wurde gezielt nach einem Unternehmen Ausschau gehalten, welches sich im ersten Schritt an U2 gewendet hat. Durch die Recherchearbeit war dem Unternehmen U2 bekannt, dass eine Vielzahl von potenziellen Kunden in diesem Land existiert. Dies ist entscheidend und eine gute Argumentationsgrundlage, damit gute Vertriebspartner an den Produkten von Unternehmen U2 interessiert sind und letztendlich beim Verkauf der Produkte Motivation zeigen (Abs. 58).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Dazu sei gesagt, dass Proband IP2 unter „guten“ Vertriebspartnern solche versteht, die bereits ein **gutes Standing** am Markt haben. Dies ist besonders entscheidend, da das Produkt von Unternehmen U2 auf einem ausländischen Markt nicht bekannt ist (Abs. 110).

Neben dem Besuch des konkreten Unternehmens, um die **Servicequalität** bewerten zu können (Abs. 56), spielt bei der Auswahl des passenden Partners auch das **persönliche Verhältnis zwischen den Akteuren** eine entscheidende Rolle (Abs. 66). Stimmt dieses ebenfalls, sollte nach Aussage von IP2 versucht werden, mit dem entsprechenden Partner zu arbeiten, denn letztendlich ist selbst ein verkauftes Produkt ein Produkt mehr, welches das Unternehmen abgesetzt hat (Abs. 66).

IP2: „Die Chemie muss stimmen. Es müssen die Rahmenbedingungen, die faktischen Rahmenbedingungen stimmen und dann, was hindert einen denn dann, wirklich den Versuch mal zu machen. Sehen Sie, Sie müssen doch den formalen Denkansatz erstmal haben. Jede Maschine, die in einen neuen Markt verkauft wird, ist eine zusätzliche Maschine.“ (Abs. 66)

Auffällig ist, dass der Proband IP2 im Rahmen der internationalen Geschäfte generell auf **Vertrauen** setzt und sich keiner Verträge bedient, da diese im Falle eines Missbrauches international nicht oder nur sehr schwierig durchzusetzen sind. Somit werden persönliche Gespräche und ein damit verbundener Handschlag als einzige Vertragsgrundlage genutzt (Abs. 44).

IP2: „Ich mache in der Regel keine Verträge, für mich zählt ein Handschlag, für mich zählt derjenige, wenn er mir in die Augen guckt.“ (Abs. 44)

Die Rahmenbedingungen der Partner sind folgende: IP2 vergibt durchaus Exklusivität, allerdings muss sich diese durch gute Arbeit verdient werden. Rabatte werden weltweit gleich vergeben. Es handelt sich bei dem Vertriebspartner in Vietnam um einen Vertragshändler, der auf eigene Rechnung und auf eigenen Namen die Produkte verkauft (Abs. 56).

Im weiteren Verlauf dieser Zusammenarbeit ist es wichtig, den Partner sowie das Produkt weiter auszubauen. Die Partner in Vietnam werden im Rahmen von Produktschulungen vor Ort unterstützt, damit sie die Vorteile der Produkte, auch gegenüber den Wettbewerbsprodukten, kennen und diese gerne weiterverkaufen. Zudem ist es sinnvoll, den Partner beim Marktaufbau

zu unterstützen. Dem Verkäufer und damit dem Vertriebspartner kommt im Rahmen des internationalen Erfolgs eine entscheidende Rolle zu (Abs. 110).

IP2: „Genau. Und wenn der überzeugt ist, dass er mit Ihren Produkten ein gutes Produkt hat, dann haben Sie schon die Hälfte des Weges geschafft. Das ist einfach Fakt, dass sehr, sehr viele positive Verkäufe dadurch erfolgen, weil nicht das Produkt, sondern der Verkäufer gut ist.“ (Abs. 110)

Nach IP2 handelt es sich bei diesem beschriebenen Vorgehen um eines, das auf sämtliche Länder übertragen werden kann und welches immer identisch abläuft. Somit wurden weitere Länderbeispiele nicht weiter ausgeführt (Abs. 71-72)

SR: „Würden Sie sagen, dass dieser Ablauf, den Sie gerade geschildert haben, in allen Ländern systematisch und der Gleiche ist?“

IP2: „Wenn es funktionieren soll, ja.“ (Abs. 71-72)

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Ein Vorteil an der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ist neben der generellen Anwendbarkeit, dass kein großer finanzieller Aufwand entsteht. Vielmehr ist der zu leistende Aufwand durch eine hohe Intensität von persönlichen Tätigkeiten, in diesem Fall des Geschäftsführers, gekennzeichnet. Anfallende Kosten sind ausschließlich Reisekosten sowie Kosten, die im Rahmen des Messebesuches entstehen. Dies ist besonders im Kontext der kleinen und mittelständischen Unternehmen sinnvoll, welche ein geringeres Budget zur Verfügung haben als Großunternehmen. Somit passt das Unternehmen U2 die internationale Strategie an ihre individuellen Ressourcen an (Abs. 76).

IP2: „Also müssen Sie einfach Ihre Strategie nach Ihren Möglichkeiten, nach Ihren Ressourcen schaffen. Und auch umsetzen. Und wie gesagt, der einfachste Weg ist doch, wenn Sie in einem mittelständischen Unternehmen sind, dass Sie eigentlich diesen Weg dann wirklich vor Ort machen müssen. Sie müssen doch wissen: ‚Was ist denn da?‘ Das war erstmal der erste Punkt. Ich kann mich nur auf einem Bazar mal über Eier unterhalten, wenn ich weiß, wie eine Henne aussieht. Diese Arbeit kann man einfach nicht ignorieren, und man muss sie einfach tun. Aber auf der einen Seite ist das natürlich sehr effizient, sehr schnell. Also bei manchen Märkten oder manchen meiner heutigen Partner habe ich eine Reise gebraucht. Ja, und es funktioniert ja schon seit 2007.“ (Abs. 76)

5.1.2.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Probleme in Vietnam existierten nicht. Nach Aussage von Proband IP2 kommt es zu Problemen besonders dann, wenn **Handelshemmnisse** existieren. So existieren Länder wie beispielsweise Brasilien, die durch hohe Importzölle die ausländischen Unternehmen dazu zwingen möchten, eine Fertigung im eigenen Land aufzubauen. Ein ähnliches Problem ergibt sich

derzeit in Russland. Hier ist es derzeit notwendig, die Produkte für den Versand zu zerlegen und erst im Land wieder vom Vertriebspartner zusammenzusetzen (Abs. 70).

Im Verlauf des Gesprächs wird deutlich, dass der Proband IP2 durchaus eine **negative Grundeinstellung gegenüber China** besitzt. Begründet wird dies durch zwei entscheidende Punkte des Probanden. Zum einen lebte der Proband einige Jahre dort und mochte das Land persönlich nicht. Zum anderen widerspricht die hohe Qualität der Produkte von Unternehmen U2 der chinesischen Kultur der Massenproduktion. Daraus folgend ist das Unternehmen U2 auf dem chinesischen Markt nicht vertreten. Insbesondere die erste persönliche Komponente unterstreicht den Einfluss des Managements auf die Tätigkeit des Unternehmens (Abs. 29-34).

Zudem existieren unterschiedliche **Mentalitäten in den Ländern**, die bei Interesse an einer Geschäftsbeziehung zu beachten sind. So ist es in China beispielsweise unglaublich wichtig, über persönliche Kontakte zu agieren (Abs. 84).

IP2: „Sonst werden Sie beschissen, wir sind Langnasen. Das ist einfach so. Der Chinese hat keine Skrupel, Sie über den Leisten zu ziehen, wenn er Sie nicht kennt.“ (Abs. 84)

Gleichzeitig ist es in China auch sehr wichtig, die richtigen Produktmerkmale zu wählen. So beschreibt IP2, dass eine falsch gewählte Farbe oder eine verwendete Zahl über den Erfolg und Misserfolg des Produktes entscheiden kann (Abs. 106).

IP2: „Wenn Sie zum Beispiel in China die falsche Farbe wählen oder in Asien, dann werden Sie Ihr Produkt nicht mehr verkaufen, weil die Chinesen oder die Asiaten sind sehr, sehr stark abergläubisch. Das fängt bei der falschen Maschinenummer an, arbeiten Sie da möglichst viele Sieben rein, wenn Sie nach China gehen, das ist immer gut. Wenn Sie eine Acht nehmen, haben Sie schon ein Problem.“(Abs. 106)

Zudem sieht Proband IP2 Herausforderungen bei der notwendigen kontinuierlich hervorragenden Qualität der im Ausland, hier speziell China, gefertigten Produkte. Im schlimmsten Fall könnte es durch schlecht produzierte Produkte im Bereich des Unternehmens U2 zu Lieferunfähigkeiten kommen, was zu großen finanziellen Verlusten führen würde, abgesehen von einem hohen Vertrauensverlust (Abs. 84).

Dies unterstreicht zudem die **zwischenmenschliche Komponente**, die Einbeziehung der Persönlichkeit des Partners, welche bei einem Besuch besser eingeschätzt werden kann (Abs. 86).

IP2: „(...) Sie können vom Papier aus, keine Entscheidungen treffen. Eine ganz, ganz wichtige Komponente ist doch, ob Sie mit dem Lieferanten oder mit dem Partner, der für Sie vertritt, der importiert, dass Sie mit dem klar kommen müssen. (...) Die persönliche Komponente ist eigentlich ein ganz, ganz wichtiger Erfolgsfaktor.“ (Abs. 86)

5.1.2.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein B2B-Unternehmen, welches international in einem hohen Maße aktiv ist. So ist das Unternehmen U2 in 26 Ländern aktiv und erwirtschaftet ein Drittel seines Gewinns im Ausland mit steigender Tendenz. Es handelt sich bei dem Unternehmen um ein mittelständisches Unternehmen der Werkzeugindustrie.

Durch die vielen internationalen Erfahrungen des Interviewpartners können der Studie wichtige Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Wahl der ressourcenbedingten Markteintrittsstrategie sowie der Vertriebspartnerauswahl entnommen werden. Eine besondere Bedeutung kommt dem Netzwerk des Interviewpartners zu.

Markteintrittsstrategie

Im Rahmen dieser Fallstudie wird die Form des direkten Exports mit Vertriebspartnern im jeweiligen Land beschrieben. Der Vertragshändler wird hierbei bevorzugt. Exklusivrechte werden durchaus vergeben. Sollte der Fall eintreten, dass Produkte aus einem Land ohne Vertreter angefragt werden, liefert das Unternehmen direkt an den Kunden.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Begründet wird die Vertriebsform mit a) der Unternehmensphilosophie "Made in Germany", b) begrenzten Ressourcen.
- Vertragshändler = geringstes Risiko, daher bevorzugt.
- Ob der Partner auf eigene oder fremde Rechnung verkauft, ist abhängig von den politischen Gegebenheiten.
- Grundsätzlich wird die Strategie nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen ausgewählt.

Kontaktquellen

- Ausführliche Internetrecherche sowie Besuch vor Ort, um Land und ggf. Partner kennenzulernen.
- Persönliche Kontakte (Netzwerk) von IP2 und speziell (Auslands-) Messen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Servicequalität/Kundendienst der Vertriebspartner sowie auf eine sehr gute Stellung des Partners in der Branche.
→ Produkt im ausländischen Markt ist noch nicht bekannt, durch einen guten und bekannten Partner kann schnell eine gute Stellung im Land erreicht werden.
- Internationale Beziehungen bauen auf Vertrauen auf, da rechtliche Konsequenzen meist keine Chance haben. Gestützt wird das Vertrauen durch Einflussfaktoren wie bspw. bekannte Vertriebspartner, Empfehlungen, persönliche Treffen vor Ort und letztendlich durch das Bauchgefühl, welches die „Chemie“ zwischen den beiden Partnern beschreibt.
- Systematischer Aufbau der Partnerschaft (bspw. durch Schulungen).
→ Die Bereitschaft des Partners hierzu ist erfolgsentscheidend.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Grundsätzlich ist IP2 mit dem Markteintrittserfolg zufrieden, strebt allerdings schon nach höheren Zielen. Im Rahmen der Erfolgsmessung sind bei Unternehmen U2 die Verkaufszahlen der Vertriebspartner von besonderem Interesse. Durch die gewählte Markteintrittsstrategie entsteht kein großer Aufwand. Vielmehr ist der zu leistende Aufwand durch eine hohe Intensität von Tätigkeiten, in diesem Fall des Geschäftsführers, gekennzeichnet. Anfallende Kosten sind ausschließlich Reisekosten sowie Kosten, die im Rahmen des Messebesuchs entstehen.

5.1.3 Fallanalyse 3

5.1.3.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das inhabergeführte Unternehmen U3 wurde in den 1950er Jahren in NRW gegründet und ist in dem Bereich der Kunststoffproduktion tätig, welche wiederum in verschiedensten Branchen des Maschinenbaus Anwendung findet. So sind die Produkte von Unternehmen U3 beispielsweise in der Montagetechnik, der Lebensmittelindustrie, aber auch in der Medizintechnik zu finden. Das Unternehmen U3 bezeichnet sich als Hochqualitätsanbieter mit einer klaren Produkt- und Qualitätsstrategie. Es werden sowohl Standardprodukte als auch individuell gefertigte Produkte, welche das Kerngeschäft darstellen, gefertigt. Die Herausforderung bei diesen Produkten liegt in dem hohen Erklärungsbedarf. Ein Verkauf über einen Katalog ist fast unmöglich, somit ist es notwendig, nah am Markt, am besten in der Produktion des Kunden vor Ort, zu sein. Zudem wurde der Bedarf nach diesen Produkten bei vielen potenziellen Kunden noch nicht geweckt. Begründet wird dies durch das fehlende Wissen über die Möglichkeiten, die die Produkte von Unternehmen U3 bieten. In Deutschland sind zehn Außendienstmitarbeiter und eine anwendungstechnische Abteilung mit der direkten Betreuung der Kunden beschäftigt (Abs. 20).

Die Mitarbeiterzahl liegt derzeit bei knapp 325 Mitarbeitern, wobei der Großteil dieser am Standort in NRW beschäftigt ist. Der Umsatz beläuft sich 2015 auf knapp 43 Millionen Euro. Somit handelt es sich um einen größeren mittelständischen Betrieb (Abs. 13-14).

Das Interview wurde mit zwei Interviewpartnern geführt. IP3a ist bereits seit knapp zwanzig Jahren im Unternehmen U3 tätig. Begonnen als Assistent der Geschäftsleitung, ist er heute in der Geschäftsführung der Tochterunternehmen tätig (Abs. 20). IP3b arbeitet seit knapp ein- einhalb Jahren im Unternehmen U3 und ist für den Export, die Marktentwicklung und die Betreuung der weltweiten Märkte des Unternehmens verantwortlich. Der Proband bringt bereits etliche Erfahrungen aus seinen vorherigen Tätigkeiten als Vertriebsleiter (europaweit) mit (Abs. 19).

IP3a: „(...) eine solche Person hatten wir vorher bei uns in der Form so nicht, weil eben die Bedeutung des Auslandsgeschäftes für uns weiter gestiegen ist und auch weiter steigen wird. Eben einen Verantwortlichen zu haben, der sich nicht nur selbst ein Bild über die Entwicklung zwischen den Ländern macht, sondern sie eben auch maßgeblich mit beeinflusst, in die Länder geht, reist, Messen besucht, Direktkunden versucht anzusprechen, Bedarfe zu erkennen und vielleicht auch Vertriebspartner zu suchen, all die ganzen Dinge.“ (Abs. 49)

5.1.3.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Begründet werden die Auslandsaktivitäten zum einen mit dem **Wunsch nach Wachstum**. Zum anderen und noch viel entscheidender, werden viele in Deutschland gefertigte Maschinen ins Ausland verkauft. Dort sitzen folglich viele (potenzielle) Kunden für das Unternehmen U3 (Abs. 37).

Bedenken, international aktiv zu werden, gab es nicht, da das Risiko am Anfang durch die Verwendung von Partnern, welche auf eigene Rechnung die Produkte verkaufen, sehr gering war (Abs. 75).

IP3a: „Weil wir haben gesagt, wir suchen uns irgendwelche Partner, die eben unsere Produkte brauchen. Die sollen die auch auf eigene Rechnung verkaufen, das heißt, wenn die nichts verkaufen, dann haben wir erstmal keinen Nachteil, bis auf die Tatsache, dass der Umsatz nicht gemacht wird, aber wir verlieren erstmal nichts.“ (Abs. 75)

Entwicklung der Internationalisierung

Das Unternehmen U3 ist bereits seit Jahren international tätig. Wobei der Fokus bislang auf den Nachbarländern und dem europäischen Ausland lag. Begründet wird dies durch die notwendige, intensive Beratung, die bei einer großen Entfernung derzeit nicht zu leisten ist. Die ersten Auslandserfahrungen wurden in den 60er Jahren gemacht. Die Grundidee lag in der Beantwortung der Frage: „In welcher Branche werden unsere Produkte verwendet?“. Somit wurde mit einem regionalen Unternehmen, welches in einem verwandten Bereich tätig ist, zusammengearbeitet. Dieses zeichnete sich ebenfalls durch eher hochpreisige und hochqualitative Produkte aus. Zudem besaß er bereits damals gute Kontakte zu Vertriebsbüros in Europa und verkaufte seine Produkte über technische Händler und Vertriebsbüros. Diese wurden von Unternehmen U3 verwendet, um ebenfalls Produkte ins Ausland zu verkaufen (Abs. 25).

Das Problem an diesem Vorgehen ist, dass die Händler die Produkte nicht gut kennen, diese eher über einen Katalog verkaufen und auf konkrete Anwendungsprobleme der Kunden nicht eingehen. Somit wurden in der Vergangenheit eher Standardprodukte verkauft. Das größte Wachstumspotenzial liegt allerdings in den individuellen Anwendungen. Der Verkauf von diesen beratungsintensiven Produkten soll zukünftig ausgebaut und fokussiert werden. Um dies umsetzen zu können, wurde IP3b eingestellt. Die Märkte sollen zukünftig für das Unternehmen U3 transparenter werden. Es ist erforderlich, zu wissen, wie das Unternehmen derzeit tatsächlich aufgestellt ist. Zudem soll herausgefunden werden, ob potenzielle Märkte für eine eigene

Tochtergesellschaft ausreichen, oder ob neue Partner notwendig sind, alte ersetzt oder ergänzt werden (Abs. 25).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Die aktuelle, direkte Exportquote liegt bei ungefähr 20%, wobei zu beachten ist, dass der deutsche Maschinenbau und damit die potenziellen Kunden von U3 wirtschaftlich sehr stark sind und einen Großteil aller in Deutschland produzierten Anlagen exportiert. Somit ist die indirekte Exportquote deutlich höher (Abs. 37).

Derzeit, so schätzt IP3a, arbeiten knapp dreißig Vertriebspartner für das Unternehmen U3. (Abs. 26) Zu den bearbeiteten Ländern gehören: Belgien, China, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Israel, Italien, Japan, Kanada, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Russland, Schweden, Schweiz, Slowakei, Spanien, Tschechien, Ukraine, Ungarn und USA (Quelle: Sekundärmaterialien - Internetseite). Zudem verfügt Unternehmen U3 über Tochterunternehmen in den Ländern Tschechien und Niederlande (Abs. 27). Diese wurden bereits in den 90er Jahren in Betrieb genommen. Die Tochtergesellschaft in Tschechien verfügt auf Grund von hoher Nachfrage aus dem In- und benachbarten Ausland über eine eigene Fertigung (Abs. 37).

IP3a: „(...) gerade süddeutsche Kunden zum Beispiel, die gehen relativ schnell eben über die Grenze, die lassen dort weiterhin zuliefern oder haben sich auch komplett rüber verlagert dorthin und da werden einfach die Kunststoffprodukte gebraucht. Oft auch bei den Erstausrüstern, und deswegen haben wir dort produziert, weil uns auch dort viele deutsche Kunden angesprochen haben und gesagt haben: ‚Seid Ihr denn in Tschechien aktiv?‘ beziehungsweise ‚Denkt Ihr auch darüber nach, dort auch eine Fertigungsstelle zu errichten? Wir würden gerne dort kaufen!‘ Natürlich dann günstiger, weil auch dort die Löhne und Gehälter günstiger sind zu hoffentlich gleicher Qualität, aber der sind wir dann eben auch nachgekommen.“ (Abs. 37)

Die Gesellschaft in den Niederlanden wurde aufgekauft und agiert quasi als reine Außendienstleitstelle für die Region der Benelux-Länder (Abs. 32 Nachgespräch). Weitere Tochtergesellschaften hatte das Unternehmen U3 in Italien und den USA, wobei diese Länder zuvor ebenfalls von einem Vertriebspartner bearbeitet wurden (Abs. 39).

IP3a: „Jaja, also ganz am Anfang war es so, wobei das ist sehr abenteuerlich gewesen. Das kann man kaum als professionell bezeichnen. Das war ein erster Kontakt, den wir hatten. Da haben wir uns mit dem Herrn XXX, der, quasi über seine Privatwohnung hat der also quasi die Dinge, die ersten Kunststoffprodukte in Tschechien verkauft. Hat dann in seinem Keller von einem Mehrfamilienhaus, hat er ein kleines Lager eingerichtet und hat darüber dann verkauft. Allerdings nicht nur Kunststoff, sondern auch Kühlschränke und sowas alles, was so gebraucht wurde. Das war so Anfang der 80er, da drüben noch

vor der Wende. Und dann nachher hat sich das dann aber immer weiter, sehr positiv für uns entwickelt. Und dann haben wir Anfang der 90er Jahre dann das Unternehmen gegründet.“ (Abs. 39)

Zudem besitzt das Unternehmen eine Exportabteilung mit fünf Mitarbeitern die als direkte Ansprechpartner für die unterschiedlichen Länder agieren (Quelle: Nachgespräch, Xing).

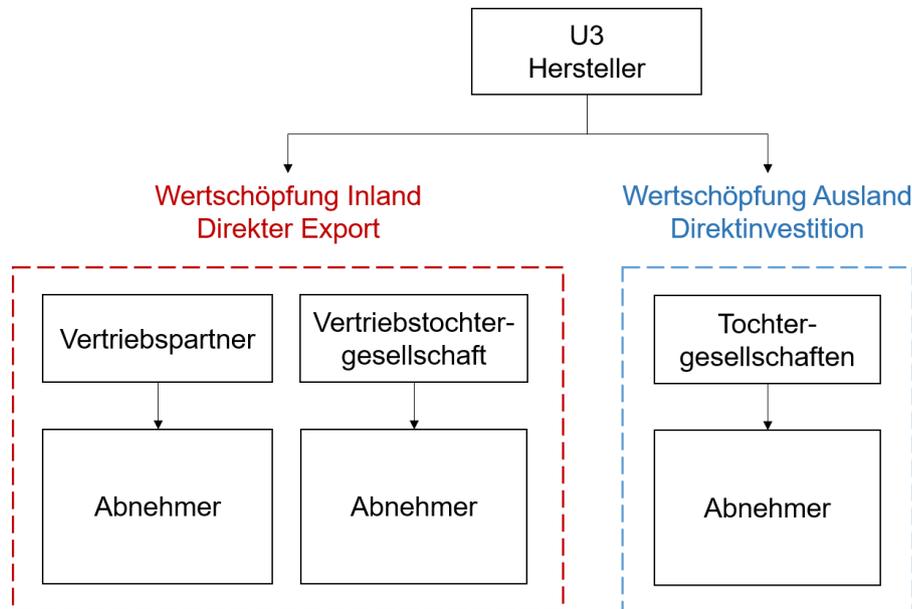


Abbildung 11: Auslandsaktivitäten Unternehmen U3.

Somit ist das Unternehmen U3 im **direkten Export** tätig. Die Vertriebspartner, sogenannte technische Vertragshändler, verkaufen die Waren auf eigene Rechnung und eigenen Namen (Abs. 68-69 Nachgespräch). Exklusivverträge werden aktuell nicht mehr vergeben. Es existieren allerdings noch einige aus früheren Zeiten. Somit besitzen nun auch einige Länder mehrere Vertriebspartner. Sollte ein Vertriebspartner den Anforderungen nicht mehr nachkommen werden, besteht somit die Möglichkeit, den Vertriebspartner zu wechseln oder einen weiteren Partner aufzusuchen. Zudem misst sich heute die Anzahl der Vertriebspartner an der Größe und dem möglichen Marktpotenzial (Abs. 60-65). Das Unternehmen U3 befindet sich somit in einem fortgeschrittenen Verlauf der internationalen Aktivitäten. Nach Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) kann U3 der vierten Stufe der Internationalisierung zugeschrieben werden (vgl. 3.2.2).

Erfolgsmessung

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die bisherigen Erwartungen an die Internationalisierung erfüllt wurden (Abs. 64). Im Rahmen einer klaren jährlichen Budgetierung in enger Kooperation mit den Partnern wird die Erfolgsmessung vorgenommen. An den Planzahlen wer-

den die Vertriebspartner letztendlich auch gemessen. Länderspezifika werden in die Bewertung miteinbezogen. Das Controlling bietet die Möglichkeit, sich auch unterjährig Zahlen anzuschauen und die Ergebnisse Produktgruppen zuzuordnen (Abs. 67).

IP3a: „Das machen wir, indem wir eine klare Budgetierung beispielsweise machen. Fange ich damit mal an, Anfang des Jahres in Kooperation mit den Partnern machen wir eine entsprechende Budgetierung und messen entsprechend die dann auch daran, ob die das erfüllen oder nicht, was sie uns da zugerufen haben. Machen entsprechend straffes Controlling, wo wir uns auch unterjährig die Zahlen natürlich angucken, gucken uns die Umsätze an, Deckungsbeiträge.“ (Abs. 67)

Das derzeitige Ziel ist es, vorhandene Kontakte zu intensivieren, allerdings nicht neue Kontakte beziehungsweise neue Länder aufzubauen.

5.1.3.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl am Beispiel Russland und den Baltischen Staaten

Um die Markteintrittsstrategie und die daraus folgende Auswahl von Partnern zu beschreiben, wählte IP3a den Eintritt in den russischen Markt sowie eine außergewöhnliche Vorgehensweise beim Markteintritt in die baltischen Staaten.

Fallbeispiel Russland

Informationsbeschaffung

Grundsätzlich wird vorab eine Marktanalyse durchgeführt. So auch in Russland. Konkret sollte herausgefunden werden: Wie ist die Situation im Bereich des Maschinenbaus, wie stark ist die lebensmittelverarbeitende Industrie, die Automobilindustrie und die Antriebs- und Fördertechnik? Begründet wird dies, wie bereits erläutert, mit dem starken Zusammenhang des Unternehmens U3 mit diesen Branchen. Diese Analyse wird zum einen Teil selbst durchgeführt, zum anderen Teil übernehmen Externe, wie beispielsweise Berater, diesen Schritt (Abs. 45).

Eine wichtige Informationsquelle sind für Unternehmen U3 die **Messen**, um die Markteintrittsstrategie zu planen. Hier wird deutlich, wie die Stimmung des Marktes ist, welche Trends existieren und wie hoch der Bedarf an Produkten auf dem Markt ist. Das Unternehmen versucht, diese positiven Erfahrungen auch auf Messen im Ausland zu projizieren (Abs. 49).

IP3a: „(...) wie ist so die Stimmung des Marktes, wohin geht es so ein bisschen? Wie ist der Bedarf und auch die Nachfrage? Das sieht man einmal anhand der Firmen, die dort ausstellen, aber natürlich eben auch kommen und Interesse zeigen und da haben wir in Deutschland sehr gute Erfahrungen mit gemacht und versuchen das eben auch aufs Ausland zu projizieren (...).“ (Abs. 49)

Allerdings sieht Interviewpartner IP3a auch eine abnehmende Teilnahme an den Messen. Den Grund sieht er in dem hohen Kostenaufwand für Aussteller, wie auch für Besucher. Zudem ist es relativ einfach, über das Internet an die Informationen über die Messe, die ausstellenden Unternehmen und deren Produkte zu gelangen (Abs. 49).

IP3a: „(...) wobei schon tendenziell die Messen, glaube ich - ist so meine persönliche Beobachtung - eigentlich eher abnehmen, so ein bisschen. Weil das ist heute einfach so, das ist ein zu großer Kostenaufwand, nicht nur für die Aussteller ist, sondern auch für die Besucher.“ (Abs. 49)

Für Märkte, die allerdings noch nicht so weit entwickelt sind, sind Messen umso wichtiger, um beispielsweise Kontakte zu knüpfen.

Eine weitere, durchaus ergänzende Möglichkeit, auf die auch beim Markteintritt in Russland zurückgegriffen wurde, sind fachlich orientierte, externe **Berater**, die den Markt bereits kennen, über Informationen verfügen sowie den Markteintritt durchaus unterstützen können (Abs. 49).

IP3a: „Ein weiterer Weg ist sicherlich das, was ich gerade angesprochen habe, es gibt ja genug, sage ich mal, fachlich orientierte Berater - so Unternehmensberater, die eben diese Märkte letztlich glauben, gut zu kennen, und damit eben ihre Beratungsleistung eben auch verkaufen wollen, das haben wir hier aber auch vereinzelt gemacht und damit fährt man eigentlich auch erstmal nicht so schlecht (...).“ (Abs. 49)

IP3a: „Auf Russland bezogen auch, da haben wir mal mit einem, das war auch so ein Unternehmensberater, ja genau. Mit dem haben wir auch mal zusammengearbeitet. (...) Und das ist auch gewesen, das war ein Kontakt, den wir für Russland bezogen hatten, der hat also dann für uns auch die Maschinenbauer ein wenig transparenter gemacht (...).“ (Abs. 41 Nachgespräch)

Zudem ist es möglich, Informationen über die **IHKs** zu beziehen. Unternehmen U3 arbeitet eng mit der regionalen, international gut vernetzten IHK zusammen. Über die IHK sind nach Aussage von IP3a sehr gute Informationen und Analysen über den entsprechenden Markt zu beziehen (Abs. 49).

IP3a: „Eine weitere Möglichkeit ist sicherlich, über die IHKs zu gehen, also wir arbeiten schon sehr eng mit der IHK zusammen und die wiederum sind ja extrem gut vernetzt in alle Welt eigentlich und man bekommt über die IHK oder auch IHKs der verschiedenen Länder sehr, sehr gute Informationen über die Märkte. Auch sehr, sehr gute Analysen, die teilweise dann auch kostenpflichtig sind. Und da können wir uns auch einen ganz guten Überblick drüber verschaffen.“ (Abs. 49)

Nach dem Teil der ausführlichen Marktanalyse, stellte sich nun die Frage, wie die Produkte vertrieben werden sollen. Hier wird auf die Ergebnisse der Marktanalyse aufgebaut.

Auswahlkriterien Vertriebspartner

In dem Fallbeispiel Russland war dem Unternehmen U3 der Aufbau einer Tochtergesellschaft auf Grund der **politischen Lage** und den Ergebnissen der Marktanalyse zu unsicher. So wurde auf den direkten Export zurückgegriffen (Abs. 45).

Grundsätzlich spielen auch die **verfügbaren Ressourcen**, insbesondere in den finanziellen und personellen Bereichen, eine entscheidende Rolle. Diese müssen immer an die Markteintrittsstrategie angepasst werden (Abs. 45). Dem Unternehmen U3 geht es wirtschaftlich gut. Die Unternehmensphilosophie unterstützt die Investitionen im Bereich der Internationalisierung. Zudem sind Fehlritte möglich, ohne das Basisgeschäft in Deutschland zu gefährden. Trotzdem handelt es sich bei dem betrachteten Unternehmen um ein mittelständisches Unternehmen mit begrenzten Ressourcen (Abs. 55-59).

IP3a: „(...) Und man muss immer gucken, was kann man denn mit den Ressourcen, die man eben hat personelle, aber auch finanzielle Ressourcen, was kann man eben bewegen oder eben nicht.“ (Abs. 57)

IP3a: „(...) Management-Kapazitäten ist ja auch klar, weil dann habe ich ja meine Struktur, stelle mir auch dann entsprechend die Leute ein, die das dann auch machen können, das kommt mit der Größe und mit der Kraft, die man eben auch hat und das ist natürlich dann für uns als überschaubarer Mittelständler im Rahmen unserer Möglichkeiten haben wir das glaube ich gut und toll gemacht, aber in dieser Größe hätten wir das ja nie hingekriegt, wir haben da weder die Leute dafür gehabt, die hätten wir ja einstellen müssen (...).“ (Abs. 59)

Einen weiteren Einflussfaktor sieht Proband IP3a bei der **Produktart**. So befindet sich Unternehmen U3 in einer sehr kleinen Nische und einem geringen Anteil von Standardprodukten. Ein Unternehmen mit vielen Standardprodukten hat es nach IP3a deutlich einfacher, auf einem entfernteren Markt Fuß zu fassen. Die Produkte können einfacher gelagert und verkauft werden (Abs. 60).

IP3b: „Ja klar, das hing natürlich mit den Produkten zusammen. Bei XY das sind alles Standardprodukte, sieben Kataloge, jedes Produkt hat eine Artikelnummer, kann gelagert werden, kann einfach verkauft werden und das ist eben halt bei XX nicht, das kann man eben mit dem Standardprogramm machen.“ (Abs. 60)

Durch die hohe Unsicherheit in Bezug auf den russischen Markt, die grundsätzliche Verfügbarkeit der Ressourcen und die Produktspezifika resultierte letztendlich die **Suche nach einem Vertriebspartner** (Abs. 45).

IP3a: „Und das ist für uns eigentlich das etwas risikoarme/weniger risikoreiches, was auch auf Russland bezogen so war, dass sie gesagt haben: ‚Nein eine eigene Tochter, das ist uns im ersten Schritt einfach zu gefährlich, eben auf Grund der doch durchaus Besonderheiten dieses Marktes.‘ Und haben dann gesagt: ‚Dann versuchen wir, dort einen Vertriebspartner zu finden.‘“ (Abs. 45)

Diese wurde in den Anfängen weiterhin vom Unternehmensberater begleitet. Es wurde nach einem Partner gesucht, der auf **eigene Rechnung** die Produkte von Unternehmen U3 verkauft, um weder mit den **Währungsschwankungen** noch mit dem Rückfluss des Geldes später Probleme zu haben. Zudem handelt es sich bei dieser Form um eine sehr risikoarme Variante für das Unternehmen U3 (Abs. 45). Die Suche stellte sich auf Grund dieser Anforderungen, welche auch einen gewissen **finanziellen Hintergrund** des Vertriebspartners voraussetzen und des erhöhten Risikos aus Sicht des Vertriebspartners als nicht ganz einfach heraus. Hier sieht IP3a auch einen entscheidenden Vorteil der Großunternehmen. Neben mehr Informationen durch ein **besseres Netzwerk** und einer **hohen Bekanntheit** des Unternehmens beziehungsweise der Marke ist es leichter, den Einstieg in einen fremden Markt zu gestalten und erfolgreich zu meistern (Abs. 61).

IP3a: „Die [größeren Unternehmen] können auch ganz anders. Jetzt nicht nur Ressourcen, sondern auch Informationen, weil sie irgendwie dann dieses Netzwerk ja dann auch schon haben, das ergibt sich durch die Kontakte, die sie haben auch und so weiter. Und dann werden einem Märkte auch viel zugänglicher.“ (Abs. 61)

Bei der konkreten Auswahl eines Partners wurde zuerst geschaut, welche Vertriebspartner/Händler deutsche **namhafte Produkte in artverwandten Bereichen** verkaufen, somit über **Branchen-, Markt- und Produktkenntnis** verfügen, das **technische Verständnis** haben, aber auch bereits über **Kontakte in der Branche** verfügen (Abs. 41 Nachgespräch).

IP3a: „[Es wurde] geguckt, wer ist denn so als technischer Händler in diesem Land unterwegs, der eben technische Produkte in den Maschinenbau liefert, dort sowohl an die Erstausrüster, als auch an die Enduser und damit eben Ersatzteilbedarf deckt, und da sind dann eben verschiedene Firmen bei raus gekommen, die dann eben angesprochen worden sind, und da ist dann eben einer, hat sich dann für uns, in St. Petersburg, dann auch herauskristallisiert, der in Frage kam und der sich auch sehr toll entwickelt hat.“ (Abs. 41 Nachgespräch)

Diese Partner wurden genauer betrachtet und letztendlich hat sich das Unternehmen U3 mit einem potenziellen Vertriebspartner getroffen. Den ersten Kontakt zum Unternehmen stellte in diesem Fall wieder der Berater her. Das Gespräch an sich wird allerdings vom Unternehmen U3 geführt, da davon auszugehen ist, dass der Berater ausschließlich über oberflächliche Informationen von der Branche und speziell von den Produkten des Unternehmens U3 verfügt.

Der Interviewpartner IP3a ist allerdings auch der Meinung, dass es schwierig ist, den richtigen Vertriebspartner zu erkennen. Wichtig ist, dass der potenzielle Partner bereits zu Anfang **Interesse** zeigt und mit den **Themen umgehen kann** (Abs. 47).

IP3a: „Und für uns heißt das im Umkehrschluss natürlich, wenn all diese Bedingungen erfüllt sind, also eben der Marktzugang da ist, man hat das Gefühl, er weiß wovon er spricht, er muss sich da nicht zu

viel aneignen, sondern ist in unserer Welt schon ein bisschen zuhause, kennt vielleicht schon ansatzweise die Werkstoffe so ein bisschen (...) dann ist das für uns schon ein recht positives Beispiel wenn es dann darum noch jetzt zu sagen: ‚Jawohl‘(...).“ (Abs. 47)

Dies wird auch von IP3b bestätigt.

IP3b: „(...) das ist schwierig zu sagen, wie findet man den Richtigen, also man muss sicherlich auch ausprobieren bei einigen Sachen und sagen: ‚Also das ist er!‘ oder ‚Er entwickelt sich nicht weiter.‘“ (Abs. 52)

Ein weiterer Punkt, den Interviewpartner IP3a anspricht, ist, dass ihm wichtig war, dass der potenzielle Vertriebspartner aus Russland zunächst **für ein Gespräch nach Deutschland** kam. Dies zeigt ernsthaftes Interesse an Verhandlungen und spricht für die **Motivation des Vertriebspartners**. Das war auch in Russland der Fall (Abs. 51 Nachgespräch).

IP3a: „Genau. Ja, das ist so. Tatsächlich, die kommen zu uns, müssen sie ja auch, weil sie letztendlich erst dann unser Geschäft richtig verstehen können, wenn sie natürlich auch sehen, was sich dahinter verbirgt. (...). Deswegen ist es ganz wichtig, sich einen Überblick zu verschaffen über das Unternehmen, das sie vertreten wollen, deswegen sind sowohl die, als auch alle anderen, regelmäßig bei uns gewesen, am Anfang ja sowieso, aber auch so noch, um einfach zu verstehen und zu lernen, was wir denn wie machen, und dann verbinden wir sowas auch immer mit einer entsprechenden Schulung, zumal indem wir eine entsprechende Produktschulung geben, eine Werkstoffschulung, und solche Dinge, um die dann auch ein bisschen einzunorden, wenn man sich erhofft, dass da etwas entsteht; jawoll, die haben Interesse und wir können uns das auch vorstellen, ja und dann entwickelt sich das so weiter.“ (Abs. 51 Nachgespräch)

Auch die Bereitschaft, beispielsweise Personal für eine **Schulung** im Unternehmen U3 bereitzustellen oder sich bei den Druckkosten eines Kataloges zu beteiligen, sind Verhaltensweisen, die den Interviewpartner IP3a bestärken, den Vertriebspartner zu wählen. Dies war auch in Russland ein entscheidender Faktor (Abs. 47).

IP3a: „Das sind eigentlich sehr, sehr positive Voraussetzungen, heißt aber noch lange nicht, dass es dann auch erfolgreich ist und gut klappt, aber das ist schon mal für uns ein ganz wichtiges Zeichen. Gefeierte wird deswegen bei uns noch nicht, wir lassen hier keine Korken knallen. Aber das ist schon mal ganz, ganz wichtig.“ (Abs. 47)

Unternehmen U3 **unterstützt** den ausgewählten und interessierten Partner zudem durch Hilfe beim Aufbau des Lagers, durch Zurücknahmen von nicht verkaufter Ware, durch Schulungen oder durch finanzielle Unterstützung bei der Teilnahme an Messen (Abs. 45).

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Des Weiteren muss die Entwicklung des Vertriebspartners betrachtet werden. Dies kann manchmal ein bis zwei Jahre dauern bis es wirklich erfolgreich wird (Abs. 47).

IP3a: „Und dann kommt es ja auch drauf an, wie entwickelt sich das Ganze (...) uns geht es irgendwie darum, dass es eine nachhaltige Entwicklung ist, deswegen sind wir auch nicht ungeduldig, wenn es im ersten und im zweiten Jahr noch nicht so erfolgreich ist, sondern wir unterstützen weiterhin, wir halten auch daran fest und glauben erstmal an den Erfolg, solange wir jetzt nicht vom Gegenteil überzeugt werden.“ (Abs. 47)

Im konkreten Fallbeispiel schätzt IP3a den Kostenaufwand im Rahmen der Marktanalyse und der Partnerauswahl auf knapp 100.000 Euro (Abs. 57).

IP3: „(...) theoretisch muss man ja alle Gespräche, die man so hat reinbekommen, aber auch die Beratergespräche und dann auch der interne Aufwand der hier entsteht, Öffentlichkeitsarbeit, die entsteht, wenn ich das alles mal dazu rechne wird es sicherlich mehr, kann ich auch nur so aus dem Bauch heraus sagen, ich würde mal sagen, auf XY bezogen, sind sicherlich auch so 100.000 Euro bestimmt gewesen.“ (Abs. 57)

Fallbeispiel Baltische Staaten (Estland, Lettland, Litauen)

Informationsbeschaffung

Eine interessante Herangehensweise gab es zudem in den baltischen Staaten. Hier wurde testweise ein **studentischer Unternehmensberater** in den Prozess der Markteintrittsstrategie und Vertriebspartnerwahl eingebunden. Der Kontakt entstand durch eine Kooperation mit einer örtlichen Universität. Ein wichtiger Vorteil war, dass der studentische Berater ursprünglich aus Russland kam, somit russisch sprach und die Mentalität des Landes kannte. Die Herausforderung bestand nun darin, dem Berater das Unternehmen, die Produkte, also das technische Hintergrundwissen, aber auch die Anforderungen (was sucht Unternehmen U3 eigentlich), zu vermitteln (Abs. 53).

IP3a: „Und nachdem wir ihn dann fast schon ausgebildet haben hier bei uns im Hause, was unsere Produkte betrifft, was uns wirklich ausmacht und was wir dann suchen, den haben sie ja eben kennengelernt. Also haben wir ihn dann quasi beauftragt, diese Recherche zu machen und quasi eine Marktanalyse zu machen und dann eben einen Partner zu finden und zu suchen, und der hat das wirklich, so wie sie das gesagt haben, wirklich ganz klassisch gemacht.“ (Abs. 53)

Der Berater hatte nun die Aufgabe, eine Marktanalyse durchzuführen, um dann gegebenenfalls einen möglichen Partner auszuwählen. Im Rahmen der Marktanalyse gibt es bei Unternehmen U3 eine Besonderheit zu beachten. Und zwar sind deren Produkte speziell für in Deutschland gefertigte Produkte beziehungsweise Maschinen interessant. Deren Hersteller

sind dem Unternehmen U3 zudem bekannt. Somit wird geschaut, welche Hersteller ihre Ware ins Ausland verkaufen und mit welchem Partner die Unternehmen dort zusammenarbeiten. Diese Partner sind potenzielle Vertriebspartner für Unternehmen U3, da sie die **richtigen Kundenkreise** haben, sich in der **Branche auskennen** und im besten Fall ein **gutes Ansehen** genießen. Genau nach diesem Schema ist auch der studentische Berater bei seiner Internetrecherche vorgegangen. Bei potenziellen, interessanten Unternehmen bekam der Berater die Aufgabe, diese zu kontaktieren, erst einmal im Rahmen eines Telefonates, später persönlich in Form eines Besuches (Abs. 53).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Somit hat der externe Berater die ersten Gespräche mit dem Fokus darauf geführt, ob der Partner überhaupt das technische Verständnis besitzt und zu den **Produkten**, der **Kultur und Philosophie** von Unternehmen U3 passt. Wenn das Gespräch vom studentischen Berater als gut und **seriös** wahrgenommen wurde, wurden weitere Gespräche, auch mit direkten Vertretern von Unternehmen U3, geführt (Abs. 53).

Letztendlich wurde durch dieses Vorgehen ein sehr guter Marktüberblick geschaffen sowie einige Direktkunden akquiriert. Ein Vertriebspartner in dem Sinne wurde allerdings noch nicht gefunden (Abs. 6 Nachgespräch).

Vertragsgestaltung am Beispiel Italien

Zudem gibt U3 ausführliche Einblicke in wichtige Vertragsbestandteile eines Vertrages zwischen einem Vertriebspartner und dem Unternehmen. Auffällig ist, dass der Vertrag an das Land Italien angepasst ist. So werden konkrete Markt- und Kundeninformationen im Vertrag aufgegriffen.

Folgende Aspekte sollten in einem Vertrag enthalten sein (Quelle: Sekundärmaterialien - Vertrag):

- Vorbemerkung: Nennung der Vertragsparteien, Vorstellung der Unternehmen und Absichten.
- Gegenstand: Benennung des Vertragshändlers und Regelungen des Direktvertriebes sowie Reporting. In diesem Fall darf U3 beispielsweise weiterhin bestehende Kunden direkt beliefern, wenn diese dies explizit wünschen.
- Modalitäten der Abwicklung des Verhältnisses: Festlegung des Vertriebsgebietes und Berichterstattung. In diesem Fall erfolgt das Reporting vierteljährig mit den Angaben von Neukunden, Menge an verkauften Produkten und Einschätzung des zukünftigen Verkaufsvolumens. Zudem werden Verkaufsmodalitäten in diesem Bereich festgelegt.

Das bedeutet im konkreten Fall, dass der Vertriebspartner den Produktnamen verwenden muss, um zur Imageverbesserung und Bekanntheitssteigerung beizutragen.

- Aufträge: Festlegung der Bestellungsabwicklung und Fristen.
- Pflichten des Vertreibers: Aufrechterhaltung des Lagerbestandes, Verbot vom Wettbewerber Produkte zu beziehen.
- Promotion: Festlegung des Promotioneinsatzes des Partners beziehungsweise seiner Mitarbeiter, Übernahme beziehungsweise Aufteilung von Promotionskosten und kostenlose Zurverfügungstellung von Katalogen, Drucksorten, Listen und Broschüren.
- Mindestquantitäten: Festlegung der konkreten Abnahmemengen nach den ersten Ergebnissen und Erfahrungen des ersten Jahres. Anschließend gemeinsame und quartalsweise Festlegung der Ziele.
- Entgelt: Informationen zu Preislisten sowie Zahlungsbedingungen. Im vorliegenden Fall: 10 Tage 2%, 120 Tage netto ab Rechnungsdatum.
- Dauer des Vertrages: In diesem Fallbeispiel handelt es sich um einen unbegrenzten Vertrag. Die Kündigungsfrist liegt bei neun Monaten, jederzeit zum Monatsende.
- Besondere Bestimmungen: Hier benennt U3 den Vertriebspartner (eigentlich Vertrags Händler) in Einzelfällen auch zum Handelsvertreter, allerdings nicht zum exklusiven. Für solche vermittelnden Tätigkeiten wird dem Partner eine Provision gezahlt. Die Höhe der Provision wird individuell festgelegt.
- Verschwiegenheitspflicht: Keine Weitergabe von internen Informationen und Daten sowie Kundendaten an Dritte. Auch nicht nach Beendigung des Vertrages.
- Schlussbestimmung: In diesem Bereich wird nochmals auf die Details bei einer Vertragsaufhebung eingegangen. So kann beispielsweise die direkte Aufhebung nur mit der schriftlichen Zustimmung beider Parteien erfolgen. Bei Aufhebung hat zudem der Vertreter kein Anrecht auf Vergütung beziehungsweise Entschädigung. Jede Mitteilung in Hinblick auf den Vertrag muss schriftlich erfolgen.
- Zuständigkeit und anwendbares Recht: Vertrag unterliegt in diesem Fall den Gesetzen der Italienischen Republik.

5.1.3.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung am Beispiel USA, Italien und der Schweiz

Neben positiven Beispielen gab es allerdings auch einige negative Erfahrungen im Prozess der Internationalisierung. So zum Beispiel in den Ländern USA, Italien und der Schweiz.

Fallbeispiel Schweiz

Seit Ende der 90er Jahre arbeitete für das Unternehmen U3 ein Vertriebspartner in der Schweiz. Besonders hebt IP3a die sehr gute Markteinführung hervor, welche durch einen sehr guten technischen Support des Vertriebspartners erreicht werden konnte. Der Vertriebspartner agierte ganz nach der **Philosophie des Unternehmens** und legte großen Wert auf die **technische Komponente**. Leider wurde das Unternehmen aus Altersgründen verkauft. Ein technischer Händler übernahm das Unternehmen und verkaufte die Produkte nach Mengen und kam vom ursprünglichen Gedanken ab, Nischen- und individuelle, technische Produkte zu verkaufen. Wie bereits erläutert, können auf Grund der Marktsättigung im Rahmen der Serien- und Standardprodukte nur begrenzt Produkte verkauft werden. So kam es zu deutlichen Umsatzeinbrüchen in der Schweiz (Abs. 34 Nachgespräch).

IP3a: „(...) Das heißt, ich muss in viel technisches Wissen auch investieren, das ist ja geschehen, das hat den gar nicht interessiert, weil er mit seiner Händlermentalität ja nicht über diese Einzelproblemlösung nachdenkt, sondern der will Serien- oder Standardprodukte in Mengen verkaufen. Und damit hat sich quasi die Philosophie dieses Unternehmens durch den Verkauf für uns komplett verändert, und das führte auch dazu, dass wir dort einen relativ, im Vergleich zu vorher zumindest oder dem, was mal möglich war, deutlichen Umsatzeinbruch erlitten hatten.“ (Abs. 34 Nachgespräch)

Fallbeispiel USA

In den USA wurde Ende der 90er Jahre eine Tochtergesellschaft mit einem eigenen Lager ohne Fertigung gegründet. Die Phase der Marktanalyse übernahmen in diesen Fall externe Unternehmensberater aus Deutschland. Diese waren darauf spezialisiert, Unternehmen aus der Maschinenbaubranche bei dem Markteintritt in die USA zu unterstützen. Nach der erfolgreichen Analyse des Marktes und dem Ergebnis, einen interessanten Markt gefunden zu haben, übernahm der Berater die Aufgabe, das Unternehmen U3 in den USA als klassische Vertriebsvertretung zu repräsentieren (Abs. 12 Nachgespräch).

IP3a: „(...) eine Übersicht zu erarbeiten, wie so ein Markt ist, wie groß das Potenzial ist, was für große Abnehmer es auf dem Markt geben könnte und eben passend genau für unsere Produkte, das war so das Erste. Nachdem er das für uns gemacht hat, kam dabei heraus, natürlich, war keine große Überraschung, dass der Markt für uns natürlich sehr interessant ist.“ (Abs. 12 Nachgespräch)

Dies hatte den Vorteil, dass der Markteintritt mit einem sehr geringen Risiko und geringen finanziellen Aufwand verbunden war (Abs. 12 Nachgespräch).

IP3a: „Dann war der nächste Schritt mit relativ wenig Risiko und Kapital, was man in die Hand nehmen musste, dass man dann gesagt hat oder er uns das angeboten hat, und gesagt hat: ‚Dann übernehme ich für euch den Markteintritt.‘“ (Abs. 12 Nachgespräch)

Nach erfolgreichem Markteintritt gründete das Unternehmen U3 sein eigenes Vertriebsbüro mit einem Lager für die Standardprodukte, übernahm einige Mitarbeiter der Vertriebsvertretung und stellte einen Geschäftsführer aus Frankreich ein, welcher bereits im Unternehmen U3 tätig war. Der ehemalige Berater wollte die Position als Geschäftsführer nicht ausüben. Die Problematik an diesem Versuch sieht der Interviewpartner IP3a heute in dem fast schon typischen Markteinstieg **ausschließlich mit den Standardprodukten** des Unternehmens. Diese Produkte sind für das Unternehmen U3 zwar wichtig, bilden allerdings nur einen sehr kleinen Teil des Portfolios ab. Zudem wird mit diesen Produkten sehr schnell eine Marktsättigung erreicht. Um wirklich langfristig erfolgreich zu sein, müssen individuelle Lösungen angeboten werden. Allerdings muss dafür zum einen ein aktiver Vertrieb geschaffen werden, um diese kundenspezifischen und komplexen Produkte verkaufen zu können. Zum anderen müssen die Produkte auf Grund der großen Entfernung sowie der geforderten kurzen Lieferzeiten vor Ort produziert werden. Ein Lager mit Fertigprodukten aufzubauen, ist im Gegensatz zu Standardprodukten nicht möglich, da es sich hierbei um individuell gefertigte Produkte handelt. So wäre es notwendig gewesen, eine Produktion/Zerspannung aufzubauen, welche aber wiederum einige Millionen Euro gekostet hätte. Als überschaubarer Mittelständler, welcher Nischenprodukte anbietet und über begrenzte Ressourcen verfügt, hat sich das Unternehmen U3 nach wenigen Jahren gegen den Aufbau einer Produktion und gegen die Tochtergesellschaft entschieden. Hingegen wurde dann ein Vertriebspartner gesucht, welcher weiterhin die Standardprodukte in dem Markt erfolgreich, allerdings mit der marktbezogenen Restriktion, vertreibt (Abs. 12 Nachgespräch).

Fallbeispiel Italien

In Italien fertigte das Unternehmen U3 um 2000 herum einen Teil seiner Produkte in einer Tochtergesellschaft. Diese Entscheidung resultierte zum einen aus dem sehr hohen Marktpotenzial. Zum anderen produzierte das Unternehmen in Deutschland relativ teure Produkte auf Grund sehr hoher Qualitätsstandards und bediente zusätzlich keinen Massenmarkt (klassische Auftragsfertigung). Dies alles waren Faktoren, welche den Markteintritt für U3 in der bestehenden Form unmöglich machten und eine Gründung einer Tochtergesellschaft erzwangen. So war es möglich, flexibel und schnell im angemessenen, länderspezifischen Qualitätsniveau zu fertigen (Abs. 18 Nachgespräch).

IP3a: „(...) für den Maschinenbau in Italien galt, und gilt eigentlich immer noch, dieser Ausspruch, was Qualität zum Beispiel, betrifft: Immer nur so gut, wie nötig, nicht wie möglich. Und in Deutschland genau umgekehrt. Das hat damals dazu geführt, dass wir einfach zu teuer und auch zu qualitativ hochwertig in Deutschland produziert hätten. Und damit in Italien nicht wettbewerbsfähig gewesen wären. Hinzu kommt dann noch, dass wir ja keinen Massenmarkt haben, sondern sind wir klassische Auftragsfertiger, Losgröße 1 - kleine Auftragsgrößen, die schnell geliefert werden müssen - Ersatzteilgeschäft, wenn irgendwo eine Anlage steht, und damit war dann tatsächlich zu dem Zeitpunkt zumindest, weil logistisch noch nicht so gut angeboten wurde wie heute, es gab damals ja auch den Binnenmarkt so in der Form noch nicht, das heißt, wir haben damals noch Grenzen gehabt und noch Zölle und solche Sachen, deswegen war relativ schnell klar, dass wir dort vor Ort produzieren müssen.“ (Abs. 18 Nachgespräch)

Die eingestellte Geschäftsführung war früher im Vertrieb für einen Wettbewerber auf dem italienischen Markt tätig und kannte daher den **Markt sowie die Branche** und **verfügte über interessante und vielversprechende Vertriebskontakte**.

Trotz dieser ausführlichen Überlegungen hatte das Unternehmen U3 erhebliche Probleme auf dem italienischen Markt. Begründet wird dies durch die unterschiedlichen Anforderungen an die Qualität, trotz der Produktionsverlagerung nach Italien. So sieht sich das Unternehmen U3 als Hochqualitätsanbieter mit einem gerechtfertigten höheren Preisniveau. Der italienische Markt fordert allerdings gute, aber nicht teure Produkte (Abs. 55).

IP3a: „Wir sind Hochqualitätsanbieter mit einer gewissen Qualitätsphilosophie und in Italien, also hier bei uns auch im Maschinenbau in Deutschland herrscht so die Meinung, dass kann man daran vielleicht festmachen, es sollte alles so gut wie möglich sein, und in Italien heißt es eben nur, es muss nur so gut wie nötig sein, und das ist der große Unterschied, und das ist nicht gerade unser Geschäftsmodell (...).“ (Abs. 55)

Zudem spricht IP3a von erheblichen Managementfehlern. So fehlten der Geschäftsführung in Italien **Erfahrungen im Bereich der Unternehmensführung**. Den reinen Vertriebsblick der Geschäftsführung bewertet IP3a rückwirkend als negativ. So haben die Mitarbeiter die Produkte des Unternehmens U3 vornehmlich über den Preis verkauft, da die Marke an sich noch unbekannt auf dem italienischen Markt war. Zudem existierten keine erheblichen Unterschiede zwischen den Produkten des Unternehmens U3 und denen des Unternehmens, für das die Geschäftsführung früher tätig war. Dies machte die Verkaufsargumentation des unbekanntes Unternehmens U3 noch schwieriger (Abs. 22 Nachgespräch).

IP3a: „Und wenn es dann heißt, statt Firma XY ist plötzlich XX eben noch relativ unbekannt in Italien war, zu dem Zeitpunkt als wir gestartet haben, dann reicht das oft nicht aus der Name, sondern man muss das ganze natürlich mit Leben füllen. Und „Leben“ heißt vornehmlich, wenn es die gleichen Produkte sind und es vergleichbar ist, ist es ja nur noch eine Frage des Preises, um da rein zu kommen,

und das haben die beiden dann auch sehr extrem betrieben, indem sie versucht haben, sich über den Preis einen Markt aufzubauen.“ (Abs. 22 Nachgespräch)

Letztendlich und auf Grund des niedrigen Marktpreises musste die Fertigung in Italien geschlossen werden. Der Markt wird nun von Deutschland aus und durch einen Vertriebspartner im Land bearbeitet. Viele Kunden aus der Zeit der lokalen Fertigung in Italien sind abgesprungen auf Grund der gestiegenen Lieferzeit und Transportkosten. Einige Bestandskunden hingegen konnten gehalten werden. Interviewpartner IP3a ist sich sicher, dass aus diesen Fehlern gelernt wurde und diese Erfahrungen gemacht werden mussten (Abs. 55).

IP3a: „(...) wir werden ja nicht nur alle älter, sondern es ändert sich eben, weiser sowieso, und deswegen. Das waren schon Erfahrungen, die wir machen mussten, auch in Italien, aber es war im Grunde genau richtig, auch wenn uns das Herz blutet, weil es einfach ein großer Markt für uns ist.“ (Abs. 55)

5.1.3.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein inhabergeführtes, größeres mittelständisches B2B-Unternehmen, welches auf Grund der langjährigen internationalen Erfahrungen auf ein fundiertes Wissen im Unternehmen zurückgreifen kann. So ist das Unternehmen U3, welches in der Kunststoffproduktion tätig ist, in 24 Ländern aktiv und wird von knapp 30 Vertriebspartnern und zwei Tochtergesellschaften vertreten. Der Exportanteil liegt bei 20%, wobei die Dunkelziffer (Maschinen mit eingebauten Produkten von U3, welche exportiert werden) deutlich höher ist.

Im Rahmen dieser Case Study wird deutlich, dass sich das Unternehmen U3 durch die internationalen Erfahrungen stetig weiterentwickelt und aus Fehlern lernt. Dies ist fest in der Philosophie des Unternehmens U3 verankert.

Markteintrittsstrategie

Gern wird der direkte Export mit Vertriebspartnern gewählt. Hier wird auf Vertragshändler, die sogenannten Wiederverkäufer zurückgegriffen. Exklusivrechte werden nicht mehr vergeben. Zudem existieren derzeit zwei Tochterunternehmen. Grundsätzlich startete das Unternehmen U3 in einen neuen Markt zunächst mit Vertriebspartnern.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Tochtergesellschaften: Konkrete Nachfrage von Kunden. → Sicheres Nachfragevolumen, Tochtergesellschaft mit Produktion: Kostenvorteile nutzen und Markt für Standardprodukte zeitnah abschöpfen. → Produktion individueller Produkte ohne lange Lieferzeit notwendig.
- Vertriebspartner: Geringes Risiko
- Markteintrittsstrategien richten sich nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der Produktart. → Kerngeschäft Individualprodukte.

Kontaktquellen

- Zu Anfang: Kontakte zu Partnern über kooperierendes, deutsches Unternehmen. → Ausschl. Verkauf von Standardprodukten (Nebengeschäft).
- Messen und IHK/AHK zur Informationsbeschaffung.
- Externe Berater unterstützen die Auswahl.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Art des Vertriebspartners: Verkauf auf eigene Rechnung/unter eigenem Namen. → Schmäler die Anzahl potentieller Partner.
- Stabile finanzielle Lage des Partners.
- Zum Unternehmen passendes Portfolio: z. B. deutsche Hersteller komplementärer Produkte.
- Branchen- und Marktkenntnis.
- Produktkenntnis. → Technisches Verständnis/ Wissen. → Muss die Anwendungsprobleme der Kunden erkennen sowie die Produkte und deren Einsatz verstehen. → Marktzugang erkennen!
- Interesse an dem Unternehmen und deren Produkte. → Identifikation mit der Unternehmensphilosophie.
- Zur Verfügung stehende Informationen, Netzwerke und Bekanntheit (Image = Seriosität) des Partners. → Meist bei großen Unternehmen besser ausgeprägt
- Motivation des Partners. → Indikatoren: Bereitschaft einer Reise nach Deutschland, die Teilnahme an Schulungen, Beteiligungen an Messen und Druckkosten.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Im Rahmen der jährlichen Budgetierung wird in enger Kooperation mit den Vertriebspartnern die Erfolgsmessung vorgenommen. Anhand der vorherig festgelegten Ziele werden die Erfolge der Partner gemessen. Länderspezifika werden in die Bewertung miteinbezogen. Bis der ausgewählte Vertriebspartner erfolgreich auf dem Markt agiert, vergehen nach Einschätzung von IP3 ca. zwei Jahre. Der Kostenaufwand für Marktanalyse und Partnerwahl beläuft sich bei U3 auf knapp 100.000 Euro.

5.1.4 Fallanalyse 4

5.1.4.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U4 ist als Familienunternehmen in der dritten Generation tätig. Derzeit beschäftigt das Unternehmen knapp 90 Mitarbeiter und der Umsatz beläuft sich auf unter 50 Millionen Euro (Abs. 1-3). Damit handelt es sich bei dem betrachteten Unternehmen ebenfalls um ein mittelständisches Unternehmen, welches in dem Bereich der feuerfesten Materialien und Gießprozesse tätig ist und sehr stark mit der Stahlindustrie und verwandten Industrien zusammenarbeitet. Neben der Produktion bietet das Unternehmen U4 individuelle und umfangreiche technische Beratungen an. Es handelt sich bei den Produkten um hochqualitative Nischenprodukte (Abs. 8 und Abs. 10).

Derzeit wird das Unternehmen von IP4 und seinem Bruder geleitet. Er ist bereits seit 1998 im Unternehmen, insbesondere für den Bereich der Feuerfestmaterialien, tätig. Die Gießprozesse werden allerdings vom Bruder, dem zweiten Geschäftsführer, betreut und werden in dieser Fallanalyse nicht thematisiert (Abs. 14).

5.1.4.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Das Unternehmen U4 ist bereits seit den 70er Jahren international aktiv. Auf Grund von **Umsatzeinbrüchen in Deutschland** sah sich das Unternehmen U4 gezwungen, sich auf den europäischen Markt zu konzentrieren (Abs. 33).

IP4: „Grundsätzlich sehen wir aber, dass wir in Deutschland eigentlich nur noch sehr wenig wachsen können und wir uns deswegen international breiter aufstellen müssen, wenn wir weiter wachsen wollen wie in den letzten Jahren.“ (Abs. 33)

Zudem soll zukünftig verhindert werden, von einem **einzelnen Kunden abhängig** zu sein. So ist es durch eine breite Kundenstreuung zusätzlich möglich, bei harten Preisverhandlungen von einer Zusammenarbeit abzusehen (Abs. 65).

Entwicklung der Internationalisierung

Gestartet wurden die internationalen Tätigkeiten in den Ländern Schweden und Großbritannien (Abs. 18). Die Exportquote beläuft sich derzeit auf ca. 60%. Das Unternehmen U4 ist in gesamt Europa tätig und hat die Umsatzeinbrüche in den 70er Jahren gut verkraftet (Abs. 14).

Es existiert auf Grund der Produkteigenschaften eine Limitation bezogen auf den Versand der Ware. Ab einer Entfernung über die europäischen Grenzen hinweg übersteigen die Transportkosten den Materialwert (Abs. 14).

Nach Aussage des Interviewpartners wird keine spezielle Internationalisierungsstrategie beziehungsweise Markteintrittsstrategie verfolgt. Das Unternehmen U4 steht im direkten Kontakt und Austausch mit seinen Kunden. So ist das Unternehmen sehr nah am Markt und begründet viele Entscheidungen im Bereich der Internationalisierung durch Erfahrungen und ein gewisses, daraus resultierendes „Bauchgefühl“ (Abs. 63).

IP4: „Wir sind sehr nahe am Geschäft, d. h. wenn wir das Bauchgefühl haben, wir machen keine Strategie, ist es vielleicht sicherlich so, dass wir Kenntnisse haben, die es uns ermöglichen, Entscheidungen zu treffen.“ (Abs. 63)

Zusätzlich existiert eine grundsätzliche Einstellung/Philosophie im Unternehmen, international aktiv sein zu wollen und entstehende Chancen zu nutzen (Abs. 53).

IP4: „(...) ich spare mir die Zeit, mir zu viel Gedanken darüber zu machen, wo ich in fünf Jahren auf welchem Markt bin, weil ich gelernt habe, dass wir reagieren müssen auf Veränderungen und dass wir dann zuschlagen müssen, wenn wir eine Chance haben (...).“ (Abs. 53)

Aktueller Stand der Internationalisierung

Das Unternehmen und insbesondere der Geschäftsbereich der Feuerfestmaterialien ist im **direkten Export** tätig und beliefert die Kunden direkt.

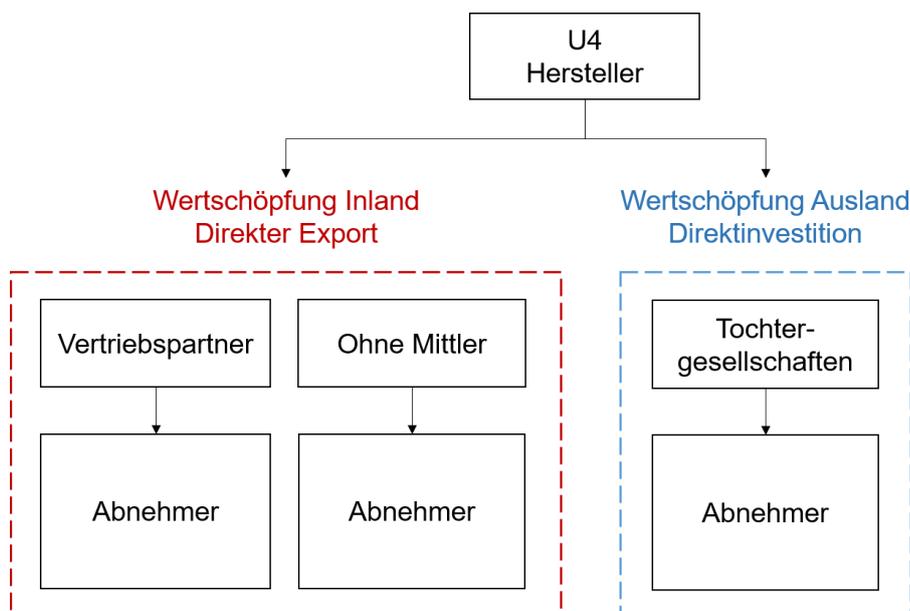


Abbildung 12: Auslandsaktivitäten Unternehmen U4.

In einigen Fällen arbeitet das Unternehmen U4 zusätzlich mit Vertriebspartnern aus dem jeweiligen Land zusammen, welche auf Rechnung und unter dem Namen des Herstellerunternehmens agieren (Handelsvertreter) (Abs. 39). 2008 wurde eine Tochtergesellschaft in Tschechien gegründet. Auf Grund dieser Tochtergesellschaft, welche allerdings nur für einen bestimmten Geschäftsbereich zuständig ist (Abs. 99), befindet sich das Unternehmen in der vierten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Das Unternehmen U4 ist mit seinen derzeitigen internationalen Aktivitäten zufrieden (Abs. 67). Zur Erfolgskontrolle werden die Auslandsumsätze analysiert. Märkte, die nur geringe Erfolge bringen, sollten nach Aussage des Interviewpartners IP4 durchaus weiter bearbeitet werden, um auf dem Markt und im Gespräch zu bleiben (Abs. 73).

5.1.4.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl am Beispiel Russland

Der Interviewpartner IP4 hat bereits einige Markteintritte persönlich begleitet, wie beispielsweise den Markteintritt in **Russland**, an den er sich noch gut erinnern kann.

Typisch und wichtig ist es für Unternehmen U4, dass ein **direkter Kontakt zu den Kunden** besteht, welche mit den Produkten arbeiten (Abs. 27).

IP4: „Ja, wir liefern immer nur direkt an die Werke und haben auch immer nur direkte Kundenbeziehungen und sprechen auch die Verbraucher direkt an, die in den Werken den Bereich verantworten. Also heute Morgen war z. B. ein Direktor von einem deutschen Hüttenwerk hier, der den Hochofenbereich dort leitet und verantwortlich ist für die gesamte Produktion. Das sind Leute, mit denen wir reden und wo wir dann die Vorteile unserer Produkte versuchen darzulegen.“ (Abs. 27)

Der Interviewpartner betont zudem, dass in seinem Bereich **keine Märkte** expliziert ausgewählt werden, **sondern Werke**. Der Bedarf muss den potenziellen Kunden also bereits bewusst sein. Zudem muss der Wille bestehen, etwas verändern zu wollen (Abs. 20).

IP4: „Aber es gibt eigentlich bei uns keine Länder, sondern nur Werke. Also Hüttenwerke, die ich beliebere, Hochofenwerke, also integrierte Hüttenwerke, da gibt es in Deutschland fünf in Frankreich zwei, in Polen zwei. In der Größenordnung bewegt sich das.“ (Abs. 20)

Wie die **Informationen** über einen potenziellen Bedarf eines Unternehmens an das Unternehmen U4 gelangen, ist unterschiedlich. Hier ist es wichtig, ein gut funktionierendes **Netzwerk** zu haben, um an die Informationen über potenzielle Kunden und deren Bedürfnisse zu gelangen. Zudem treten sehr häufig **Partner** oder, wie in dem Fallbeispiel Russland, die **Werke** mit dem Unternehmen U4 in Kontakt. Begründet wird dies durch die hohe **Bekanntheit**, die das Unternehmen U4 in der Branche genießt (Abs. 49).

IP4: „Häufig treten die mit uns in Kontakt. Der Markt ist überschaubar, d. h. wir sind bekannt und wenn jemand sucht, dann findet er eher uns, als dass wir ihn finden, wenn er nicht sucht. Das ist wahrscheinlich meistens so, dass es vom Kunden angestoßen wird, dass der einen Neulieferanten sucht und sich dann auch jemandes bedient, der zu uns Kontakt herstellt.“ (Abs. 49)

Anschließend wurden die **ersten Gespräche** zwischen den potenziellen Kunden und den Geschäftsführern des Unternehmens U4 im Ausland geführt.

Danach erfolgte eine längere Phase der Qualifizierung, in der die Produkte und das Unternehmen vorgestellt wurden. Zudem wurden parallel Qualifizierungsversuche mit den Materialien durchgeführt. Nach erfolgreicher Testphase ist es das Ziel eine langfristige Geschäftsbeziehung anzustreben. So existieren derzeit vier Kunden in Russland, welche bereits schon seit mehreren Jahren regelmäßig Produkte vom Unternehmen U4 beziehen (Abs. 37).

Um eine langfristige Geschäftsbeziehung aufrechterhalten zu können und gegebenenfalls diese noch weiter ausbauen zu können, ist es notwendig, mit Partnern im Land zusammenzuarbeiten. Diese werden häufig **auf dem Markt selbst ausgewählt**. Es handelt sich dadurch meist um Einzelpersonen und keine Unternehmen, die mehrere Produkte vertreiben (Abs. 91-93). Die regionalen Partner werden auf **Erfolgsbasis bezahlt**. Somit ist das Risiko des Unternehmens sehr gering (Abs. 71).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Dem Interviewpartner IP4 ist es wichtig, dass der Partner **Branchen- und Marktkenntnisse** besitzt, in dem Bereich oder direkt im Werk arbeitet oder gearbeitet hat und die **Sprache** (Abs. 81) des jeweiligen Landes beherrscht. Häufig kommen die Partner direkt aus den Werken und kennen die Gegebenheiten vor Ort sehr genau (**Produktkenntnis**) (Abs. 85).

Auch ein **gutes Netzwerk**, auf das der Partner zurückgreifen kann, ist wichtig und vorteilhaft.

Interviewpartner IP4 betont die hohe Bedeutung der **Nähe zum Kunden** (Abs. 41). Zudem ist es für das Unternehmen U4 von besonderer Bedeutung, dass es **Feedback von den Kunden** bekommt, um die Produkte weiterentwickeln zu können. Dieser Rückfluss an das Unternehmen sollte ebenfalls vom Partner betreut werden (Abs. 47).

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Partner des Unternehmens U4 nicht primär zur Akquise von Kunden genutzt werden. Sie verkaufen die Produkte nicht, sondern helfen dabei, die **Kundennähe** zu schaffen und **technischen Support** zu liefern, damit daraus langfristige Geschäftsbeziehungen entstehen können (Abs. 81).

IP4: „Die verkaufen nicht für uns, sondern die sollen uns helfen, diese Marktsituation zu verstehen und die Nähe zu Kunden, die wir hier ja in unserem kleinen Markt sehr, sehr stark haben, herbeizuführen und uns Informationen wirklich zu bringen, die wir brauchen.“ (Abs. 81)

Ob der Vertriebspartner letztendlich der Richtige ist, entscheidet das „**Bauchgefühl**“ (Abs. 89).

IP4: „Das ist tatsächlich dann auch ein Bauchgefühl. Wir müssen das Gefühl haben, dass der versteht, um was es bei uns geht. Der muss das Produkt verstehen. Und je näher der diesem Produktionsprozess früher war, desto besser versteht der das auch.“ (Abs. 89)

5.1.4.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Grundsätzlich hängt die Zukunft des Unternehmens stark von den **politischen Gegebenheiten** und Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa ab. So stellen aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit den CO₂- Abgaben eine Einschränkung für die Stahlindustrie und damit den Kunden des Unternehmens U4 dar (Abs. 33).

IP4: „Aber im Augenblick geht es eher darum, die Streichungen im Stahlbereich, die jetzt kommen werden, zu erleben und zu kompensieren.“ (Abs. 33)

Eine weitere Herausforderung liegt bei der **Ansprache und Erreichung** der richtigen Person, die einerseits den Nutzen der Produkte erkennt und gleichzeitig die Entscheidungen treffen kann. Internetrecherchen oder die Teilnahme an Messen zur Unterstützung des Markt- beziehungsweise Werkseintritts sind nach Aussage von IP4 in dieser Branche nicht nützlich (Abs. 29 und Abs. 31).

IP4: „Es ist sehr schwer, an so eine Person ranzukommen. Eine Internetrecherche bringt Sie nicht weiter. Sie brauchen normalerweise eine Empfehlung oder eine Person, die Ihnen diesen Zutritt ermöglicht, es ist sehr schwierig, dort Kaltakquise zu machen. Normalerweise dringt es nicht zu der Person durch, die es betrifft. Es sei denn, sie haben im Markt schon ein bisschen Ruf. Aber es ist nicht leicht.“ (Abs. 29)

IP4: „Für die großen Verbraucher hat man über diese Messen eigentlich keine Chance, diese zu erreichen.“ (Abs. 31)

Zudem muss der Bedarf beim Unternehmen bereits vor Ansprache bestehen, beziehungsweise der potenzielle **Kunde muss gewillt sein, Änderungen zuzulassen** (Abs. 25).

IP4: „Was ich mache, ist ein Werkseintritt und da ist die Tür offen oder zu. Und wenn sie zu ist, kann ich ganz viele Marktaktivitäten machen, wenn da einer sitzt, der mich nicht mag und jemanden anders sehr gerne mag. Wir führen das nicht weiter (...).“ (Abs. 25)

Der Interviewpartner sieht **keine Unterschiede beziehungsweise spezielle länderspezifische Herausforderungen**, welche im Rahmen eines Markteintrittes entstehen. Wie bereits

angemerkt, existieren eher Probleme bei der Erschließung von neuen Werken, weil der Kunde noch nicht bereit für Veränderungen ist (Abs. 55).

IP4: „Aber es ist dann glaube ich schwer, das auf dem Markt festzumachen, es ist jetzt nicht so, dass der österreichische Markt oder finnische Markt oder der schwedische Markt besondere Barrieren beinhalten, sondern es ist immer die Philosophie im Werk, ob wir dann eine offene Tür wirklich gefunden haben und ob unser Produkt die Leistung bringt, die in dem Werk gefordert ist.“ (Abs. 51)

Zudem kann die **Branche als nachtragend beschrieben** werden. Ist ein Kunde erst einmal negativ gegenüber dem Unternehmen und dessen Produkten eingestellt, kann er nur schwer von etwas anderem überzeugt werden (Abs. 55).

IP4: „Es gibt zum Beispiel in Schweden einen verantwortlichen Einkäufer, der hat einem Vertriebsmitarbeiter von mir mitgeteilt, dass er bei uns nicht kaufen möchte, weil er letztes Mal von uns ein so schlechtes Produkt bekommen hat und das war wirklich sehr schlecht gewesen, und ich habe nachgeforscht und das war 1981, der Mann ist immer noch da und ich weiß, wie lange der da ist, da war ich zwar in der Grundschule, aber das ist relativ Wurscht, so lange wird der nicht bei uns kaufen, weil der weiß, dass es schlecht ist.“ (Abs. 55)

5.1.4.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein mittelständisches, produzierendes B2B-Unternehmen im Bereich der Gießprozesse, welches auf Grund eines plötzlichen Auftragsrückgangs bereits vor einigen Jahren gezwungen wurde, international aktiv zu werden. Speziell das europäische Ausland wird von U4 aktiv bearbeitet. Dies wird mit dem Produkt selbst begründet. So ist es auf Grund der hohen Transportkosten nicht wirtschaftlich, die Produkte von U4 über die Grenzen Europas hinaus zu transportieren. Auch der Verwendungshintergrund von Vertriebspartnern unterscheidet sich zu dem der anderen Interviews. So werden diese eher als nachgelagerte Einheit verwendet. Eine grundsätzliche Strategie im internationalen Kontext existiert nicht. Wie sich das Unternehmen zukünftig international aufstellt, ist ungewiss. Viel hängt von politischen Entscheidungen in Deutschland und der Europäischen Union ab. Die Exportquote liegt bei 60%.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U4 ist bereits seit einigen Jahren im direkten Export tätig. Teilweise wird mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet, die allerdings nicht als Vertragshändler/Wiederverkäufer auftreten, sondern eher für die Pflege der Kontakte und den Service der Produkte eingesetzt werden. Die Bearbeitung der ausländischen Märkte hat sich in den letzten Jahren nicht verändert. Es existiert eine Tochtergesellschaft, allerdings nur für den Bereich der Gießprozesse.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Vertriebspartner: Wird begründet durch die benötigte Kundennähe. Auf Grund der erfolgsorientierten Bezahlung der Partner ist diese Form mit einem geringen unternehmerischen Risiko verbunden.

Kontaktquellen

- Viele Kontakte entstehen durch die direkte Ansprache der Werke.
- Zudem tritt häufig der Fall ein, dass U4 von Partnern oder Werken direkt kontaktiert wird. → Hohe Bekanntheit des Unternehmens.
- Die Ansprache der Werke erfolgt meist durch den Geschäftsführer selbst.
- Um beim Werk erfolgreich zu sein, ist es vorteilhaft, Personen im Werk zu kennen, empfohlen zu werden und/oder über eine gewisse Bekanntheit in der Branche zu verfügen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Markt- und Kundennähe der Vertriebspartner.
- Daher kommen die Partner direkt aus der Branche, häufig sogar direkt vom Werk, bringen ein gutes Netzwerk mit und kennen die Gegebenheiten vor Ort.
- Großen Wert legt das Unternehmen U4 auf den Rückfluss von Informationen, um Anpassungen und Weiterentwicklungen an Produkten durch Kundenfeedback vornehmen zu können. Dies setzt auch ein gutes technisches Verständnis und Erfahrungen mit den Produkten voraus.
- Letztendlich wird der Vertriebspartner auch mit einem gewissen Bauchgefühl ausgewählt.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erwartungen an die Internationalisierung wurden erfüllt. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren gewachsen und konnte seinen Kundenkreis durch die internationalen Aktivitäten weiter ausdehnen. Die Ergebnismessung geschieht auf Basis der Auslandsumsätze. Zu den Kosten in Verbindung mit der Internationalisierung werden keine Angaben gemacht.

5.1.5 Fallanalyse 5

5.1.5.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das familiengeführte, mittelständische Unternehmen U5 wurde in den 1950er Jahren in NRW gegründet und wird derzeit in der zweiten Generation geführt. Das Unternehmen ist im Projektgeschäft im Bereich der ganzheitlichen Ladengestaltung tätig. Hauptaugenmerk liegt auf dem Großkundengeschäft. So werden knapp 90% des Umsatzes mit den 30 wichtigsten Kunden generiert. Derzeit verfügt das Unternehmen über knapp 220 Mitarbeiter und generiert einen Umsatz von etwa 95 Millionen Euro. Wird die gesamte Gruppe betrachtet, liegt die Umsatz- und Mitarbeiterzahl deutlich höher und es kann auf Grundlage der Mittelstandsdefinitionen (Kapitel 2.2) nicht mehr von einem mittelständischen Betrieb gesprochen werden (Abs. 6-10). Das Unternehmen hat nach Gründung sehr schnell weitere Werke aufgebaut, sieht sich allerdings selbst als ein mittelständisches Unternehmen. So engagiert sich das Unternehmen U5 in vielen mittelständischen Netzwerken und wurde im Rahmen einer Studie der Munich Strategy Group zu einem der 30 erfolgreichsten Mittelständler gekürt.

Die Interviewperson IP5 ist Geschäftsführer des Unternehmens U5 und trat 1990 die Nachfolge seines Vaters an (Abs. 19).

5.1.5.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Der Grund, international aktiv zu werden, wurde durch unterschiedliche Determinanten bestimmt. So war der Gründer des Unternehmens U5 bereits zuvor in der Branche tätig und wollte mit seinem vorherigen Arbeitgeber **nicht in Konkurrenz** treten. Somit lag die Erschließung neuer, internationaler Märkte nahe. Zudem **bestand bereits Kontakt zu einem Unternehmen**, welches in Spanien tätig war und Interesse an den Leistungen des Unternehmens U5 hatte. Ein weiterer Grund stellten die **Exklusivverträge mit einem Großkunden** in Deutschland dar. Diese verboten es, mit Konkurrenten in Deutschland zusammenzuarbeiten. Als ein wichtiger Einflussfaktor auf die frühen internationalen Aktivitäten wurden zudem die **persönlichen Einstellungen (Weltoffenheit)** von Interviewpartner IP5 beschrieben (Abs. 21).

Entwicklung der Internationalisierung

Bereits im Gründungsjahr wurde der erste ausländische Großkunde in Spanien akquiriert. Bereits ein Jahr später wurde das Projekt realisiert. Auf Grund von **politischen Einschränkungen** war es allerdings nötig, ein eigenes Werk zu gründen, um alle notwendigen Produkte ins

Land liefern zu können und die Zölle von knapp 117% zu umgehen. Dies war unter den damaligen Voraussetzungen und Gegebenheiten ein gewagter Schritt (Abs. 21).

IP5: „Das war nämlich sogar schon im Gründungsjahr. Mein Vater hat den ersten Auftrag außerhalb Deutschlands sogar schon 1953 akquiriert, den wir dann auch 1954 realisiert haben, und das war für damalige Verhältnisse schon sehr gewagt, das war nämlich damals schon in Spanien.“ (Abs. 21)

Auf Grund **persönlicher Vorlieben und einer gewissen Affinität zur englischen Sprache und Lebensweise** wurde kurze Zeit später auch der englische Markt in Form von Verkaufs- und Planungsbüros bearbeitet. Dieser Markt ist in kürzester Zeit durch langfristige Kundenbeziehungen und Kundenempfehlungen gewachsen (Abs. 21).

IP5: „(...) So ist das losgegangen mit unserer Internationalisierung, dann haben meine Eltern, meine Mutter war insbesondere sehr England affin, das englische Geschäft aufgebaut. Hatten dann schon sehr früh sehr tolle Kunden wie Selfridges (...) und haben sehr interessante und langjährige Kundenverbindungen in England entwickelt.“ (Abs. 21)

Der nächste Schritt war der Eintritt in den russischen Markt. Hier wurde ebenfalls ein Werk gegründet.

Genauso wie in Spanien wurde der Schritt zur Gründung einer Tochtergesellschaft erst realisiert, nachdem bereits Kunden gewonnen wurden (Abs. 21).

IP5: „Also da gibt es auch sehr lange Kontakte und wir sind nach Russland, genauso wie in Spanien, mit dem Werk gegangen, wegen unserer Kunden. Also wir sind nicht dahin gegangen und haben gesagt: ‚Okay, gucken wir mal mit Kunden‘, sondern umgekehrt. Kunden waren da und dann haben wir gesagt: ‚Okay, nicht nur von Deutschland aus, sondern auch von den einzelnen Ländern aus beliefern wir sie‘.“ (Abs. 21)

Auf der anderen Seite ist es möglich, dass ein Markt für das Unternehmen als sehr interessant wahrgenommen wird und eine systematische Marktanalyse erfolgt, ohne direkt Kontakt zu einem potenziellen Kunden zu haben. Diese Herangehensweise wurde bei einer weiteren Marktbearbeitung in Dubai gewählt. Hier wurde ein weiteres Vertriebsbüro gegründet (Abs. 37).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Das Unternehmen U5 ist im **direkten Export** aktiv und verfügt derzeit über drei Werke in Deutschland, vier Werke in Spanien und ein Werk in Russland sowie zusätzliche Verkaufs- und Planungsbüros in Großbritannien und Dubai (Abs. 19). Insgesamt ist das Unternehmen U5 in 60 Ländern weltweit tätig und strebt nach weiterem Wachstum, wobei die Kunden hauptsächlich aus Europa kommen (Abs. 21).

Einige Großkunden sind zudem in Amerika zu finden (Abs. 21). Ein Vertriebspartner kommt ausschließlich in der Schweiz zum Einsatz. Dieser ist als Generalvertreter für das Unternehmen U5 tätig und handelt im eigenen Namen, für eigene Rechnung (Vertragshändler). Das Unternehmen U5 befindet sich somit in der letzten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

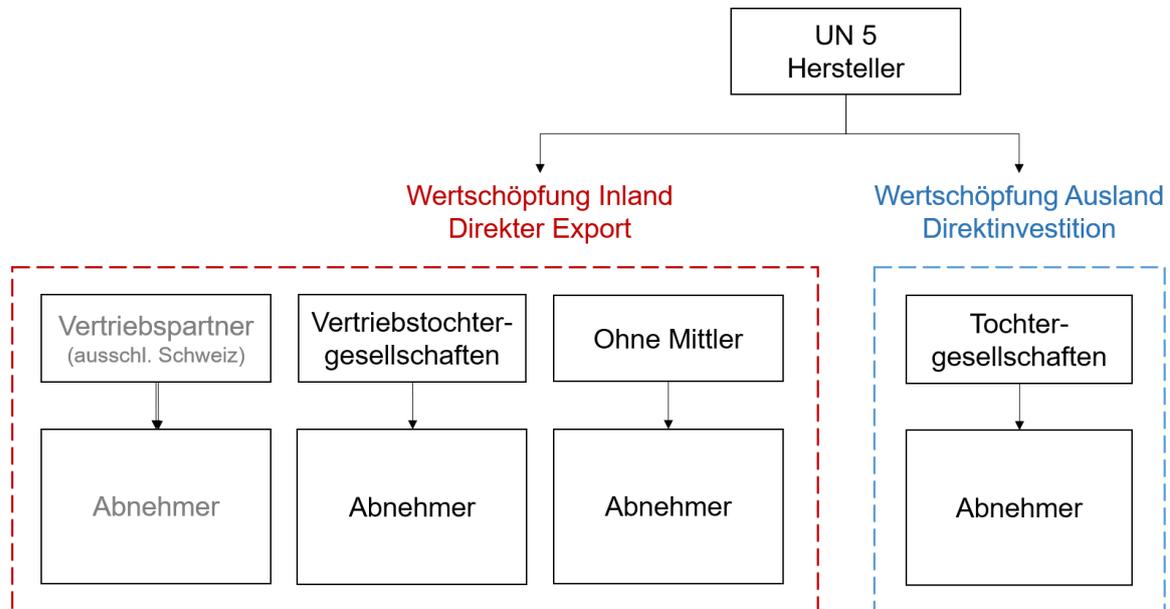


Abbildung 13: Auslandsaktivitäten Unternehmen U5.

Der Interviewpartner IP5 ist mit den bisherigen internationalen Aktivitäten mehr als zufrieden (Abs. 76).

IP5: „Übererfüllt. Ich hätte nicht gedacht, dass wir heute in über 60 Ländern der Welt sind. Also das wir international arbeiten würden, ja, wir haben ganz früher immer ganz bescheiden gesagt ‚Ja, international, klar, sicher‘, aber hauptsächlich West-Europa.“ (Abs. 76)

Der Erfolg der Auslandsaktivitäten wird anhand von Wachstumsanalysen und Umsatzentwicklungen gemessen. Diese werden auf die einzelnen Produktparten in den Ländern heruntergebrochen (Abs. 94).

IP5: „Och, ich messe es an unserem eigenen Erfolg. Wie wir wachsen, wie sich unsere Umsätze entwickeln, wie sich unsere Ergebnisse entwickeln, insgesamt auf das Unternehmen bezogen und dann auf die einzelnen Ländersparten. Ich gucke mir Spanien natürlich an und Russland und so weiter. Ich gucke danach, ist das so, wie ich mir das vorstelle, ist es besser oder schlechter.“ (Abs. 94)

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass auf Grund der frühen internationalen Aktivitäten und der internationalen Ausrichtung der Geschäftsführer der internationale Gedanke in der

Unternehmensphilosophie verankert ist. Bedenken, international aktiv zu werden, existierten nie (Abs. 104).

5.1.5.3 Markteintrittsformen/Mitarbeiterauswahl am Beispiel der Vereinigten Arabischen Emirate

Das Unternehmen U5 besitzt, wie bereits erläutert, mehrere Tochtergesellschaften und eigene Vertriebsbüros. Vertriebspartner werden grundsätzlich nicht beauftragt. Akquise und Kundenbetreuung werden generell von den eigenen Niederlassungen betreut. Begründet wird dies durch die **hohe Komplexität der Produkte**, welche sehr fähige Mitarbeiter und Kundenberater voraussetzt. Der Interviewpartner IP5 sieht die Verwendung von Vertriebspartnern eher bei Großunternehmen mit Serienprodukten oder bei Produkten für den Endverbraucher, die über einen Katalog auf relativ einfacher Provisionsbasis verkauft werden können (Abs. 53).

IP5: „Zum Beispiel bei Großunternehmen, gerade wenn die Serienprodukte herstellen oder auch Produkte für den Endverbraucher, dass man dann auch viel eher mit Vertriebspartnern arbeiten kann. Dann kann man Kataloge geben und entsprechend relativ einfache Provisionsvereinbarungen treffen, das ist bei uns alles etwas komplexer.“ (Abs. 53)

Zudem ist das Unternehmen U5 an **langfristigen und langjährigen Kundenbeziehungen** interessiert, welche einen **intensiven und persönlichen Kontakt** erfordern. Des Weiteren wurden mit externen Partnern **sehr schlechte Erfahrungen** gemacht. Dabei wurde Know-how übernommen und gegen das Unternehmen U5 verwendet (Abs. 51).

Der Interviewpartner IP5 hat bereits einige Markteintritte persönlich begleitet. So beispielsweise den Markteintritt in die **Vereinigten Arabischen Emirate**. Auf Grundlage eines guten Kontaktes zu einer Hochschule in Dubai wurde eine ausführliche Marktanalyse für das Unternehmen U5 durchgeführt. Zudem hatte ein Mitarbeiter großes Interesse an dem Markt und erklärte sich bereit, in den Markt zu gehen, diesen zu untersuchen, ein Netzwerk und letztendlich ein Büro aufzubauen (Abs. 37). Kontakte werden häufig durch Kaltakquise generiert. Es wird nach interessanten Konzernen gesucht und im Weiteren wird versucht, mit diesen ins Gespräch zu kommen. Zudem wird versucht, das Netzwerk durch bestehende Kontakte weiter auszubauen. Besonders Empfehlungen spielen eine wichtige Rolle (Abs. 39).

IP5: „Ja, häufig ist das Kaltakquise, das man guckt, aha, das sind die interessanten Konzerne, und versucht halt ins Gespräch mit denen zu kommen. In vielen Fällen gibt das so eine Kettenreaktion dadurch, dass man, zum Beispiel, irgendeine Marke kennt, die ohnehin schon Stände bei einem Arabischen Partner haben, und dann durch die Projektbearbeitung kommt man dann automatisch schon mal

damit in Kontakt und von daher gehen die Kontakte dann weiter. Oder, dass man von einem Kunden empfohlen wird bei dem Kunden und der kommt zum Beispiel auf uns zu.“ (Abs. 39)

Das Marketinginstrument „**Messen**“ spielt für Unternehmen U5 keine Rolle. So war das Unternehmen in der Vergangenheit auf Messen vertreten. Durch hohe Kosten und mäßiger Akquise von Neukunden wurde nun von weiteren Messeteilnahmen abgesehen. Um allerdings den Kontakt zu Bestandskunden weiterhin zu pflegen, werden die Kunden nun regelmäßig während der Messe in den Hauptsitz des Unternehmens eingeladen (Abs. 43).

IP5: „Überhaupt keine [Messen]. Also wir gehen überhaupt nicht mehr auf Messen (...) Das ist jetzt aber sehr spezifisch für uns, das muss für andere nicht genauso gelten. Wir haben uns entschieden, dass die Messen uns nichts brachten, außer Kontakt zu bestehenden Kunden, so haben wir es dann nachher dann auch deklariert, und haben deshalb auch noch weiter diese Messe besucht. Aber irgendwann haben wir gesagt „Mensch das kostet so viel Geld und dann für fünf Tage.“ (Abs. 43)

Letztendlich wurde sich in Dubai für sogenannte „**Branch**“ entschieden, da in den arabischen Ländern für eine Gründung eines eigenständigen Unternehmens ein lokaler Partner mit einer Mehrheitsbeteiligung notwendig ist. Eine „Branch“ besitzt eine Rechtspersönlichkeit, ist allerdings komplett abhängig von der Muttergesellschaft in Deutschland. Die Deutsche-Emiratische Industrie- und Handelskammer (2018) definiert diese Form der Niederlassung folgendermaßen: „Diese Art der Niederlassung, für welche eine Kapitalanlage nicht erforderlich ist, gewährt eine physische und rechtliche Präsenz und benötigt im Gegensatz zu einem Joint Venture beziehungsweise einer lokalen Gesellschaft keinen lokalen Partner, sondern lediglich einen einheimischen sog. National Service Agent. Daher gilt diese Art der Niederlassung als unkomplizierter Einstieg in den lokalen Markt.“

Zudem verfügt das Unternehmen U5 über einen Experten, einen eigenen Logistik-Manager, welcher sich ausschließlich mit den unterschiedlichen Gegebenheiten der Länder beschäftigt (Abs. 60).

IP5: „Wir haben inzwischen einen eigenen Logistik Manager, der sich mit den verschiedenen Gegebenheiten in den Ländern auseinandersetzt. Zertifikat ist ein beliebtes Thema, gerade nach Russland. Großzertifikate und solche Dinge. Also es gibt schon sehr viele, sehr interessante Besonderheiten.“ (Abs. 60)

Auswahlkriterien Mitarbeiter einer Niederlassung

Mitarbeiter einer Niederlassung, speziell im Ausland, welche grundsätzlich die Aufgaben eines Vertriebspartners erfüllen, sollten aus dem entsprechenden Land kommen und somit die **Sprache sprechen sowie die Kultur** kennen. Zudem sollten sie **international denken**, aus der

Branche kommen und auf die **Position und Tätigkeit passen**. Ein grundsätzliches **technisches Verständnis** ist wünschenswert und hilfreich. Ein **guter Umgang mit Menschen** sowie Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen U5 sind von hoher Bedeutung (Abs. 66).

IP5: „Also Sprache muss er auf jeden Fall können. Kultur, okay, wenn er aus dem Land kommt, dann sollte er die Kultur kennen, sollte aber auch ein bisschen international denkend sein. Je nachdem, für welche Position wir den - oder diejenige brauchen, muss er Techniker sein, leicht aus der Branche kommen, kann aber auch jemand sein, der mal aus dem Einzelhandel kommt. Im Projektleitungsbereich brauchen wir natürlich Holztechniker oder ähnliche Qualifikationen. Wenn es um eine Assistenz im Büro geht, dann Sekretariatskenntnisse, möglichst mit ein bisschen technischem Verständnis, weil das dann doch auch häufig um Projektleitungsdinge geht, wo man ein bisschen was zumindest von der Technik kennen sollte. Guter Umgang mit Menschen auf jeden Fall, egal in welcher Position. Engagiert und am besten natürlich den XY-Mantel anhabend.“ (Abs. 66)

Diese werden durch Ausschreibungen, beispielsweise über die AHK, oder durch Empfehlungen gesucht und ausgewählt.

5.1.5.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Im Bereich der Internationalisierung haben mittelständische Unternehmen wie das Unternehmen U5, obwohl es schon als großes mittelständisches Unternehmen anzusehen ist, im Gegensatz zu Großunternehmen durchaus Nachholbedarf im Bereich **der internationalen Erfahrungen**. Auch die Kosten, welche im Bereich der ausländischen Aktivitäten anfallen, stellen im Zusammenhang mit den begrenzten Mitteln, die den KMU zur Verfügung stehen, Hindernisse bei der Erschließung neuer Märkte dar (Abs. 53).

Grundsätzlich existieren viele Hürden auf dem Weg einer erfolgreichen Internationalisierung. So muss eine intensive Auseinandersetzung mit den Eigenheiten und Besonderheiten des Landes erfolgen. Zudem sollte ebenfalls bekannt sein, wie in den unterschiedlichen Ländern gegründet werden kann (Abs. 56).

IP5: „Also schwierig ist das immer. Mehr oder weniger schwierig. Sie müssen sich mit dem Land auseinandersetzen, Sie müssen wissen, wie kann ich überhaupt ein Unternehmen gründen. Es gibt Länder, da können Sie das gar nicht so ohne Weiteres, da brauchen Sie mindestens einen Beteiligten aus dem Land dazu. Es gibt Länder, da können sie nicht so ohne Weiteres Kapital transferieren, weder in die eine, noch in die andere Richtung.“ (Abs. 56)

Probleme existierten zudem bei der **Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern**, welche das erlernte Wissen gegen das Unternehmen U5 verwendeten und so beispielsweise zur Konkurrenz wechselten. Zudem fehlt es nach Aussagen von Interviewpartner IP5 diesen externen

Partnern an Kundenähe. So würde IP5 beim Rückblick auf bisherige internationale Tätigkeiten auf die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern verzichten (Abs. 106).

SR: „Wenn Sie Ihren bisherigen Internationalisierungserfolg einfach mal so Revue passieren lassen, gibt es irgendetwas, wo Sie sagen ‚Okay, das würde ich jetzt anders machen?‘“ (Abs. 105)

IP5: „Ja, ich würde es lieber selbst machen, statt mit Vertriebspartnern.“ (Abs. 106)

Zudem existieren Hindernisse durch **länderspezifische Gegebenheiten**. So verfügt Unternehmen U5 beispielsweise über eine eigene Fläche, auf der ausschließlich der Transport nach Russland vorbereitet wird (Abs. 60).

IP5: „Wir haben in unserem Partnerwerk für Russland (...) eine eigene Fläche, wo die Dinge, die nach Russland transportiert werden, noch vorbereitet werden, u. a. gewogen werden. Verpackungen werden getrennt vom Inhalt. Der Inhalt zum Teil auch noch auseinander klamüsert, weil das ganz genau stimmen muss, sonst bleibt der Lastwagen an der Grenze stehen.“ (Abs. 60)

Viele Entscheidungen im Unternehmen U5 werden trotz strategischer Hilfsmittel mit dem „Bauch“ entschieden. Eine **Kombination aus emotionalen und strategischen Entscheidungen** wird von IP5 empfohlen. In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen U5 im Rahmen der strategischen Ausrichtung weiterentwickelt. Vor einem Markteintritt werden Businessplan, Maßzahlen und Ziele definiert. Grundsätzlich werden Länder allerdings durch konkrete Aufträge durch inländische Kunden erschlossen. Eine strategische Vorgehensweise ist eher in Märkten, wie beispielsweise den Vereinigten Arabischen Emiraten, erforderlich, die zwar erschlossen werden möchten, ein konkreter Kunde zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht existiert (Abs. 113).

IP5: „Sie sind emotional. Also ich habe bei uns das Gefühl, wir machen beides. Wir gehen systematisch vor, aber auch mit sehr vielen Emotionen und das ist glaube ich eine ganz gute Kombination. Also wir sind kein kaltes Unternehmen, wo jetzt alles wirklich so stringent läuft, und ich finde, das ist eine ganz gute Mischung. Also, wenn wir jetzt einen neuen Markt erschließen, dann machen wir das inzwischen mit einem dahinterliegenden Businessplan und Maßzahlen, Zielen die auch gemessen werden und so weiter. Das ist eine relativ neue Entwicklung, so systematisch haben wir es in den vorherigen Jahren auch nicht gemacht. Und wir haben auch vieles nicht systematisch gemacht, sondern uns dem Markt angepasst. (...) Aber auch sehr vieles, und das meiste, wo ich im Bauch kein gutes Gefühl habe, ist auch nicht gut geworden. Und umgekehrt, wo ich ein ganz gutes Gefühl hatte, ist es auch gut geworden. Und vieles ist noch viel besser geworden, als ich überhaupt geglaubt hatte.“ (Abs. 113)

5.1.5.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie stellt ein gutes Beispiel für ein Unternehmen dar, welches bereits in der frühen Phase seiner Existenz international agierte (Born Global). Auffällig ist die Verankerung des internationalen Gedankens im Kopf des Geschäftsführers. Auf Grund des begrenzten deutschen Markts wurde das B2B-Unternehmen U5 sehr schnell nach der Gründung international aktiv. Seitdem wächst das Unternehmen kontinuierlich und entwickelt sich auch in der strategischen Ausrichtung ausländischer Aktivitäten weiter. Trotzdem wird auf Bauchentscheidungen als Kriterium stetig zurückgegriffen. Es handelt sich bei dem Unternehmen U5 um ein großes mittelständisches Unternehmen im Projektgeschäft der Ladenbauindustrie, welches sich selbst allerdings mit den typischen Problemen des Mittelstands konfrontiert sieht. Die Exportquote liegt bei knapp 40%.

Markteintrittsstrategie

U5 bearbeitet die Auslandsmärkte in Form des direkten Exports durch Tochtergesellschaften und Verkaufs- und Planungsbüros. Auf Vertriebspartner wird grundsätzlich nicht zurückgegriffen. Eine Ausnahme stellt der Vertriebspartner in der Schweiz dar.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Grundsätzlich: Es ist auffällig, dass die Unternehmenskultur durch die langfristige internationale Ausrichtung geprägt ist. Der Geschäftsführer lebt den internationalen Gedanken seit Generationen und verfolgt die Philosophie dieser strategischen Ausrichtung.
- Vertriebspartner: Begründet wird die Nichtberücksichtigung von Partnern und damit die Gründung von eigenen Niederlassungen durch die hohe Komplexität der Produkte, welche sich nicht durch Kataloge verkaufen lassen und einen intensiven und persönlichen Kontakt zum Kunden benötigen. Somit erfolgt die Akquise und Kundenbetreuung aus eigener Hand.
- Tochtergesellschaften: Ob eine Niederlassung in Form einer Tochtergesellschaft oder ausschließlich eines Verkaufs- bzw. Planungsbüros gegründet wird, wird im beschriebenen Fallbeispiel durch politische Gegebenheiten begründet. → So ist es in einigen Ländern durch hohe Zölle oder Einfuhrbestimmungen sinnvoll, bestimmte Markteintrittsformen zu wählen.

Auswahlkriterien für die Mitarbeiterwahl

- Grundsätzlich ist es notwendig, sich mit dem Land ausführlich zu beschäftigen, um Gründungsformalitäten und Voraussetzungen sowie die Steuergesetzgebung zu kennen.
- Bei der Auswahl der richtigen Mitarbeiter im Auslandsgeschäft wird darauf geachtet, dass sie die jeweilige Kultur kennen und die Sprache sprechen.
- Vorteilhaft ist eine gute Branchenkenntnis sowie technisches Verständnis, internationales Denken, ein guter Umgang mit Menschen, Engagement und Identifikation mit dem eigenen Unternehmen.

Kontaktquellen Kunden

- Potenzielle Kunden werden durch Kaltakquise eines Mitarbeiters aus den eigenen Reihen, allerdings vor Ort, sowie Netzwerke und Empfehlungen akquiriert.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Grundsätzlich wurden die Erwartungen an das internationale Geschäft des Gesprächspartners übertroffen. Die Auslandsaktivitäten werden in Form von Wachstum und Umsatzentwicklungen gemessen. Diese können auf die einzelnen Ländersparten heruntergebrochen werden. Zudem werden intern Auslandsanteile bestimmt. Marktanteile wären interessant, können auf Grund von fehlenden Informationen über den Markt nicht bestimmt werden.

5.1.6 Fallanalyse 6

5.1.6.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U6 wurde in den 1940er Jahren in NRW gegründet und ist im Bereich der industriellen Wärmetechnik tätig. Derzeit beschäftigt das Unternehmen um die 90 Mitarbeiter und erzielt einen jährlichen Umsatz von knapp 13 Millionen Euro. Es handelt sich bei dem Unternehmen U6 somit um ein typisches KMU (Abs. 1-4). Das Sortiment enthält sowohl Standardprodukte als auch Nischenprodukte, welche sich durch hohe Energieeffizienz und Hochwertigkeit auszeichnen. Der Interviewpartner IP6 beschreibt die eigenen Produkte als „Mercedes unter den Heizsystemen“ (Abs. 10 und Abs. 16). Die Webseite sowie die zur Verfügung gestellten Broschüren sind sowohl in der deutschen als auch englischen Sprache abrufbar. Auf der Webseite werden potenzielle Partner konkret angesprochen. Diese werden gebeten, sich bei Interesse an einer möglichen Zusammenarbeit direkt an das Unternehmen U6 zu wenden. Des Weiteren existieren sowohl für die Vertretungen in Spanien und in der Türkei gemeinschaftliche Webseiten (Quelle: Sekundärmaterialien - Internetseite).

Der Interviewpartner IP6 ist seit 2004 Geschäftsführer des Unternehmens. Er war in der Vergangenheit bereits im Vertrieb anderer Unternehmungen tätig und kann so auf Erfahrungen im Bereich der internationalen Ausrichtung zurückgreifen (Quelle: Sekundärmaterialien - Zeitungsartikel).

5.1.6.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Das Unternehmen U6 ist seit den 80er Jahren international tätig. Zuvor war das Unternehmen ausschließlich in Deutschland, speziell im Ruhrgebiet und der regionalen Industrie, tätig (Abs. 12).

Begründet wird die internationale Ausrichtung mit dem **wirtschaftlichen Gedanken**, mehr Marktvolumen zu erschließen und Umsatz zu generieren (Abs. 74-75).

IP6: „Ja gut. Man muss ja eines ganz klar sehen: Man hat einen gewissen Break-Even und braucht ein gewisses Marktvolumen, um profitabel arbeiten zu können. Wenn ich erst einmal über den Break-Even draußen bin, ist jeder Mehrumsatz wohltuend.“ (Abs. 74-75)

Zudem werden durch internationale Tätigkeiten und andere Kulturen **Ideen für neue Produkte und Innovationen** entwickelt (Abs. 85).

IP6: „(...) Das heißt, ich brauche Input von außen, um neue Gedanken aufzunehmen. Das kann ich machen in meinem Kulturkreis, in meinem Land. Oder ich kann es international machen. Und je mehr ich reise, je mehr Input ich kriege, dann glauben Sie mir, die Heizungslösungen in Nordamerika sind teilweise auch nicht doof. Die mögen anders sein als bei uns.“ (Abs. 85)

Entwicklung der Internationalisierung

Auf Grund der Zugehörigkeit zu einem großen Handelsunternehmen (in Form einer Minderheitsbeteiligung) ergab sich der **Eintritt in den russischen Markt**. Durch diese Zusammenarbeit entstand ein **Joint Venture**, mit dem die ersten großen Exportgeschäfte getätigt wurden. In den 90er Jahren wurde auf Grund von sehr guten Entwicklungen auf dem russischen Markt, ein **Tochterunternehmen** gegründet, welches nun bereits seit zwanzig Jahren erfolgreich existiert. IP6 beschreibt diesen Schritt als die „signifikanteste Auslandsaktivität“ in der Geschichte des Unternehmens U6 (Abs. 12).

In den folgenden Jahren wurden **Vertretungen durch die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern** in den Ländern der Benelux-Staaten, Italien, Österreich, der Schweiz sowie in Skandinavien forciert. Nach der Öffnung Osteuropas wurden insbesondere dort Repräsentanzen gebildet (Quelle: Sekundärmaterialien - Unternehmensbroschüre „60-jähriges Jubiläum“).

Um 2010 wurde eine Kooperation, eine **strategische Allianz**, mit einem **kanadischen Unternehmen** eingegangen, mit dem Ziel, gemeinsam internationale Märkte mit einem breiten Produktangebot zu bedienen (Abs. 16).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Das Unternehmen U6 ist im **direkten Export** tätig und verfügt über Vertriebspartner in den folgenden Ländern: Andorra, Bulgarien, China, Finnland, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Kanada, Kasachstan, Niederlande, Nordamerika, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Spanien, Südafrika, Tschechien, Türkei, Ukraine und Weißrussland. Es handelt sich hierbei um eigenständige Unternehmen in den jeweiligen Märkten, die die Produkte von U6 verbreiten (Vertragshändler) (Quelle: Sekundärmaterialien - Internetseite).

Ergänzt wird dieses Vorgehen durch eine Tochtergesellschaft in Russland sowie einer strategischen Allianz in Kanada (Abs. 12 und Abs. 18). Das Unternehmen U6 befindet sich somit in der vierten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Die Länderauswahl wird stark von den klimatischen Verhältnissen beeinflusst (Abs. 54).

IP6: „Das ist bei uns sehr viel klimatisch bedingt. Versuchen Sie mal, in Panama eine Stadionheizung zu verkaufen. Das ist außerordentlich schwierig.“ (Abs. 54)

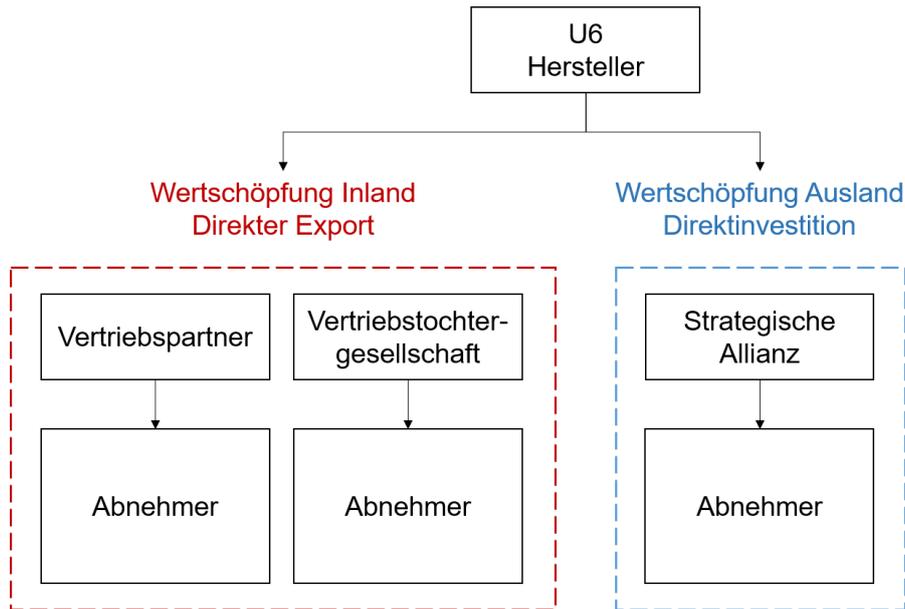


Abbildung 14: Auslandsaktivitäten Unternehmen U6.

Um die Expansion ins Ausland weiter voranzutreiben, ist Unternehmen U6 bestrebt, weitere internationale Kooperationen und Vertriebspartner zu gewinnen. Daher wird das Unternehmen U6 seit Ende 2015 durch einen Vertriebsexperten unterstützt, welcher über 20 Jahre Führungserfahrungen im Handel und Industrie verfügt (Quelle: Sekundärmaterialien - Zeitungsartikel).

Eine Erfolgskontrolle der internationalen Aktivitäten erfolgt durch Betrachtung der Umsatz- und Gewinnentwicklungen. Marktanteile können auf Grund von einem zu kleinen Markt und fehlenden Informationen als Kennzahl nicht verwendet werden (Abs. 99).

IP6: „Ja gut, klar ist die Umsatzentwicklung ganz wesentlich. Wobei die Gewinnentwicklung eigentlich wichtiger ist als die Umsatzentwicklung.“ (Abs. 99)

5.1.6.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl

Auswahlkriterien Markteintrittsform

Auf Grund hoher **Kosten** und begrenztem **Marktpotenzial** wird des Öfteren auf Vertriebspartner zurückgegriffen (Abs. 50).

IP6: „Kosten. Ganz einfach Kosten. Das Marktvolumen ist üblicherweise nicht so groß in den Ländern, dass es gerechtfertigt wäre, mit eigenen Leuten und einem eigenen Büro oder gar einer eigenen Tochtergesellschaft zu operieren. Also legen wir uns mit Vertriebspartnern ins Bett und sagen: ‚Hier, verkauf unsere Geräte‘, entweder auf Provisionsbasis oder er kriegt einen festen Rabattsatz und agiert am Markt auf eigene Kosten. Reine Kostenfrage.“ (Abs. 50)

So beispielsweise in den Ländern Türkei und Spanien. Grundsätzlich kann das **Vorgehen** wie folgt beschrieben werden:

Informationsbeschaffung

Die Produkte von U6 sprechen grundsätzlich Länder an, in denen geringe Temperaturen vorzufinden sind. Auch Vorschriften, beispielsweise zu Temperaturen am Arbeitsplatz, fördern den Verkauf der Produkte. Auch die Nähe zum Markt vereinfacht nach Aussage von IP6 den Eintritt in den Markt (Abs. 12).

IP6: „Die Niederlande war auf Grund der räumlichen Nähe relativ einfach, auch da haben wir einen langjährigen Partner, der unsere Produkte verbreitet. Das sind so die angestammten Märkte.“ (Abs. 12)

Ist ein potenzieller Markt entdeckt, wird dieser im **ersten Schritt** durch eine kurze Marktanalyse genauer betrachtet. Konkret schaut sich das Unternehmen U6 dabei die Baustatistiken und -prognosen des jeweiligen Landes an. Bei einem deutlichen Anstieg der Bautätigkeit lohnt sich nach Angabe des Interviewpartners der Markteintritt. Im **zweiten Schritt** folgt ein Messebesuch im Land. Auf der Messe wird eine Art Wettbewerbsanalyse durchgeführt. Hauptaugenmerk liegt auf den angebotenen Produkten und deren Preisniveau (Abs. 71).

IP6: „Ja gut. Wir haben da schon grob eine übliche Vorgehensweise. Zuerst schaut man sich mal den Markt da an, was wird denn überhaupt erwartet an Bautätigkeiten. (...) Wenn ich sehe, in England steigen die Bautätigkeiten um 18%, dann mache ich mir doch da mal Gedanken, ob ich nicht nach England auf eine Messe gehe und über die Messe laufe und sag ‚Was gibt es denn hier?‘ (...) Im zweiten Step ist dann üblicherweise ein Messebesuch, wenn man versucht, sich einen Überblick zu verschaffen. Wer tummelt sich denn da überhaupt. Wenn ich über die Messe gehe und vier Stände von italienischen Billiganbietern sehe, dann kann mir schon ungefähr ausmalen, wo das Preisniveau sich in dem jeweiligen Land bewegen wird.“ (Abs. 71)

5.1.6.4 Vertriebspartnerwahl am Beispiel Türkei und Spanien

Informationsbeschaffung

Anschließend wird daran gearbeitet, einen **geeigneten Vertriebspartner zu akquirieren**. Kontakt zu potenziellen Partnern wird üblicherweise durch Messen, die IHK beziehungsweise AHK und Kontaktbörsen aufgenommen (Abs. 73). So ist das Unternehmen U6 beispielsweise bei ZENIT, dem Zentrum für Innovation und Technik in Nordrhein-Westfalen, gelistet (Abs. 25).

IP6: „Ja. Und wenn man dann immer noch davon überzeugt ist, der Markt könnte es bringen, dann setzt man sich auch nach der Messe hin und versucht, sich einen möglichen Partner in dem Land zu erarbeiten. Sei es über IHK, AHK, wie auch immer.“ (Abs. 73)

Leider wurden bislang im Bereich der Kontakt- beziehungsweise Kooperationsbörsen keine guten Erfahrungen gemacht (Abs. 25).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Im konkreten Auswahlprozess des Vertriebspartners in der **Türkei** wurde nicht auf die beschriebenen Informationsquellen zurückgegriffen, weshalb der Auswahlprozess als untypisch bezeichnet werden kann. So wurde das Unternehmen U6 von dem Vertriebspartner selbst kontaktiert und ist nun einer der besten Partner des Unternehmens. Der Vertriebspartner war bereits in der **Branche** tätig und suchte **Unterstützung bei einem konkreten Projekt**. Der Interviewpartner IP6 spricht in diesem Fall von einem „**Glücksfall**“, somit von **Zufall** und geht gleichzeitig auf die **kulturellen Unterschiede** ein (Abs. 27).

IP6: „Es gibt keinen besten Weg. Es gibt ungeheuer viele Wege, die erfolgreich sein können. Aber das, was in der Türkei der beste Weg ist - Sie können das nicht kopieren - das kann in Brasilien vollkommen anders aussehen. (...) Er [Vertriebspartner] kam somit auf uns zu und so hat sich das Ganze entwickelt. Das ist natürlich ein einmaliger Glücksfall. Wenn wir jetzt hier sitzen und warten, dass jemand aus Brasilien anruft, weil er uns vertreten möchte - das wird die nächsten fünfzig Jahre nicht passieren.“ (Abs. 27)

Ein systematisches und typisches Vorgehen bei der Auswahl des Vertriebspartners beschreibt der Interviewpartner im Land **Spanien**. Hier wurde der Vertriebspartner während einer Messe kennengelernt. So trat der Vertriebspartner im Rahmen einer Messe in den USA an das Unternehmen heran, um sich über die Produkte und das Unternehmen zu informieren. Eigentlich war er davon überzeugt, für einen Wettbewerber arbeiten zu wollen. Nach einem sehr guten und intensiven Messegespräch entschloss sich der Partner, für das Unternehmen U6 zu arbeiten. Ein entscheidendes Kriterium stellte hier die **zwischenmenschliche Komponente** dar (Abs. 29).

IP6: „Er hätte mit dem Wettbewerb von Amerika zusammengehen und mit denen einen Vertrag unterschreiben wollen. Er sei bei uns hängen geblieben, die Chemie zwischen den zwei Menschen habe funktioniert. So kommt aus einem ‚Was macht ihr?‘ ein zweistündiges Gespräch zustande. Es war eine Wellenlänge, war ein Verständnis. Wir vertreten heute seine Produkte in Deutschland, er unsere in Spanien.“ (Abs. 29)

Das Unternehmen U6 arbeitete bereits zuvor mit einem Vertriebspartner in Spanien zusammen. Allerdings verfügte dieser Partner ausschließlich über einen Kontakt. So wurden die Umsätze von Jahr zu Jahr weniger und der Kontakt zum Vertriebspartner brach komplett ab. Somit war es notwendig, einen neuen Vertriebspartner für Spanien zu finden (Abs. 31).

IP6: „Wir waren in Spanien aktiv. Wir hatten in Spanien einen Vertreter, der uns auch einige Projekte gebracht hat. (...) er hatte aber nur diesen einen Kontakt in Spanien, sonst nichts. Und als die Projekte

gemacht waren, war Funkstille. Er hat sich zwei Jahre lang gar nicht gemeldet. Das sind halt so Sachen... So eine Zusammenarbeit lebt und manchmal geht sie in die richtige Richtung oder es ändern sich Interessen und Ausrichtungen und plötzlich wird es für den Partner oder für uns uninteressant. Dann sucht man einen Neuen.“ (Abs. 31)

Allerdings wird durch diese Aussage auch deutlich, dass nicht konkret gesucht wurde, obwohl der bisherige Vertriebspartner schon lange nicht mehr den eigentlichen Wünschen des Unternehmens entsprach. Zudem unterstreicht dies die hohe Bedeutung einer guten **Vernetzung des Vertriebspartners**.

Konkret achtet Unternehmen U6 bei der Wahl eines Vertriebspartners auf eine **gute Branchenkenntnis** und **Nähe zum Markt** sowie auf ein zum Unternehmen **passendes Sortiment** (Abs. 33).

IP6: „Ich sage mal, einer der mit Damenunterwäsche handelt, mit dem können wir nichts anfangen. Wir brauchen schon ein Unternehmen, das in unserem Bereich unterwegs ist. Eine gewisse Nähe zu den Märkten sollte da sein.“ (Abs. 33)

Der Vertriebspartner sollte zudem auf dem **Markt bereits integriert sein**, einen **guten Umgang** pflegen und über **technisches Know-how** verfügen. Der Interviewpartner empfiehlt Fachfragen zu stellen (Abs. 40).

IP6: „(...) Das merken Sie im ersten Gespräch. Es sind genau drei Fragen, je nachdem wie die Antwort kommt. Wenn einer - was Sie als weiches Kriterium bezeichnen - gut eingeführt ist am Markt, einen guten Umgang hat und, und, und... Dem brauche ich nur drei Fachfragen stellen, dann hat der die Kompetenz und beantwortet auch die Fragen entsprechend kompetent.“ (Abs. 40)

Der technische Hintergrund sowie die Marktnähe werden dadurch unterstrichen, dass nicht nur ein Partner gesucht wird, welcher die Produkte des Unternehmens vertreibt, sondern auch einer, der sich gleichzeitig um **Service und die Wartung** kümmert (Abs. 44).

IP6: „Und das ist Teil unserer Philosophie, wenn wir im Ausland einen Partner suchen. Wir suchen keinen Partner, der nur Geräte verkauft. Davon haben wir nichts. Wir suchen einen Partner, der hinterher die Geräte auch wartet. Der also Ansprechpartner ist für genau diesen Fall, wenn es kalt ist, der Kunde die Heizung einschaltet, und diese funktioniert nicht. Was tun? Wenn wir in die Ukraine müssen, wenn wir für unseren Servicemonteur erstmal ein Visum beantragen müssen, dass der überhaupt einreisen darf, dann sind wir sechs Wochen weiter, bis der vor Ort ist. Bis dahin ist der Kunde erfroren.“ (Abs. 44)

Sollte ein Partner letztendlich identifiziert sein, ist es sinnvoll, in das Land zu reisen. Der Interviewpartner IP6 sieht einen großen Mehrwert in der internationalen Ausrichtung des Unternehmens, um an neue Ideen und Produkte zu gelangen (Abs. 85).

IP6: „Die [Systeme] mögen anders sein als bei uns. Aber wenn ich von der Geisteshaltung her offen bin und den Input mitnehme und auch mal reflektiere, warum die das so machen und warum machen die das so? Und warum machen die das so? Oder ich nehme mir nur gewisse Mentalitäten mit vom Lebensstil her. Ich krieg so viel Input auf den Reisen, dass ich auf vielen Gebieten einfach nachdenken kann. Und wenn ich nachdenken kann, bin ich schon auf dem halben Weg zur Innovation.“ (Abs. 85)

Zudem bietet das Unternehmen Schulungen für die Vertriebspartner an, um beispielsweise Neuerungen der Produkte vorstellen zu können und eine langfristige und funktionierende Zusammenarbeit zu sichern. Diese werden alle zwei bis drei Jahre durchgeführt, im Rahmen eines sogenannten „Sales Meetings“ (Abs. 93).

5.1.6.5 Partnerwahl am Beispiel Kanada

Der Interviewpartner betreute die Marktbearbeitung des **kanadischen Marktes** persönlich und erläuterte das Vorgehen im Rahmen des Interviews.

Informationsbeschaffung

Über eine **Messe** lernten sich Unternehmen U6 und das kanadische Unternehmen kennen. Obwohl sie sich als Konkurrenten sahen, setzen sie sich nach der Messe zusammen und sprachen über ihre eigenen Tätigkeitsfelder (Abs. 16).

Auswahlkriterien Partnerwahl

Letztendlich stellte sich durch das intensive Gespräch heraus, dass sie zwar im gleichen Bereich tätig sind, aber komplett unterschiedliche Ausrichtungen und Strategien verfolgen. So ist Unternehmen U6 für hochqualitative, individuell gefertigte Produkte bekannt. Das kanadische Unternehmen legt hingegen einen geringen Wert auf gute Energieeffizienz, fokussiert sich allerdings auf niedrige Kosten und hohe Stückzahlen. Durch diese **unterschiedlichen Produktpositionierungen ergänzen sich die Unternehmen** optimal und beschlossen, zukünftig zusammenzuarbeiten, um ein breiteres Produktportfolio auf den jeweiligen Märkten anbieten zu können (Abs. 16).

Zudem haben sie bereits ein gemeinsames Produkt entwickelt, welches zur einen Hälfte in Deutschland, zur anderen Hälfte in Kanada produziert wird. Verkauft wird dieses bislang auf dem nordamerikanischen Markt. Durch diese strategische Kooperation ist es Unternehmen U6 möglich, die eigenen Produkte auf den kanadischen Markt zu verkaufen (Abs. 16). Für den Kundenkreis der Papierindustrie existiert ein weiterer Vertriebspartner. Dieser kümmerte sich bereits zuvor ausschließlich um diesen Bereich auf dem nordamerikanischen Markt, realisiert Wartungsarbeiten und verkauft in diesem Zug Produkte von Unternehmen U6 (Abs. 35-36).

Somit wird der nordamerikanische Markt einerseits durch die strategische Allianz mit einem breiten Produktportfolio bedient. Andererseits wird ein Spezialist im Bereich der Papierindustrie verwendet, der ausschließlich Produkte in diesem Bereich vertreibt und ein **breites Netzwerk** besitzt. Die Kriterien bei der Partnerwahl in diesem Beispiel lassen sich auf die vorher beschriebene Auswahl des Vertriebspartners spiegeln. Es lässt sich zudem festhalten, dass kein Partner aktiv und gezielt gesucht wurde. Als sich die Chance allerdings für den kanadischen Markt ergab, wurde diese genutzt.

5.1.6.6 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Herausforderungen bei der Wahl eines geeigneten Vertriebspartners sieht der Interviewpartner zum einen darin, dass es nicht den „einen, richtigen Weg“ gibt und **der Zufall und das Glück** bei der Wahl des Partners immer Einfluss haben. Zum anderen stellt das Produktportfolio die Partner vor große Herausforderungen. Vertriebspartner können aus sämtlichen Branchen stammen und in diesen über gewachsene Kontakte verfügen, aber sie können nur schwer alle relevanten Branchen abdecken (Abs. 33).

IP6: „Aber das ist eigentlich unser Hauptproblem: wenn Sie unsere Produktpalette und unsere Märkte nehmen, in denen wir unterwegs sind, ist alles dabei. In der Heizung kann das ein Installationsunternehmen sein, also Gasinstallation. Es kann aber genauso gut ein Energieberater sein, es kann ein Planungsbüro sein - Architektur oder sonst irgendwas. Also, allein von der Ausrichtung können diese schon ungeheuer vielfältig sein. Wenn ich dann die Prozesswärme dazu nehme: Hier sind wir in der Papierindustrie, in der Stahlindustrie und in der Lackbranche unterwegs. Wir machen teilweise in Nahrungsmittel (...).“ (Abs. 33)

Als Beispiel kümmert sich auch in Finnland ein Vertreter ausschließlich um eine Branche (Abs. 35).

IP6: „In Finnland beispielsweise haben wir einen Vertreter, der macht nur Papierindustrie. Die Papierindustrie ist relativ stark in Finnland. Er macht wirklich nur den Bereich ‚Strahler für die Papierindustrie‘. Dann ruft er mal wieder an und sagt, er habe ein Projekt mit der und der Papiermaschine oder da müssen Strahler getauscht werden (...).“ (Abs. 35)

Dies ist auch in den USA der Fall (Abs. 36):

IP6: „Beispiel USA: die strategische Allianz mit dem kanadischen Unternehmen geht auf allen Märkten, außer der Papierindustrie. Warum? Wir haben eine Nase in der nordamerikanischen Papierindustrie, der macht nur Wartung von Papiermaschinen, kauft aber die Strahler bei uns. Das heißt, über den machen wir 300.000, 500.000, 800.000 Strahler im Jahr, die nur in die Papiermaschine gehen. Er macht das ganze Jahr nur Wartung von Papiermaschinen, nichts anderes. Und wenn er einen Kunden hat, bei dem die Strahler hinüber sind, ruft er an und sagt, ‚Hey, schickt mal 200.‘“ (Abs. 36)

Häufig ist es allerdings auch notwendig, den Vertriebspartner zu wechseln, beziehungsweise die Bearbeitung des Marktes nicht weiter fortzuführen. Der Vertriebspartner bringt nicht den erhofften Umsatz und verliert den Spaß an seiner Aufgabe. Das muss nicht unbedingt an den Fähigkeiten der Vertriebspartner liegen, sondern kann auch mit den Marktstrukturen begründet werden. Dieser Prozess, vom kurzfristig geglaubten Problem bis hin zur Beendigung der Aktivitäten, kann manchmal bis zu drei Jahre dauern (Abs. 81).

IP6: „Es kommt drauf an. Wir haben viele Partner, wo wir das nicht beibehalten haben. Wo wir sagen, das macht keinen Sinn. Und das ist ja genau das. Ich meine, die ganzen Leute sind alle getrieben von der Notwendigkeit, Gewinn zu erwirtschaften. (...) Aber spätestens nach drei Jahren hat jeder die Lust verloren. Und das ist auf beiden Seiten der Fall. Es gibt entweder die Möglichkeit der Spirale nach unten, wo jeder merkt, das passt nicht. Oder eben die Spirale nach oben wo jeder sagt ‚Hey, super! Jetzt haben wir einen Auftrag gemacht, jetzt kommt der nächste. Macht Spaß‘. Und das sind so letztendlich die zwei Möglichkeiten. Und wann sich das Ganze entscheidet, das hängt eben wie gesagt von Mentalität, von Charakter, von marktüblichen Gepflogenheiten ab. Aber irgendwann kommt man an diese Entscheidungsweiche.“ (Abs. 81)

Zudem existieren auch **Probleme bei dem grundsätzlichen Markteintritt**. So hat das Unternehmen U6 auf Grund der **Kostenstruktur seiner Produkte** erhebliche Probleme in den afrikanischen Markt zu gelangen. Auch die **politische Ebene** spielt hierbei eine Rolle. So existieren in einigen Ländern keine Vorschriften, wie es in Deutschland der Fall ist, die eine Mindesttemperatur in Büros und Werkshallen festlegen (Abs. 64).

IP6: „(...) Wir haben immer mal wieder ein Projekt in Südafrika, aber auf Grund der Kostenstruktur sind wir bisher noch nicht dahin gekommen, dass wir dauerhaft dahin liefern. (...) Da ist es richtig kalt. Da ist also auch ein Markt da. Ein Markt für Terrassenheizungen für Restaurants ist da, da ist ein Markt für Industriehallen da. Aber wenn Sie die Kosten nennen, sagt der Besitzer der Industriehalle: ‚Da ist es ja einfacher, wenn ich meinen Leuten eine Jacke gebe, dass die nicht so frieren‘.“ (Abs. 64)

Eine weitere Hürde im Rahmen der ausländischen Aktivitäten stellen **Sprachkenntnisse, der Umgang mit neuen Kulturen und die Reisebereitschaft der Mitarbeiter** dar (Abs. 58 und Abs. 114).

IP6: „Nein, mit Sicherheit nicht. Also wir sind im Moment gerade dran, was wir beispielsweise noch gar nicht gemacht haben, das hat allerdings überwiegend sprachliche Gründe, ist die ganze Ecke Argentinien, Bolivien, Peru, Südamerika. Das haben wir noch nicht gemacht. Und da ist es zum Teil bitterkalt.“ (Abs. 58)

IP6: „Für andere Märkte, andere Kulturen, andere Lebensweisen. Und von unseren Mitarbeitern, das sind nicht viele, die wir ins Ausland schicken können. Der Eine kann nicht fliegen, der Andere kann keine fremden Gewürze essen (...).“ (Abs. 114)

Dieses Problem zieht sich nach Aussage des Interviewpartners durch die gesamte Unternehmenslandschaft. So hat auch ein befreundetes Unternehmen, welches als Großunternehmen bezeichnet werden kann, erhebliche Probleme, Mitarbeiter zu finden, welche bereit sind, mehrfach ins Ausland zu reisen (Abs. 127).

IP6: „Und ich habe auch schon mit anderen Leuten gesprochen, mit anderen Branchen, mit anderen Industrien. Ich habe mit einem Geschäftsführer gesprochen, der hat ein Unternehmen mit 600, 700 Mitarbeitern. Der hat mir das genauso bestätigt. Er sagt, wenn ich in meinem Unternehmen fünf Mitarbeiter habe, die ich, ohne dass ich mir Gedanken machen muss, ins Ausland schicken kann, dann ist es viel.“ (Abs. 127)

Zudem sieht der Interviewpartner Unterschiede bei der **Herangehensweise der KMU im Gegensatz zu Großunternehmen**. Diese wird durch ein begrenztes Budget begründet. So muss teilweise anstelle einer teuren Systematik auf eine gewisse Portion „Bauchgefühl“ zurückgegriffen werden (Abs. 135).

IP6: „Ganz klar, wir haben ein begrenztes Budget, und ich muss teilweise Systematik, wenn die Systematik viel Geld kostet, durch Gefühl ersetzen. Das ist einfach so. Das ist aber keine Frage, dass KMU sich weigern wissenschaftlich zu arbeiten oder strukturiert zu denken. Das ist immer die Frage, was kostet der Spaß.“ (Abs. 135)

5.1.6.7 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Das Unternehmen U6 ist ein international aktives, mittelständisches B2B-Unternehmen im Bereich der industriellen Wärmetechnik. Es ist mit seinen qualitativ hochwertigen Produkten in ungefähr 26 Ländern weltweit aktiv. Die Exportquote liegt bei über 30%. Schwierigkeiten existieren bei der Auswahl von Vertriebspartnern auf Grund einer sehr breiten Branche. Es ist somit kaum möglich, einen guten Partner für alle Bereiche in einem Land zu generieren.

Um die internationale Ausrichtung weiterzubringen, wurde zudem ein weiterer Mitarbeiter mit viel Erfahrung im internationalen Kontext eingestellt, der sich ausschließlich auf das Auslandsgeschäft fokussiert.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U6 ist im direkten Export tätig und verfügt über Vertriebspartner einer Tochtergesellschaft und einer strategischen Allianz. Bei den Vertriebspartnern handelt es sich typischerweise um Vertragshändler.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Vertriebspartner: Auf Grund von geringen Marktpotentialen und Risiken sowie geringen Kosten.
- Tochtergesellschaft: Durch ein deutsches Großunternehmen entstand ein Joint Venture und daraus letztendlich die Tochtergesellschaft.
- Strategische Allianz: Mit dem Ziel, ein breites Produktportfolio auf den Märkten anzubieten. → Ziel: Ansprache sämtlicher Zielgruppen.
- Ergänzende Formen: Kombination der Vertriebspartner und andere Formen. → Ziel: Gesamte Branche abdecken.

Kontaktquellen

- Typisches Vorgehen: a) kurze Marktanalyse b) Messebesuche
- Es entstehen häufig zufällige Situationen („Glückstreffer“), aus denen ein Vertriebspartner hervorgeht
- Kontaktaufnahme üblich durch Messen (beliebteste Form), der IHK/AHK und Kontaktbörsen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Die zwischenmenschliche Komponente sollte stimmen.
- Der Vertriebspartner muss in seiner Branche gut vernetzt sein.
→ Aufteilung der Vertriebspartner erfolgt regional und branchenspezifisch.
- Somit auch gute Branchen- und Marktkenntnis besitzen.
- Eine gewisse Nähe zum Markt sollte vorliegen (Lokaler).
- Zudem sollte der Partner über technisches Know-how der Produkte verfügen, um anschließende Service- und Wartungsarbeiten durchführen zu können.
- Grundsätzlich sieht der Proband eine Reise in das jeweilige Land als sehr wichtig an. Durch das Kennenlernen neuer Kulturen ist es zudem möglich, innovative Produkte zu entdecken und zu entwickeln.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erwartungen des Auslandsgeschäfts wurden bei Unternehmen U6 teilweise erfüllt. So existieren Märkte, auf denen bislang nicht die gewünschten Gewinne erzielt werden konnten. Der Markterfolg wird durch Umsatz- und Gewinnentwicklungen ermittelt. Marktanteile können auf Grund von einem zu kleinen Markt und fehlenden Informationen nicht als Kennzahl verwendet werden.

5.1.7 Fallanalyse 7

5.1.7.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U7 wurde in den 1970er Jahren in NRW gegründet und beschäftigte sich damals speziell mit dem Neubau von Kraftwerksanlagen und Kraftwerksrevision. Heute ist das Unternehmen U7 eher im Projektgeschäft der Montageindustrie im Rahmen von Maschinen-, Werks- und Anlagenumzügen tätig. Zu den Schwerpunkten zählen die Energie-, Holz- und Werkstoffindustrie. Das Unternehmen verfügt über einen hohen Bekanntheitsgrad in der Branche, beschäftigt derzeit rund 60 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen jährlichen Umsatz von ca. 10 Millionen Euro (Abs. 1-6). Die Internetseite kann sowohl in deutscher als auch englischer Sprache abgerufen werden.

Das Interview wurde mit zwei Interviewpartnern geführt. IP7a ist seit 2012 Gesellschafter und Geschäftsführer des Unternehmens U7 und hat zuvor für ein Großunternehmen gearbeitet. Da das Unternehmen U7 erst seit vier Jahren international aktiv ist, hat der Interviewpartner den gesamten Internationalisierungsprozess begleitet (Abs. 10).

IP7b ist seit zwei Jahren für die internationalen Vertriebstätigkeiten des Unternehmens U7 zuständig. Bereits seit 30 Jahren arbeitet er im internationalen Geschäft, insbesondere im Dienstleistungsbereich der Montagetätigkeiten. Aus dieser Zeit verfügt IP7b über ein sehr gutes, internationales Netzwerk (Abs. 252).

5.1.7.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Die **Aktivitäten im industriellen Neubau**, welche das Kerngeschäft des Unternehmens U7 darstellen, sind **in Deutschland** derzeit **sehr gering**. Auch das zweite Standbein, die Energieindustrie, hat momentan in Deutschland mit Herausforderungen zu kämpfen. Auf Grund dieser Entwicklungen sah sich das Unternehmen gezwungen, den Auslandsmarkt einzubeziehen (Abs. 86).

IP7a: „Also hat der Markt uns sozusagen gezwungen, aus Deutschland raus zu gehen.“ (Abs. 86)

Entwicklung der Internationalisierung

Das Unternehmen U7 ist seit knapp vier Jahren international aktiv. Diese **Entwicklung wurde vom derzeitigen Geschäftsführer**, IP7a, 2012 angestoßen (Abs. 88). So wurden schnell **weitere Mitarbeiter mit Auslandserfahrung** eingestellt und der Internationalisierungsprozess

wurde mit Hilfe eines eigenkonzipierten Businessplans durchgeführt. Mögliche Zielmärkte und Wettbewerbspreise wurden ermittelt, Wege hin zu internationalen Aktivitäten wurden geplant und notwendige Mittel berechnet (Abs. 98). Anzumerken ist, dass kein konkreter Markt bearbeitet wird. Erst nach dem Zuspruch eines fixen Projekts wird der Markt betreten (Abs. 184).

IP7b: „Wir sind immer gewachsen, es war immer so, dass wir gesagt haben, wir gehen mit einem fixen Projekt in den Markt rein und dann gucken wir uns mal um. Da spielen viele Dinge eine Rolle, das sind die ganzen steuerlichen Geschichten, wie schaut der Arbeitsmarkt aus?“ (Abs. 184)

Solch eine beschriebene **Marktanalyse** erfolgt beispielsweise durch **Recherchen im Internet**. Zudem werden viele **Gespräche** mit der Branche geführt. **Messen** stellen hier eine sehr gute Plattform dar (Abs. 104).

P7a: „Da gibt es verschiedene Möglichkeiten, an die Marktanalysen zu gelangen. Also, es gibt im Internet sogar Analysetools, die man nutzen kann, also über Recherche-Aktionen. Natürlich viele Gespräche mit den Anlagenbauern, da gehören auch die Messe-Gespräche dazu. Also Messe hat eigentlich immer relativ viel gebracht, weil die Gespräche sehr konzentriert branchenbezogen sind. Man kriegt viele, viele Informationen in den Gesprächen und dann natürlich auch die intensiven Kontakte.“ (Abs. 104)

Wie bereits angesprochen, verfügt das Unternehmen U7 bereits über einen hohen Bekanntheitsgrad. Diesen hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren parallel erarbeitet. So wurde mit klassischen Akquise-Aktionen, wie beispielsweise **Telefonaktionen** gearbeitet, der **Internetauftritt** wurde überarbeitet und **Flyer**, **Kurzinformationen** sowie **Broschüren** wurden entwickelt. Unterstützend wurden zudem **internationale Messen** besucht (Abs. 14). Des Weiteren erhält das Unternehmen in regelmäßigen Abständen einmal die Woche, „**Clippings**“, also Informationen nach einem festgelegten Suchalgorithmus aus Zeitungen, Zeitschriften und dem Internet, die das Unternehmen über aktuelle Werks- und Maschinenumzüge, somit potenzielle Projekte, informiert (Abs. 22-24).

Das Unternehmen kann auf eine Vielzahl von Projekten auf dem Auslandsmarkt zurückschauen, so beispielsweise in den Ländern Belgien, China, Finnland, Irland, Polen, Portugal, Russland und Spanien (Abs. 40 und Abs. 118).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Grundsätzlich laufen alle Projekte über das Stammhaus in Deutschland (**integrierte Exportabteilung**). Zusätzlich verfügt das Unternehmen über einen **Vertriebspartner**, welcher für den Bereich Süd-Europa zuständig ist. Ein weiterer kümmert sich um das Gebiet der Anrainerstaaten (Abs. 26). Zudem besteht eine **Kooperation** mit einem Unternehmen, welches in der gleichen Branche tätig ist, international vernetzt ist und weitere Zweigstellen in den USA und Russland besitzt. Im Rahmen dieser Kooperation werden gemeinsame Projekte akquiriert und

abgewickelt. Vorteile sieht das Unternehmen U7 speziell bei der Verwendung von gegenseitigen Vertriebswegen. Gefunden wurde der Kooperationspartner durch Vertriebskontakte von Proband IP7b. Ein schlichter, schriftlicher Kooperationsvertrag besteht ebenfalls (Abs. 26, Abs. 32 und Abs. 82). Zudem existiert eine **Tochtergesellschaft**, die ursprünglich für die Abwicklung des internationalen Vertriebs gegründet wurde (Vertriebstochtergesellschaft). Allerdings ist diese Gesellschaft nicht mehr aktiv. Auf der Grundlage von überschaubaren Projekten lohnt sich eine Tochtergesellschaft nach Aussagen von IP7a nicht (Abs. 116).

IP7a: „Aber das sind so Erfahrungen, die muss man im Laufe der Zeit sammeln. Wir hatten gemeint, dass es anders gehen müsste, aber war gar nicht nötig.“ (Abs. 110)

IP7a: „Ja, geben tut es die noch. Aber die ist nicht mehr allzu aktiv. Die macht auch nur für den Vertrieb also keinen Sinn. Wir sind ja auch keine Produzenten in dem Sinne. Sagen wir mal, die Anzahl der Aufträge pro Jahr ist ja auch relativ überschaubar. Wir machen also wenige große Projekte. Da sind wir eigentlich nicht der Klassiker für sowas.“ (Abs. 116)

Der Kooperationspartner beziehungsweise -vertrag kann als internationale Vertragsform gesehen werden. Das Unternehmen ist somit im **direkten Export** tätig und befindet sich in der dritten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

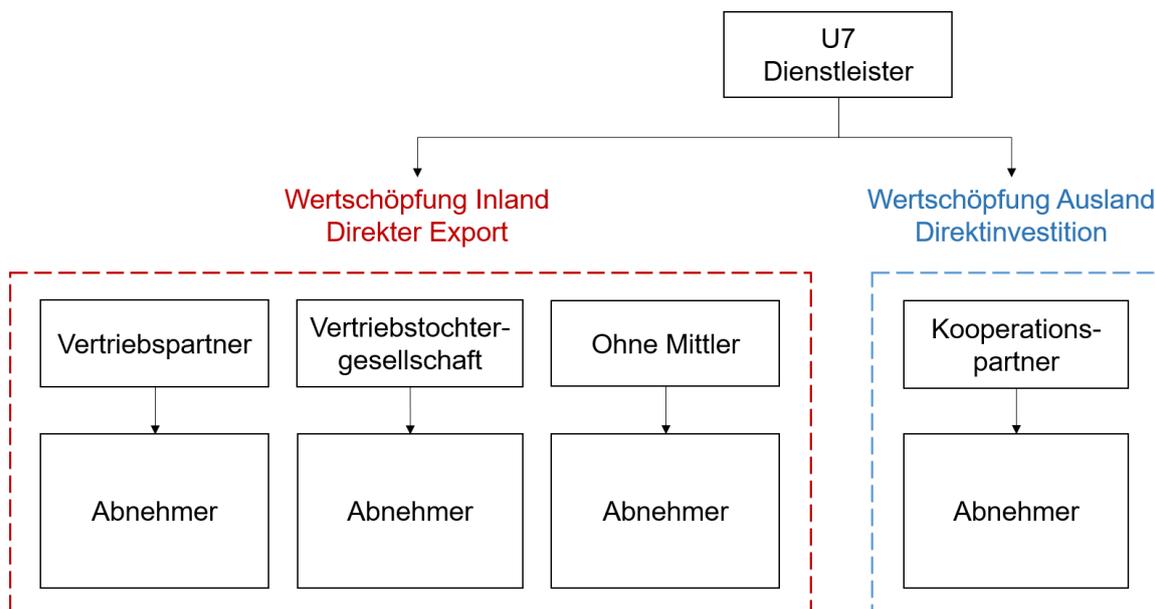


Abbildung 15: Auslandsaktivitäten Unternehmen U7.

Ungefähr 55% des Umsatzes werden derzeit im Ausland generiert. Das Unternehmen U7 rechnet zukünftig mit einer wachsenden internationalen Ausrichtung. Die Märkte entwickeln sich gut (Abs. 118). Der nächste Schritt wird es sein, vor Ort präsent zu sein, insbesondere wenn es um Service-Tätigkeiten geht. Rein für ein einzelnes Projekt ist dieser Schritt nach Aussagen von IP7b allerdings nicht notwendig (Abs. 190).

IP7b: „(...) Kleinere Geschichten, Stillstände, Service-Tätigkeiten - da muss man vor Ort sein. Das ist, was wir im nächsten Schritt vorhaben oder im übernächsten. Ne? Aber für die Projekte selber brauche ich nicht vor Ort zu sein. Das ist sogar ganz gut, aus zwei Gründen. Das eine ist, es spart Betriebskosten und das zweite ist, die [Kunden] freuen sich, wenn jemand extra aus Deutschland zu ihnen kommt (...).“ (Abs. 190)

Das Unternehmen U7 arbeitet projektbezogen. Dies spiegelt sich auch in der **Erfolgskontrolle wider**. So ist es wichtig, dass das Projekt erfolgreich bearbeitet wird und mit der Vorkalkulation übereinstimmt. Da der Angebotsaufwand sehr hoch ist, findet vor Bearbeitung einer Ausschreibung eine Vorselektion statt. Durch die vielen Erfahrungen im Projektgeschäft liegt die Erfolgsquote eines Angebotes bei knapp 35% (Abs. 236).

IP7b: „Wir wissen aus Erfahrung, wo haben wir denn die besten Karten. Und wir versuchen auf Grund dessen, weil der Angebotsaufwand würde sehr groß ausfallen, in der Vorselektion so klar wie möglich zu denken und dann wir haben momentan eine Trefferquote von 1:2, so ist das Ziel.“ (Abs. 236)

5.1.7.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl

Das Unternehmen U7 arbeitet, wie bereits angesprochen, im Projektgeschäft und bewirbt sich auf öffentliche Ausschreibungen. Diese werden meistens durch Kontakte im Rahmen eines guten Netzwerkes aus Kooperationspartnern, Vertriebspartnern oder (befreundeten) Maschinenbauherstellern weitergegeben. Um Projekte umsetzen zu können, ist es nicht notwendig, vor Ort zu sein (Abs. 190). Dies begründet die Markteintrittsstrategie in Form des direkten Exports.

Der Interviewpartner berichtet von den aktuellen, aktiven Projekten und deren Vorgehen in Irland, Polen, Portugal und Russland.

Projekte in Irland, Polen und Russland durch Ausschreibungen

Informationsbeschaffung

Das Unternehmen U7 ist auf eine Ausschreibung eines Maschinenherstellers aufmerksam geworden. Ein vorheriges Projekt wurde für diesen Hersteller noch nicht bearbeitet. Eine wichtige Erfolgsgröße stellt in diesem Zusammenhang die **enge Zusammenarbeit mit zwei großen Anlagenbauern** in Deutschland dar. So wird das Unternehmen U7 über mögliche Aufträge zeitnah informiert (Abs. 170). Nach intensiver Recherche, einer Art **Risikoabschätzung**, hat sich das Unternehmen mit vielen anderen europäischen Unternehmen auf die Ausschreibung beworben. Im Prozess der Risikoeinschätzung stellt sich das Unternehmen die Frage nach Länderspezifika (beispielsweise das politische Umfeld) sowie der konkreten Umsetzung (Kön-

nen wir das überhaupt anbieten? Wie hoch ist das Risiko?). Unterstützung findet das Unternehmen bei den **IHKs beziehungsweise AHKs in den jeweiligen Ländern**. Sie helfen bei der Zusammenstellung genereller Informationen, insbesondere im Bereich der Steuergesetzgebung (Abs. 44).

Auf Grund dieses sehr technisch anspruchsvollen Projekts, das ausschließlich vom einem hochspezialisierten Unternehmen wie U7 ausgeführt werden konnte, kamen Mitbewerber auf das Unternehmen zu, mit der Absicht, das Projekt gemeinschaftlich durchzuführen. Auf Grund dieser Kooperation konnte das Unternehmen U7 ein weiteres Projekt in einer für das Unternehmen U7 neuen Branche generieren. Somit stellte sich diese Zusammenarbeit bislang als gewinnbringend hinsichtlich der Generierung neuer, weitreichender Kontakte dar (Abs. 46).

Ähnlich wurde das Projekt in *Polen* akquiriert. Hier wurde der Auftrag durch einen guten Kontakt zum österreichischen **Mutterkonzern generiert**, welches bereits in der Vergangenheit Aufträge an das Unternehmen U7 vergeben hatte (Abs. 78).

IP7a: „In Polen haben wir auf der einen Seite den Erstkontakt auch wieder gehabt über Zweit-Aufträge, über den österreichischen Mutterkonzern, die uns kannten, die dann ein Werk in Polen gebaut haben und dann wiederum hat die polnische Tochter dann den Auftrag direkt vergeben (...).“ (Abs. 78)

Das gleiche Vorgehen wurde beim Projekt in Russland gewählt. Allerdings existiert in diesem Land eine schlechte Wirtschaftslage und somit eine hohe Unsicherheit. Dadurch hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, einen weiteren Partner vor Ort zu suchen, der das Geschäft im Groben abwickelt (Abs. 80).

IP7a: „Russland war das auch eine österreichische Firma, der Mutterkonzern sitzt in Österreich die eine Firma gesucht haben in Russland, da kam noch ein Schwierigkeitsgrad dazu, das sollte ein Rubelgeschäft werden, so etwas mache ich nicht von hier aus bei der unsicheren Wirtschaftslage, also mussten wir uns wiederum einen Partner suchen, der das Geschäft im Groben abwickelt. Haben wir aber, das ist der, den ich eingangs mal erwähnt hatte, den wir uns ausgesucht haben als Kooperationspartner.“ (Abs. 80)

Projekt in Portugal durch einen Vertriebspartner

Das Projekt in Portugal wurde über einen „freien“ Vertreter, einen **Vertriebspartner**, generiert und letztendlich vom Unternehmen U7 ausgeführt.

Informationsbeschaffung

Der Vertriebspartner wurde durch ein **gutes Netzwerk** in der Branche, durch ein bekanntes beziehungsweise befreundetes Unternehmen gefunden (Abs. 56).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Besonderes Augenmerk legt der Interviewpartner bei der Zusammenarbeit mit einem Partner auf die **vereinbarten Konditionen**. So wird darauf geachtet, dass ein Vertrag eine **Wettbewerbsklausel** beinhaltet. Dem Unternehmen U7 ist es wichtig, dass der Partner im weitesten Sinne **exklusiv für das Unternehmen** arbeitet. Somit ist es zwar wünschenswert, dass der Partner mit weiteren Unternehmen zusammenarbeitet, allerdings mit keinen, die im direkten Wettbewerb zu U7 stehen. Zudem sollte der Vertriebspartner in der Branche **gut vernetzt** sein, gegebenenfalls mit den **Produkten beziehungsweise der Dienstleistung schon einmal gearbeitet** haben (Abs. 72).

IP7a: „Ja, die Konditionen müssen stimmen. Der Vertriebspartner muss natürlich gut vernetzt sein, in der Branche oder allgemein, das erfährt man auch, wenn man in der Branche die Ohren aufhält, wo er eigentlich ist. Idealerweise auch, wenn der auch noch andere Firmen mitvertritt, also nicht gerade Wettbewerber, sondern so ähnlich gelagerte, das macht das Spektrum einfach breit und sichert ihm den Zugang zu einem möglichst großen Kundenkreis.“ (Abs. 72)

Ebenfalls stellen **Vertrauen und technische Fähigkeiten** des Vertriebspartners wichtige Kriterien dar. Zudem ist es nach Aussage von Interviewpartner IP7a unabdingbar, dass der Vertriebspartner bei einer **konkreten Planung des Projekts auf Experten in Deutschland** zurückgreift. Nach Aussage von IP7a gibt es nichts Schlimmeres als Erwartungen beim Kunden zu wecken, die letztendlich nicht umzusetzen sind (Abs. 130 und Abs. 132).

IP7a: „Die wissen also auch genau, was uns sehr wichtig ist, und der Vertriebspartner weiß auch genau, wie weit er gehen kann. Wenn er sehr stark ins Fachliche geht, dass er genau weiß: ‚Ich gehe jetzt mal selber bis genau zu der Stelle, aber auch nicht weiter. Und was dann kommt, dann muss ich mir jemanden aus Deutschland dazu holen, der genau weiß, wie das geht‘. Die Projekte sind ja teilweise so komplex, dass man die aus rein vertrieblicher Sicht gar nicht mehr rein vor Ort bearbeiten kann. Das geht dann nur mit mehreren Unterstützungsfunktionen rein, und wir übernehmen dann eigentlich die Ausarbeitung des Projekts.“ (Abs. 130)

(...)

„Ein Vertriebspartner muss also genau seine Grenzen kennen. Er muss genau wissen bevor der Blödsinn erzählt. Oder eine Kundenerwartung weckt, die wir gar nicht erfüllen können. Oder Dinge erzählt, die so gar nicht umsetzbar sind. Es ist immer gut, wenn er genau weiß: ‚Halt an der Stelle und jetzt schalte ich mal die richtigen Leute ein‘. Das ist einmal wichtig, dass diese Abgrenzung funktioniert.“ (Abs. 132)

Für die konkrete Auswahl wird ein persönliches Treffen arrangiert. Der Ort ist hierbei zweitrangig. So wurde der Vertriebspartner in diesem konkreten Fall in Barcelona, am Flughafen getroffen (Abs. 60).

5.1.7.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Herausforderungen im Rahmen der Internationalisierung gab es bereits zu Anfang des Internationalisierungsprozesses. So hatten einige **langjährige Mitarbeiter große Probleme bei der Umstellung**. Schon allein die **englische Sprache** stellte manche Mitarbeiter vor große Herausforderungen (Abs. 92).

IP7a: „Das ist so. War natürlich auch für viele [Mitarbeiter] eine Umstellung klar, alleine von der Sprache her. Naja sagen wir mal, bis 2011 nur deutsche Verträge. Ab 2012 fast nur noch Verträge in Englisch und Konditionen in Englisch. Und Bestellungen bei englischen Firmen und so weiter. Ist natürlich auch für die Mannschaft hier eine Umstellung.“ (Abs. 92)

Das Unternehmen U7 unterstützte seine Mitarbeiter mit Schulungsangeboten und die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern, welche bereits Erfahrungen im internationalen Kontext haben. Bei der Neueinstellung von Mitarbeitern hat sich allerdings gezeigt, dass die **Reisebereitschaft der Bewerber** sehr gering ist (Abs. 259-261).

IP7a: „Sind im Moment gerade dabei und versuchen Mitarbeiter zu gewinnen, auch für dieses internationale Geschäft. Sind natürlich auch auf das Thema Reisebereitschaft gestoßen, (...). Und das tatsächlich zunehmende Bedürfnis, am Wochenende mit dem Kegelvein Bier zu trinken, hindert dann daran, dass man stattdessen nicht nach Südafrika gehen möchte. Wir tun ja schon viele Dinge, um zu unterstützen.“ (Abs. 259-261)

Ein weiteres Problem, welches immer mal wieder auftaucht, sind die **Embargobestimmungen**, d. h. Beschränkungen in der Freiheit im Außenwirtschaftsverkehr. Mit dieser Herausforderung wurde das Unternehmen U7 im Rahmen eines potenziellen Projekts im Iran konfrontiert. Finanzströme konnten nicht gesteuert und realisiert werden, sodass davon ausgegangen werden musste, dass das Geld nicht zum Unternehmen U7 geflossen wäre (Abs. 134).

IP7a: „Ja klar. Also wir haben im vergangenen Jahr z. B. versucht, in den Iran einzutreten, sind letztlich daran gescheitert, dass wir die Finanzströme nicht so steuern konnten, dass das Geld irgendwann mal bei uns gelandet wäre, auf Grund der Embargobestimmungen, d. h. wir haben letztlich den Auftrag verloren gegen ein spanisches Unternehmen, die hatten die Probleme nicht, aber oft scheinen die Embargobestimmungen dort anders zu sein oder ausgelegt zu werden, keine Ahnung. Die hatten die Probleme nicht. Wie auch immer, wir haben aus dem Grunde den Auftrag verloren. Ich bin jetzt nach der Änderung der Embargobestimmungen bereits jetzt dabei, mit den Banken Wege zu erschließen, wie die Finanzströme laufen könnten bei zukünftigen Iran-Projekten.“ (Abs. 134)

Verglichen mit Großunternehmen sieht IP7a Nachteile bei der Bearbeitung internationaler Märkte. So verfügen Großunternehmen häufig über externe Berater, begleiten Projekte direkt vor Ort, verfügen über Standortpersonal und haben mehr Verfügungsspielraum (Abs. 138).

IP7a: „Ja grundsätzlich gibt es schon die Unterschiede. Die großen Unternehmen haben ja ganz andere Chancen, sich vorzubereiten auf so ein Thema. Habe ich auch schon mal gemacht in meiner früheren Erfahrung. (...) Da gibt es dann reichlich externe Berater, da gibt es die Möglichkeit sowas zu begleiten, vor Ort zu begleiten. Standortpersonal sowas vor Ort, usw. (...). Ein kleines Unternehmen hat diese Möglichkeiten nicht, die hängen dann so wie wir an den IHKs, und da ist man dann doch ein bisschen eingeschränkt. Man muss sehr, sehr viel selber machen. Sonst geht es nicht.“ (Abs. 138)

Besonders am Anfang sah sich das Unternehmen U7 mit finanziellen Herausforderungen konfrontiert. So war das Unternehmen U7 gerade als KMU auf **viele fremde Mittel** angewiesen, um den Schritt ins Ausland zu wagen (Abs. 221).

IP7a: „Finanzierung, Kosten sind riesen Themen. Je kleiner das Unternehmen, desto schwieriger. Weil ja damit auch in der Regel ein nicht unerhebliches Wachstum verbunden ist, und in der Wachstumsphase braucht man nun mal ziemlich viel fremdes Geld am Anfang und das machen die Banken nicht so ohne Weiteres mit. Und nicht so gerne und nicht so ohne Weiteres. Jetzt haben wir zum Glück ein ganz exzellentes Rating, was also schon viele Türen öffnet, aber das muss ja nicht so sein. Das typische KMU muss nicht unbedingt ein Top-Rating haben.“ (Abs. 221)

Nicht zu vergessen ist, dass auch seitens des **Vertriebspartners ein Auswahlprozess** stattfindet. Dies geschieht, nach Aussage von IP7a, generell nach erwartetem Profit. So hat das Unternehmen U7 auf Grund eines hohen Bekanntheitsgrads und langjähriger Erfahrungen große Chancen, einen guten Vertriebspartner zu generieren. Trotzdem rät der Interviewpartner IP7, die Verträge anzupassen. Grundsätzlich erhalten Vertriebspartner beim Unternehmen U7 Provisionen und arbeiten auf Erfolgsbasis, um die **Motivation der Partner zu steigern** (Abs. 132).

IP7a: „Wenn da ansonsten Vertrauen zwischen den Leuten besteht. Das andere ist, dass die aktiv genug bleiben, das kann man aber so ein bisschen steuern. Ein Vertriebspartner, der eine Pauschale bekommt, wird weniger aktiv sein, als jemand, der auf einer Erfolgsbasis arbeitet. Deswegen arbeiten wir auch grundsätzlich nur mit den Leuten auf Erfolgsbasis bis auf diesen einen, der also mit den Kleinaufträgen, der würde dabei verhungern, deswegen kriegt der noch eine kleine Pauschale nebenbei.“ (Abs. 132)

Arbeitet der Vertriebspartner allerdings in einem Gebiet, in dem zunächst nur kleine Aufträge vergeben werden, welche das Unternehmen U7 gerne annimmt, um den Kunden von seinen Leistungen erst einmal zu überzeugen, müssen andere Regelungen geschaffen werden, beispielsweise eine zusätzliche Übernahme von Reisekosten, um den Vertriebspartner weiterhin zu motivieren (Abs. 70).

Zudem wird der Alltag dadurch bestimmt, dass **jedes Projekt in seiner Gesamtheit einzigartig** ist und immer wieder neue Probleme auftauchen, die es zu lösen gilt. Es ist notwendig,

sehr flexibel zu sein und sein Handeln den Gegebenheiten vor Ort anzupassen. Je mehr Erfahrungen durch Projekte gesammelt werden können, desto einfacher und schneller vollzieht sich die Bearbeitung des Projekts (Abs. 257).

IP7a: „Wir lernen mit jedem Projekt täglich dazu. Man hat immer irgendwas, was man sich ein bisschen anders vorgestellt hat. Die, ich sage mal, die Hilfen die ich anfangs erwähnt hatte, um sich ein Bild zu machen, die IHKs, AHKs, und Informationen, die sind zwar da, aber dann stellt sich die Realität doch ein bisschen anders dar hinterher als man sich das so gedacht hat. Man muss sehr flexibel sein, sich anpassen an die Gegebenheiten vor Ort und je mehr Erfahrung wir sammeln, Projekt für Projekt, ist das besser, klappt das besser.“ (Abs. 257)

5.1.7.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Das B2B-Unternehmen U7 ist im Projektgeschäft der Montageindustrie tätig. Es ist erst seit wenigen Jahren international aktiv und befindet sich daher noch im Aufbau. Trotzdem beläuft sich der Anteil des im Ausland generierten Umsatzes auf ca. 55%. Es handelt sich bei dem Unternehmen um ein mittelständisches Unternehmen.

Es ist auffällig, dass der Internationalisierungsprozess sehr systematisch geplant und durchgeführt wurde. Das Management verfügt über Erfahrungen im Auslandshandel von Großunternehmen, welche durch bereits international agierende Mitarbeiter unterstützt werden.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U7 verwendet den direkten Export in Form von Vertriebspartnern, Kooperationspartnern und einer Vertriebstochtergesellschaft. Unterstützend wirkt hierbei die integrierte Exportabteilung im Stammhaus. Derzeit existieren zwei Vertriebspartner, welche auf Provisionsbasis für das Unternehmen U7 arbeiten. Exklusivrechte werden durchaus vergeben. Zudem kommen mitunter Vertriebspartner mit potentiellen Angeboten auf das Unternehmen zu.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Die Markteintrittsstrategie wird dadurch begründet, dass ausschließlich im Rahmen der Projektbearbeitung Mitarbeiter vor Ort notwendig sind. Nachgelagerte Servicetätigkeiten werden U7 derzeit nicht angeboten.
- Vertriebspartner: Unterstützung bei der Akquise von Ausschreibungen.
- Tochtergesellschaft: Steuerung des internationalen Vertriebs.
→ Derzeit nicht im Einsatz!
- Kooperationspartner: Ausbau des internationalen Vertriebsnetzes.

Kontaktquellen

- Ein gutes Netzwerk und hohe Bekanntheit helfen, Ausschreibungen und Projekte zu akquirieren.
- Unterstützung durch „Clippings“: Geben zusätzliche Informationen über die Branche.
- Die Suche nach einem Partner erfolgt über (private) Netzwerke.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Als Einflusskriterien bei der Auswahl eines Vertriebspartners werden die vereinbarten Konditionen angesprochen, die von Anfang an zu beachten sind:

- So legt das Unternehmen U7 Wert auf eine Wettbewerbsklausel (Verbot) sowie ein gutes Netzwerk und eine gute Marktposition (Bekanntheit) in der Branche.
- Vertrauen auf beiden Vertragsseiten ist ebenfalls entscheidend.
- Wichtig ist zudem, dass der Vertriebspartner seine Grenzen kennt und dem potentiellen Kunden keine Leistungen verspricht, die nicht umsetzbar sind und somit bei tiefgreifenden, technischen Fragen auf das Stammhaus in Deutschland verweist.
- Grundsätzlich sollte der Partner über ein gutes technisches Verständnis verfügen.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erfolgsmessung erfolgt projektbezogen und wird nicht länderspezifisch durchgeführt. Auf Grund der hohen Komplexität der Erstellung eines Angebots erfolgt zuvor eine ausgiebige Vorselektion. Durch die Erfahrungen des Unternehmens liegt die Angebotsannahme bei knapp 35%. Der Erfolg wird bestimmt durch einen Soll-Ist-Vergleich.

5.1.8 Fallanalyse 8

5.1.8.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U8 aus NRW ist im Messe- und Innenausbausektor tätig und erzielt mit 100 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von knapp 10 Millionen Euro (Abs. 11-14). Gegründet wurde das Familienunternehmen vor knapp 100 Jahren als Dorftischlerei. Heute ist das Unternehmen international tätig, wird in der dritten Generation geführt und produziert ausschließlich Nischenprodukte (Abs. 24). Trotz dieses Wandels ist das handwerkliche Denken im Unternehmen noch stark verankert und Strukturen werden nur sehr schwerfällig und langsam geändert (Abs. 150).

IP8: „Und auch bei einem 100-Mann-Betrieb zeigt sich noch klar die handwerkliche Denkweise. Auch von der Organisation und den ganzen Strukturen im Ablauf, das ist teils ein sehr langwieriger Prozess, diese Struktur zu ändern und halt auch wirklich abzuschaffen oder ganz zu ändern.“ (Abs. 150)

Die Webseite sowie die Broschüren des Unternehmens sind ausschließlich auf Deutsch abrufbar. Im Interview berichtet IP8 allerdings davon, dass auch Broschüren in der englischen Sprache im Unternehmen vorliegen.

Das Interview wurde mit IP8 geführt, welcher schon seit mehreren Jahren im Unternehmen tätig ist und derzeit sowohl den Einkauf als auch das Marketing betreut. IP8 ist gelernter Industriekaufmann und Betriebswirt und verfügt im Gegensatz zu den anderen Mitarbeitern des Unternehmens über keine handwerkliche Ausbildung (Abs. 22).

5.1.8.2 Prozess der Internationalisierung

Entwicklung der Internationalisierung

Das Unternehmen U8 ist bereits seit über 30 Jahren international aktiv. Begonnen haben die internationalen Tätigkeiten im Bereich des Messebaus durch private Kontakte des Vaters, heutiger Geschäftsführer des Unternehmens. Das Hauptaugenmerk wurde damals auf die Nachbarländer Niederlande und Belgien gelegt (Abs. 30).

Der Innenausbau, speziell für Spielstätten, stellt das zweite große Standbein des Unternehmens dar (Abs. 37).

Gleichzeitig wurde in der Vergangenheit versucht, mit verschiedenen Partnern zusammenzuarbeiten (Kooperationen), um gemeinsame Produkte zu entwickeln und den internationalen Weg gemeinsam zu gehen. Dies wird allerdings von IP8 als ein eher ungewöhnlicher Schritt des Unternehmens beschrieben (Abs. 121).

IP8: „Auch damals hat man dann verschiedene Kooperationen versucht , sich an einen Partner zu hängen, mit dem man dann zusammen Produkte entwickelt hat, wie z. B. bestimmte Stellwände oder dieses, was ich eben meinte, diese Spiel-Messestände. Da hat man eine Eigen-Produktion damals geschaffen und dann entsprechend mit den Kunden dann versucht, die Wege zu gehen, das ist aber bis auf diesen einen Kunden mit dem Spielstädten-Bereich im Messebereich wirklich nicht üblich.“ (Abs. 121)

Aktueller Stand der Internationalisierung

Heute fokussiert das Unternehmen seine Aktivitäten im Europäischen Raum, verfügt aber auch über Kontakte in die USA, Russland und den Nahen Osten. Der anfangs mit viel Aufwand über persönliche Kontakte erarbeitete Erfolg wird heute durch eine hohe Branchenbekanntheit und Empfehlungsmarketing erreicht. Zu Anfang der Internationalisierung war das Unternehmen ebenfalls auf Messen präsent. Dies ist heute auf Grund einer guten Auftragslage aus Sicht von IP8 nicht notwendig (Abs. 115).

IP8: „Doch, haben wir früher gemacht. Da gab es sogar einen eigenen Messestand quasi, den man selber entworfen hat, um seine eigene Dienstleistung zu präsentieren, das ist aber lange her, das war, müsste ich jetzt nachgraben, Ende der 80er Jahre. Da hat man auch entsprechende, es gibt Fachmessen, auch in Deutschland für Aussteller und Tätigkeiten, das ist wie gesagt, wir haben ja den Glücksfall, dass wir kaum Werbung machen müssen und auch die Anfragen viele sind, wir sind sogar in der glücklichen Lage, wir müssen zahlreiche Anfragen ablehnen.“ (Abs. 115)

Das Unternehmen U8 ist mit seinem Geschäftsbereich Messebau im **direkten Export** tätig (Abs. 53).

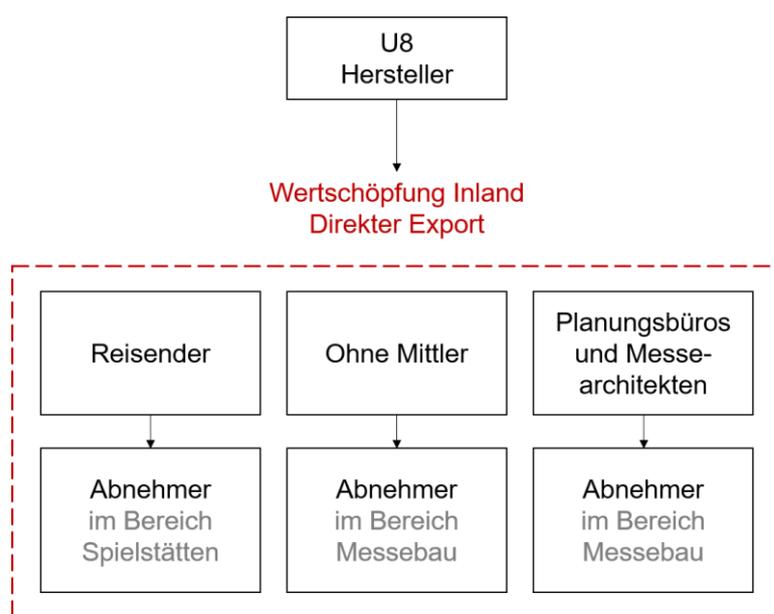


Abbildung 16: Auslandsaktivitäten Unternehmen U8.

Allerdings verfügt U8 über keine Vertriebspartner im eigentlichen Sinne. **Planungsbüros oder Messearchitekten** agieren in diesem Fall als Vermittler und schreiben beispielsweise Messestände europaweit aus (Abs. 47). Auf diese Ausschreibungen bewirbt sich dann das Unternehmen U8 in Form einer Vorkalkulation. Zudem verfügt das Unternehmen über **Direktkunden**, für die das Unternehmen auch im Ausland aktiv ist (Abs. 53). Im Bereich des Innenausbaus arbeitet U8 mit einem **Reisenden** zusammen. Es handelt sich hierbei um keinen Handelsvertreter, da er nicht auf Provisionsbasis arbeitet, sondern ein festes Gehalt bezieht (Abs. 49).

Die Exportquote kann nur sehr schwer in genauen Zahlen ausgedrückt werden, da einige deutsche Kunden die fertigen Bauteile eigenständig ins Ausland liefern. Grob geschätzt liegt die Exportquote bei ungefähr 50% bis 60%, vorrangig im europäischen Ausland (Abs. 133). Das Unternehmen U8 befindet sich in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Zukünftig möchte U8 seine internationalen Aktivitäten insbesondere im Bereich des Messebaus noch weiter ausdehnen. IP8 begründet dies damit, dass immer mehr Unternehmen und auch Bestandskunden international aktiv sind und es daher automatisch zu einer verstärkten internationalen Ausrichtung kommt (Abs. 109).

IP8: „Also den Weg des Kunden gehen zu wollen, dann ist Service über alles gestellt. Dass man halt sagt, diesen Service wollen wir bieten, egal wo es hingehet, so kann man das darstellen. Also ob das jetzt in Frankfurt, in Köln, in Las Vegas oder in Abu Dhabi, dass letztendlich diesen Gedanken, den man hat, wir sind für den Kunden da, machen das, was er wünscht, dann auch auf internationaler Ebene.“ (Abs. 109)

5.1.8.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl

Auswahlkriterien Markteintrittsform

Der Markteintritt beziehungsweise das Einbinden von Planungsbüros ist in der Branche üblich und wird auch von U8 so gehandhabt.

IP8: „Ja. Definitiv. Also teilweise wird das vorgegeben und muss dann über Partner laufen, sprich entsprechend dann über diese Planungsbüros oder diese Auftraggeber, die dann entsprechend möchten, dass die dann auch vor Ort auftreten und nicht der Name XXX. Das ist teilweise üblich (...).“ (Abs. 53)

Informationsbeschaffung

Das Unternehmen U8 erhält seine Aufträge einerseits durch **langjährige internationale Direktkunden**, andererseits durch **internationale Ausschreibungen**. Diese werden meistens

über Planungsbüros, welche dem Unternehmen bereits bekannt sind, ausgeschrieben (Abs. 47). Tochtergesellschaften oder Ähnliches existieren nicht.

Das Unternehmen ist in der Branche und den Planungsbüros bekannt und hat einen **guten Ruf**. Wechselt ein Mitarbeiter das Planungsbüro, werden die Kontakte meist mitgenommen. Somit kommt das Unternehmen meist durch Empfehlungen an seine Aufträge (Abs. 61).

IP8: „Das heißt, ein Kollege geht zu einem neuen Planungsbüro, wechselt nach 10 Jahren bei einem anderen und sagt dann voraus, da und da, Firma XXX, auf die kann man sich verlassen, die machen Messebau oder haben da Erfahrung europaweit, lass uns die nehmen. So läuft das sehr viel, das meinte ich eben mit dieser Zählung. Und deswegen müssen wir in dem Sinne, solange diese Aufträge und Nachfrage gesichert ist, auch kaum Vertrieb machen, und auch kaum Werbung, also nicht in dem Sinne, dass wir da auf uns selber aufmerksam machen müssen.“ (Abs. 61)

Ausschreibungen werden nur selten vom Unternehmen selbst recherchiert, sondern werden, wie bereits erläutert, durch Planungsbüros an das Unternehmen getragen. Sollte es sich beispielsweise um Aufträge aus unbekanntenen Regionen wie China handeln, wird durchaus auf Spezialisten für dieses Land zurückgegriffen (Abs. 105).

IP8: „Oder anders, man gibt dann auch gerne unter den Kollegen weiter, sodass das dann von denen entsprechend abgewickelt wird, die damit Erfahrung haben. Es gibt ausgewiesene Spezialisten, die sagen, dass sie Spezialisten für den asiatischen Markt sind, da haben wir z. B. mit einer Agentur in Köln zusammengearbeitet, die haben in Peking ein Büro oder eine ganze Abteilung hinterlegt, wo sie sagen, die kennen sich aus auf dem chinesischen Markt. Da herrschen nochmal ganz andere Gesetze, wo andere sagen, da lassen sie lieber die Finger von. Dann geben wir das lieber an diese Spezialisten.“ (Abs. 105)

Oder es werden Unternehmen bei Netzwerktreffen angesprochen, die bereits auf dem Markt tätig waren (Abs. 144).

IP8: „(...) haben wir dann entsprechend vorher recherchiert, welche Firmen kennen wir, die bereits Erfahrung haben mit dem amerikanischen Markt. Dann gab es ein Treffen, wo man gesagt hat ‚Pass auf berichtet Ihr uns mal von der Erfahrung! Woran müssen wir denken, damit wir die Fehler nicht nochmal machen!‘. Da hat man dann einen halben Tag zusammengesessen und dann entsprechend wurden dann die ganzen Vorgaben gegeben.“ (Abs. 144)

Gleichzeitig wendet sich das Unternehmen häufig an die IHKs beziehungsweise AHKs. Speziell Informationen zu örtlichen Behörden, generellen Vorgaben und Regelungen sowie Zollangelegenheiten bezieht das Unternehmen von dort (Abs. 148).

IP8: „(...) Also IHK ist wichtig, die Kreishandwerkerschaften, dann in Deutschland sind wichtige Adressen, die dann entsprechend auch Informationen zur Verfügung stellen. (...)“ (Abs. 148)

Der Reisende, welcher für den speziellen Bereich der Spielstätten zuständig ist, hatte sich ganz normal beworben und baute den Bereich und damit auch die heutige Spezialisierung des Unternehmens selbst auf. In diesem Fall kam der Reisende also auf das Unternehmen zu (Abs. 125).

IP8: „(...) Das ist letztendlich ein Holztechniker, der hat sich hier beworben und das ist halt so der einzige, wenn man so will Vertriebler, den wir haben, der nur in diesem speziellen Fachbereich tätig ist.(...) Ja, und der Kollege, wie gesagt, der ist halt in diesem einen Bereich sehr aktiv, über den ist dieses Geschäft oder dieser Geschäftsbereich überhaupt erst entstanden als Geschäftsfeld in diesem Sinne und der ist auch ausschließlich da tätig.“ (Abs. 125)

Auswahlkriterien Reisender

Den Reisenden zeichnen eine sehr gute **Branchenkenntnis** sowie ein gutes **Netzwerk in der Branche** aus (Abs. 125).

IP8: „Und der die Branche auch sehr gut kennt, die ist ja nochmal spezieller und nochmal kleiner also die Messebranche insgesamt, diese Spielstätten-Geschichte, das heißt, der kennt auch Kontakte im Casino Bereich.“ (Abs. 125)

Ablauf Ausschreibung

Im Falle einer erhaltenen und gesichteten Ausschreibung, welche von den Planungsbüros an potenzielle Messebauer versendet wird, prüft das Unternehmen U8 erst einmal seine Auslastung. Altkunden haben in diesem Falle immer Vorrang. Sollte es sich bei der Ausschreibung um einen Neukunden oder ein nicht bekanntes Planungsbüro handeln, wird eine wirtschaftliche Prüfung durchgeführt. Innerhalb der Abgabefrist, meist zwei bis drei Wochen, reicht das Unternehmen U8 sein Angebot ein. IP8 beschreibt, dass dies heutzutage meist digital abläuft. Zudem ist immer häufiger zu beobachten, dass ausschließlich Preise abzugeben sind. Somit fällen Maschinen die Entscheidung über Angebotsannahmen ausschließlich über die reine Preisabgabe. Der Servicegedanke und die Verlässlichkeit des Unternehmens haben damit keinen Einfluss auf die Entscheidung (Abs. 79).

IP8: „(...) da entscheiden dann nicht mehr Menschen, sondern man muss bis dann und dann einen Preis abgeben, in einem Online-System, das muss man eingeben, da bekommt man vorher Post zugesendet. Und dann muss man entsprechend bis dann und dann seinen Preis kalkulieren, also pro Position, das heißt ein ganzer Messestand ist dann runtergebrochen auf vielen hundert Seiten, Theke, Boden, Wände, usw. Und dann muss man für jede Einzelposition seinen Preis eingeben, und in diesem Fall, den ich gerade beschreiben wollte, entscheidet dann ein Computersystem zunächst erstmal nur preislich, da kann man natürlich nicht mit der Qualität argumentieren, und wir sind immer vor Ort, Servicegedanken spielen erstmal keine Rolle, sondern rein der Preis.“ (Abs. 79)

5.1.8.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

IP8 beschreibt das Unternehmen und die Branche als überzeugte Europäer und beschreibt die Hindernisse über die Grenzen Europas hinaus. So fallen durchaus **Grenzkontrollen, Zoll**, unterschiedliche **Währungen** und **Vorschriften** außerhalb Europas an, die zu erheblichem Mehraufwand führen (Abs. 83).

IP8: „Ja, also in Europa, wir sagen immer, wir sind klar überzeugte Europäer, das sind eigentlich alle Messebauer, in dem Sinne, dass wir natürlich sind, können Sie sich vorstellen, dass so irgendwie zu Beispiel Grenzkontrollen, verschiedenen Währungen, usw. sind weggefallen ist, das war natürlich für uns früher deutlich aufwändiger.“ (Abs. 83)

Zudem ist es durch die Entfernung in Zusammenhang mit Vorschriften durchaus schwierig, Termine einzuhalten, da es immer wieder zu Problemen und Verzögerungen kommen kann (Abs. 103).

IP8: „Und das kann natürlich dann auch, wenn dann z. B. dadurch, dass der Zoll in Russland den LKW nicht durchlässt, oder in Tokio hängt dann der Seecontainer noch 4 Tage hinterher, weil er einfach nicht zeitnah freigegeben wurde oder da irgendwo in einem Zwischenhafen noch steht. Das können natürlich Probleme sein, die man wie gesagt sehr genau vorplanen muss und auch kennen muss.“ (Abs. 103)

Bei Aufträgen für Unternehmen aus der Schweiz, so berichtet IP8, sind die **Anforderungen und Kontrollen vor Ort** sehr hoch. So werden unter anderem regelmäßige Sozialversicherungskontrollen, bezogen auf die Mitarbeiter für den Aufbau der Messestände, durchgeführt (Abs. 89).

IP8: „Man muss genau angeben, was ist darin, was geht ins Ausland, das ist schon verschieden gehandhabt, also diese Hürden haben wir natürlich in Deutschland nicht so, als wenn man meinetwegen in die Schweiz liefert, da ist die Anforderung sehr hoch, die wollen da über alles genau Bescheid wissen. Da sind auch die Kontrollen vor Ort deutlich höher. Sozialversicherungskontrollen usw. sind die Leute, die da arbeiten auch angemeldet.“ (Abs. 89)

In der Vergangenheit sich das Unternehmen über eine Ausschreibung aus den USA eine lange Zeit Gedanken gemacht, erinnert sich IP8. Es existieren in den USA, insbesondere im handwerklichen Bereich, einige Hürden. So sind nach Aussage von IP8 **keine ausländischen Handwerker auf dem Markt erwünscht** (Abs. 75).

IP8: „(...) Beispiel dieses Thema mit USA. Wir haben uns hier viele Gedanken gemacht, ob wir das machen wollen, der Markt da funktioniert nochmal ganz anders, weil z. B. da sind ganz klare Hürden gesetzt; als Beispiel, die Amerikaner wollen z. B. keine Ausländer auf ihrem Markt tätig haben, im Handwerksbereich da gibt es klare Vorgaben, das meinte ich eben mit diesem Supervisor. Und dann sind die

Gewerkschaften sehr stark, und die sagen einfach, die und die Standgröße, dann dürfen nur maximal zwei Leute von euren Leuten, den Rest stellen wir selber, das ist klare Vorgabe.“ (Abs. 75)

Zudem sieht das Unternehmen **kulturelle Unterschiede** als herausfordernd an. So beschreibt IP8 einige Messen in England als chaotisch; die Schweiz, wie bereits angesprochen, als kontrolllastig und Frankreich als eher durchlässig in Bezug auf deren Kontrollen. Der Nahe Osten zeichnet sich durch eine ganz andere Arbeitsweise aus. So wird mit Pünktlichkeit anders umgegangen als hier in Deutschland. Grundsätzlich stellt das Thema der **Fachkräfte im Ausland einen kritischen Faktor** dar. So entsendet das Unternehmen U8 ausschließlich ein bis zwei Supervisor in das jeweilige Land aus Kostengründen auf Wunsch des Auftragsgebers und arbeitet dort mit Hilfsarbeitern zusammen, die der Auftraggeber stellt. Häufig verfügen diese über keine Erfahrungen im Bereich des Messebaus und können daher nicht alles entsprechend leisten (Abs. 101).

IP8: „(...) wir schicken halt zwei bis drei Supervisor dahin, also unsere Fachkräfte, entsprechend suchen wir natürlich auch Leute aus, die gut Englisch sprechen können, und dann werden vor Ort Leute gestellt, die aber keine Fachausbildung haben, die teilweise wirklich nur, das sind Jobber, in den USA z. B., die dann entsprechend einen Akkuschrauber halten können und das war es. (...).“ (Abs. 101)

5.1.8.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Im Rahmen dieser Studie wird ein mittelständisches B2B-Unternehmen (U8) beschrieben, welches im Projektgeschäft im Bereich des Messebaus tätig ist. Das Unternehmen ist seit 30 Jahren international tätig. Die Exportquote liegt bei knapp 50-60%.

Die Denkweise und das Handeln des Unternehmens sind durch die handwerkliche Branche sehr stark geprägt. Die internationalen Erfahrungen sind über mehrere Jahre im Unternehmen gewachsen.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U8 ist im direkten Export tätig. Als Vermittler im Bereich des Messebaus agieren Planungsbüros und Messearchitekten. Der Reisende wird speziell im Bereich des Innenausbaus, mit Fokus auf die Spielstätten, eingesetzt. Langjährige Direktkunden runden das Vertriebskonzept des Unternehmens ab.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Die beschriebene Markteintrittsform mit Planungsbüros und Messearchitekten wird als branchentypisch vom Probanden bezeichnet.
- Zudem unterstützen der gute Ruf, die Bekanntheit und Weiterempfehlung das Unternehmen in dessen Vertriebskonzept.

Kontaktquellen

- U8 erhält seine Aufträge einerseits durch langjährige internationale Direktkunden, andererseits durch internationale Ausschreibungen. Diese werden meistens über Planungsbüros ausgeschrieben.
- Das Unternehmen ist in der Branche und den Planungsbüros bekannt und hat einen guten Ruf. Somit kommt das Unternehmen meist durch Empfehlungen an seine Aufträge.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Bei der Auswahl des Reisenden achtete der Interviewpartner speziell auf folgende Kriterien:

- Langjährige Erfahrungen.
- Branchenkenntnis.
- Umfassendes Netzwerk.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erfolgsmessung erfolgt hier projektbezogen. So wird die Vorkalkulation, welche auf Erfahrungswerten beruht, mit der Nachkalkulation, also den wirklichen Werten, verglichen.

5.1.9 Fallanalyse 9

5.1.9.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

In diesem Fall wurde ein Interview mit einem Branchenverband der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie geführt. Diese Branche zeichnet sich durch viele kleine und mittelständische, international agierende Unternehmen aus, die mit Vertriebspartnern im Ausland zusammenarbeiten. So beschreibt der Interviewpartner IP9a, dass die Unternehmen dieser Branche deutschlandweit meist nur 25-30 Mitarbeiter besitzen und damit eher zu den Kleinunternehmen zählen (Abs. 15). 25% der Unternehmen sind zudem inhabergeführt (Abs. 19). Die Branche zeichnet sich durch eine hohe Exportquote und eine starke Bindung zum Handel (dreispuriger Vertrieb) aus (Abs. 15).

Der Verband blickt auf eine lange Geschichte zurück und besteht seit 107 Jahren. Zu dem Verband zählen derzeit 150 Unternehmen aus den Bereichen Werkzeuge, speziell Handwerkzeuge und Maschinenwerkzeuge, Dübel- und Befestigungstechnik, Holzschraubenindustrie sowie Bürsten- und Pinselindustrie (Abs. 13).

Die Aufgaben des Verbandes werden in der Satzung folgendermaßen zusammengefasst (Fachverband Werkzeugindustrie e.V. 2009):

- a) die gemeinsame **wirtschaftliche und technische Entwicklung** der von ihm zu vertretenden Industriezweige zu fördern,
- b) die gemeinsamen **fachlichen Interessen der Werkzeugindustrie** und die **wirtschaftlichen und technischen Belange** seiner Mitglieder gegenüber behördlichen, wirtschaftlichen und sonstigen Stellen und Einrichtungen im **In- und Ausland** wahrzunehmen.

Das Interview wurde mit zwei Personen des Verbandes geführt. Zum einen mit IP9a, dem Geschäftsführer des Fachverbandes. Er besitzt umfassende Erfahrung im Bereich der Werkzeugindustrie, in welcher er bereits seit über 25 Jahren arbeitet (Abs. 8).

Zum anderen wurde der Proband IP9b interviewt. Er ist bereits seit 20 Jahren im Verband tätig, beschäftigt sich zum einen mit den technischen Themen sowie zum anderen mit dem Marketing des Verbandes (Abs. 11).

5.1.9.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Es ist relativ leicht, in der Europäischen Union und dem damit verbundenen Wegfall der in-
nereuropäischen Grenzen, Produkte ins Ausland zu exportieren und damit seine Marktanteile
zu vergrößern. Somit sieht IP9a den Hauptgrund der internationalen Ausrichtung bei dem grö-
ßeren zu erreichenden Marktvolumen und die Absicherung der Unternehmenstätigkeit durch
mehrere, gleichzeitig zu bearbeitende Märkte (Abs. 29).

IP9a: „Weil der Markt nicht mehr gereicht hat mit anderen Worten. Irgendwann ist die Welt vergeben
und je größer Sie die auffächern, desto weiter sind auch die Zielrichtungen.“ (Abs. 29)

Des Weiteren wird eine Vielzahl von Werkzeugen, wie beispielsweise hochwertige Drehmo-
mentwerkzeuge oder Dübeltechnik, außerhalb von Europa nicht produziert. Somit besteht au-
tomatisch ein Bedarf im Ausland (Abs. 30).

IP9b: „(...) und zum Teil gibt es die Produkte ja im Ausland nicht. Wenn Sie da jetzt an hochwertige
Drehmomentwerkzeuge denken, die muss man fast zwangsläufig in Europa kaufen, weil es eben im
Ausland noch nicht so verbreitet ist. Hochwertige Dübeltechnik ist auch ein Thema von den europäi-
schen Firmen. Und da entsteht eben automatisch der Bedarf, dass dann eben auch Dübel nach China
exportiert werden.“ (Abs. 30)

Aktueller Stand der Internationalisierung

Die Werkzeugindustrie beschreibt IP9a als extrem exportorientiert. Speziell der Maschinen-,
Flugzeug-, Metall- und Innenausbau sind an den deutschen Produkten der Werkzeugindustrie
interessiert (Abs. 15).

In einer kürzlich durchgeführten internen, nicht veröffentlichten Studie des Verbandes, bei der
50 Unternehmen teilnahmen, wurde herausgefunden, dass Unternehmen mit bis zu 70 Mitar-
beitern über eine durchschnittliche Exportquote von 37% verfügen, Unternehmen mit über 70
Mitarbeitern besitzen eine Quote von durchschnittlich 47%. Durch diese Studie wird deutlich,
dass kleine und auch sehr kleine Unternehmen eine relativ hohe Exportquote in dieser Bran-
che besitzen. Trotzdem merkt IP9a an, dass kleine Unternehmen durchaus mit Problemen bei
ihrer internationalen Ausrichtung zu kämpfen haben. Meist sind im Bereich der unternehmeri-
schen Kapazitäten Grenzen gesetzt (Abs. 15).

Als zukünftige Exportschwerpunkte sieht IP9a die Regionen Südamerika, Asien und Afrika.
Einige Unternehmen fokussieren weiterhin die sogenannten BRICS-Staaten (Brasilien, Russ-
land, Indien, China und Südafrika). Grundsätzlich gehen die Interviewpersonen von einer Stei-
gerung der internationalen Aktivitäten aus (Abs. 130 und 131).

5.1.9.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

Auf Grund der begrenzten Ressourcen arbeiten viele Unternehmen mit Vertriebspartnern zusammen. IP9a sieht einen deutlichen Zusammenhang zwischen der **Unternehmensgröße**, den damit verbundenen zur **Verfügung stehenden Ressourcen** und der gewählten Markteintrittsform. So besitzen oft größere Unternehmen und Konzerne Produktions- und/oder Vertriebsniederlassungen im Ausland (Abs. 71).

IP9a: „(...) Das ist schon so, dass die ganz Großen das machen. (...). Da kommen aber die Kleinen nie mit, und die brauchen immer abgeschwächte Formen, und das ist der gute Vertreter.“ (Abs. 71)

Kleine Unternehmen haben nach Aussage von IP9a somit nicht die Kraft, bezogen auf die bereits angesprochenen Ressourcen sowie die sich daraus resultierenden Risiken, sich um den Vertrieb zu kümmern. Daher müssen „Partner im Hintergrund stehen“ (Abs. 66).

IP9a: „Ja, ohne die geht es ja nicht. Wir sind auch nur selten in der Werkzeugindustrie in der Lage, eigene Vertriebsgesellschaften zu gründen.“ (Abs. 71)

Informationsbeschaffung

Es ist nach Aussage von IP9a wichtig, vor Markteintritt einen Businessplan aufzustellen. Besonders die Rahmenbedingungen über das Land, die Region, Kultur, Mentalität, Gesetzgebung, Konkurrenten (Abs. 123) und Infrastruktur sollten im Vorhinein genau studiert und analysiert werden (Abs. 83 und 87), denn nicht jedes Produkt wird auf jedem Markt benötigt oder ist einsetzbar (Abs. 133).

Als wichtige Informationsquelle, insbesondere zur Vertriebspartnerwahl, spricht IP9a **Messen** sowie die damit verbundenen Förderprogramme (AUMA) von Bund und Ländern an (Abs. 25).

IP9a: „Also ich persönlich sage und glaube daran, dass es nach wie vor ein unverzichtbares Angebot [Messen] ist.“ (Abs. 25)

Im Inland stellen die Unternehmen vornehmlich selbst aus. Im Ausland stellen meist stellvertretende Vertriebspartner für die Unternehmen aus. Sollte noch kein Vertriebspartner im Land vorhanden sein, empfiehlt IP9a, sich bei einem Besuch einer Auslandsmesse einen lokalen Berater an die Seite zu nehmen, welcher u. a. als Dolmetscher fungiert. Als sehr wichtig sieht der Interviewpartner die Nachbearbeitung der Messe an (Abs. 35).

IP9a: „Er ist hingegangen auf die Messe, zweimal und hat in der Zwischenzeit (zwischen der ersten und der zweiten Messe) für Selbstbesuche in der Ukraine genutzt. Er hatte auch eine Helferin vor Ort, eine Hostess, aber das war mehr eine, die ihn beraten hat und alles übersetzt hat. Sie hat auch die ganzen Fahrten und Preise geplant (...).“ (Abs. 35)

Somit stellen internationale Messen sowohl für Aussteller als auch für Besucher eine gute Informationsquelle dar. Im Speziellen der Aufbau von Netzwerken mit anderen Unternehmen und der damit verbundene Erfahrungsaustausch sind essentiell für einen guten Markteintritt.

IP9a stellt als **Branchenverband** ebenfalls eine wichtige Informationsquelle für den Markteintritt dar. So werden eine Vielzahl von aktuellen Themenveranstaltungen angeboten sowie Netzwerktreffen organisiert, damit sich die Mitglieder untereinander austauschen können.

Als weitere Quellen können **Außenhandelskammern und die IHK** gesehen werden. Insbesondere für die Adress- und Branchenrecherche im Rahmen der Marktanalyse sind diese Netzwerke sinnvoll zu nutzen (Abs. 50).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Bei der Auswahl von Vertragspartnern im Bereich der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie sieht IP9a nicht unbedingt die Notwendigkeit der **Lagerhaltung**. Somit muss der Partner nicht zwangsläufig über ein Lager verfügen (Abs. 63).

IP9a: „Wir können in so eine Kiste, so groß, Werkzeug für 50.000 Euro reinpacken. Wenn es sein muss. Wenn wir jetzt da an einen Drehmoment-Schlüssel denken oder sowas. Ja? Also eine Lagerhaltung wird oftmals gar nicht benötigt, oftmals. Am Anfang könnte es sein. Hängt immer ein bisschen von dem Produkt natürlich ab.“ (Abs. 63)

Eher ist darauf zu achten, dass der Vertriebspartner **motiviert ist** und die Bereitschaft zeigt, die Produkte in seinem Land beziehungsweise Gebiet zu **vermarkten**, beispielsweise durch Messebeteiligungen (Abs. 27).

IP9a: „Wenn Sie sich die vielen Auslandsmessen vor Augen führen, dann haben die natürlich auch ihre beauftragten Agenten oder Vertriebspartner, egal wer das ist oder die Eigengesellschaft, die schon vor Ort gegründet ist. Und dann eben diese Aufgabe übernehmen, das läuft nicht über das Mutterhaus.“ (Abs. 27)

Der Partner sollte nach Aussage von IP9a speziell in Ländern, wie beispielsweise Russland oder Frankreich (Abs. 73), die **Landessprache sprechen** können. Am besten besitzt dieser auch ein **technisches Grundverständnis** (Abs. 66 und Abs. 119).

IP9a: „Oder auch in Russland können die nicht gut Englisch, da müssen sie einen russischen Dolmetscher, technischen Dolmetscher oder einen, der das Geschäft versteht, haben.“ (Abs. 66)

IP9a: „Sie müssen immer den richtigen Mittler finden. Das ist a) der Dolmetscher und b) dann wirklich der Assistent, der für Sie dort den Vertrieb übernimmt.“ (Abs. 119)

Auch die **landestypischen Denkweisen und Ansichten** (kulturelle Aspekte) sollte der Partner beherrschen und somit am besten ein Ortsansässiger sein (Abs. 73).

IP9a: „Frankreich ist ein extrem schwieriger Markt. Weil die haben eine ganz andere Denkweise in der Art, Geschäfte zu machen, Geschäfte anzubahnen.“ (Abs. 73)

Werden nun die internen, vom Unternehmen beeinflussbaren Faktoren betrachtet, spricht IP9a insbesondere die Anpassung an die fremde Kultur auch von Seiten desjenigen Unternehmens an, welches einen Vertriebspartner sucht. Besonders bei der Vertriebspartnerwahl und der Zusammenarbeit mit einem Partner einer anderen Kultur sollten die jeweiligen Unternehmen Verständnis füreinander zeigen (Abs. 87).

IP9a: „Wir denken immer sehr rational gesteuert, wir können das ebenso „abnudeln“ zum Geschäftsessen. Ein Franzose macht das schon gar nicht mit. Der redet beim Essen schon grundsätzlich nicht über das Geschäft; grundsätzlich nicht. Und wir sitzen dann immer da; am liebsten den Teller hier und die Papiere da, das funktioniert in Frankreich nicht.“ (Abs. 87)

Zudem beschreibt IP9a, dass die **zwischenmenschliche Komponente** stimmen muss. Auch ein gewisses **Verständnis für das Unternehmen und das Produkt** sollte vorhanden sein. Hierzu ist es sinnvoll, den Partner nach Deutschland einzuladen, um das Unternehmen und das Personal kennenzulernen.

Als interne Faktoren werden besonders das gute „**Bauchgefühl**“ und auch die **Risikobereitschaft der Unternehmer** hervorgehoben. Gerade im Bereich der Partnerauswahl müssen viele Entscheidungen letztendlich mit dem Bauch getroffen werden. Ausschließlich nach dem Kopf oder nach Zahlen zu entscheiden, hat nach Einschätzung von IP9a keinen Sinn (Abs. 81).

IP9a: „(...) Unternehmer sein heißt, die gehen auch Risiko ein. Sie setzen eventuell auf die Falschen. Entweder brennt der nach einem Vierteljahr mit Ihrem Vorschuss durch oder er arbeitet für Sie, weil er Sie verstanden hat und weil Sie als Mensch eine gewisse Chemie und der ein gewisses Verständnis an Ihren Produkten natürlich, an Ihrem Unternehmen hat. Sie müssen den natürlich einladen. Sie müssen den mitteilen. Es gibt viele Handelsvertreter oder Handelsmittler, die haben vier, fünf deutsche Kunden, ja? Aus der Werkzeugindustrie beispielsweise. (...) Das ist für viele das Thema, was genau mit dieser Ungewissheit, ob Sie den richtigen haben oder Ihr Bauchgefühl Sie betrogen hat oder Sie kein Bauchgefühl haben und nur nach Kopf gehen oder nur nach Zahlen. Das funktioniert nicht. Das ist von allem etwas.“ (Abs. 81)

Der Interviewpartner spricht von reichlichen **Erfahrungen und auch von Glück**, welches benötigt wird, um den richtigen Vertriebspartner zu finden. Gerade junge Unternehmer, die speziell in der Branche auf Grund der vielen Familienunternehmen im Einsatz sind, verfügen über diese Erfahrungen und das damit verbundene „Bauchgefühl“ noch nicht und sind auf Unterstützung angewiesen (Abs. 119).

IP9a: „Und da an die richtige Expertise zu kommen, ist bei einigen höchst schwierig. Bis dahin aber auch eine Glücks- und Erfahrungssache, und ein 25-jähriger Jungunternehmer wählt natürlich anders aus als ein 55-jähriger. Ist ja auch völlig klar.“ (Abs. 119)

5.1.9.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Besonders kleine und mittelständische Unternehmen haben mit den Herausforderungen des Auslandsgeschäfts zu kämpfen. So spricht IP9a von Herausforderungen im Bereich der **finanziellen und personellen Ressourcen (interne Faktoren)**.

Dadurch resultieren u.a. Schwierigkeiten im Kommunikationsbereich. Zum einen verfügen viele Unternehmen weder über Fremdsprachenkenntnisse noch über die Mittel, sich diese einzukaufen. Zudem übernehmen viele Geschäftsführer in ihren kleinen Unternehmen mehrere Funktionen und haben nicht die Möglichkeit, über mehrere Tage auf Messen oder generell im Ausland zu sein (Abs. 159).

IP9a: „Kleines Unternehmen, 25-Mann. Kleiner wird es noch problematischer, 10-Mann nur. Wie soll denn der Chef in Kauf nehmen, dass einer krank wird und dann einen Ersatz finden. Dann hat er Probleme mit seinem Vorlieferanten/Vormateriallieferanten, hat er im Übrigen noch Jahresgespräche bei seinen Großabnehmern, also da geht es dann wieder um Konditionen und Preise und dann stehen noch drei wichtige Messen in den nächsten acht Wochen vor ihm, da finden Sie mal die Konsequenz [Zeit], dass sagt sich alles so schön, auch was unser Consultant hier gesagt hat, finden Sie mal die Zeit für die Konsequenz.“ (Abs. 159)

Zusätzlich geben die Unternehmen an, dass externe Faktoren, insbesondere **Bürokratiethemen, wie Zölle, politische Verhältnisse oder verpflichtende Partnergeschäfte**, große Hindernisse darstellen (Abs. 37).

IP9a: „Naja, klar, weil die meisten die finanziellen Mittel und personalen Ressourcen nicht haben. Wir haben da auch unsere Firmen befragt, was denn so abgeht und was die größten Herausforderungen bei den Auslandsmärkten sind, das sind dann Bürokratiethemen, die Barriere Bürokratie und Zoll.“ (Abs. 37)

5.1.9.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Im Rahmen dieser Studie wurde das Thema der Internationalisierung von zwei Experten eines Verbandes der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie (U9) analysiert.

Grundsätzlich zeichnet sich die Branche durch viele kleine und mittelständische Unternehmen aus, welche durchweg aktiv im Exportbereich sind.

Markteintrittsstrategie

Nach Aussage der befragten Experten sind die meisten Unternehmen der Branche im direkten Export mit Vertriebspartnern tätig. Eine Veränderung der Marktbearbeitung im Laufe der Zeit fand nicht statt. Ausschließlich die großen Unternehmen der Branche verwenden andere Marktformen wie bspw. Tochter- oder Vertriebsniederlassungen.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Viele KMU der Branche verfügen über begrenzte Ressourcen, sowohl im personellen als auch im finanziellen Bereich.
- Somit sind viele Unternehmen auf Vertriebspartner angewiesen, da sie weder die Kapazitäten für Niederlassungen im Ausland haben, noch über Kapazitäten verfügen, um den Vertrieb im Ausland eigenständig zu bewältigen.
- Zudem ist dies eine einfache, risikoarme und schnelle Methode, den Auslandsmarkt zu bedienen.

Kontaktquellen

- Wichtige Informationsquelle: (Auslands-) Messen und damit verbundene Förderprogramme (AUMA).
- Unterstützung durch Branchenverbände (Themenveranstaltungen und Netzwerktreffen).
- Auch die Einbindung der AHK und IHK ist sinnvoll (Adress- und Branchenrecherche).

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Bei der Wahl des Vertriebspartners empfehlen die Interviewpartner darauf zu achten, dass es sich bei dem Vertriebspartner um einen lokalen Partner handelt, der die Sprache aber auch die landestypische Mentalität besitzt.
- Auf der anderen Seite sollte aber auch ein gegenseitiges Verständnis für die andere Kultur zwischen dem deutschen Unternehmen und dem Vertriebspartner vorliegen.
- Weitere zu prüfende Kriterien stellen die gegenseitig vorherrschende Sympathie sowie das Verständnis des Vertriebspartners für die Produkte und das Unternehmen dar.
- Auch die grundsätzliche Motivation des Partners, die Produkte im Land eigenständig zu vermarkten (Messen), ist ein wichtiges Kriterium.
- Als wichtig wird zudem das „funktionierende“ Bauchgefühl des Unternehmers beschrieben, welches vor allem von Erfahrungen herrührt.
- Hingegen sieht IP9a ein zur Verfügung stehendes Lager des Vertriebspartners im Rahmen dieser Branche als eher unwichtig an.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Der Interviewpartner beschreibt einen Vergleich von jährlichen Absatz- bzw. Umsatzzahlen zur Erfolgsmessung. Bei einer negativen Abweichung sollte der Partner im Zielland besucht werden.

5.1.10 Fallanalyse 10

5.1.10.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U10 ist ein klassisches, inhabergeführtes Unternehmen, welches in den 1930er Jahren vom Vater des heutigen Inhabers in Nordrhein-Westfalen gegründet wurde. Seit einigen Jahren ist auch der Sohn des derzeitigen Inhabers im Unternehmen tätig. Das Unternehmen U10 ist im Bereich der Anschlagseil-, Hebe- und Ladungssicherungstechnik tätig. Das Produktsortiment umfasst ca. 20.000 Artikel, welche IP10 als durchaus erklärungsbedürftig beschreibt, allerdings auch als Low-Tech-Artikel. Es handelt sich hierbei um Standardprodukte. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen etwas mehr als 500 Personen, davon 180 in Deutschland. Der Umsatz beläuft sich derzeit auf ca. 65 Millionen Euro und liegt damit knapp über der Grenze eines mittelständischen Unternehmens nach der EU-Definition (Abs. 6-10).

Auf der deutschen Internetseite sind alle Tochtergesellschaften des Unternehmens aufgeführt. Über einen Link ist es möglich, auf alle separaten Webseiten zu gelangen. Diese werden in unterschiedlichen Sprachen angeboten. Zudem ist auf der Internetseite des Unternehmens erkennbar, dass das Unternehmen in vielen internationalen Verbänden engagiert ist.

Der Interviewpartner IP10 arbeitet bereits seit 20 Jahren als kaufmännischer Angestellter für das Unternehmen U10. In seiner Hauptfunktion arbeitet er als Prokurist und stellvertretender Geschäftsführer des Unternehmens. Zudem ist er Geschäftsführer aller Tochterunternehmen im Ausland sowie Geschäftsführer einer Muttergesellschaft im Ausland (Abs. 4).

5.1.10.2 Prozess der Internationalisierung

Grund der Internationalisierung

Begründet werden die internationalen Aktivitäten durch den **Wunsch nach Wachstum** und die **Sicherung des Standortes in Deutschland** (Abs. 118).

Entwicklung der Internationalisierung

IP10 beschreibt die Internationalisierung des Unternehmens als „klassisch“. Vor ungefähr 25 Jahren begann das Unternehmen U10 damals noch als lokal tätiges Unternehmen damit, seinen Einkauf international auszurichten. Im Rahmen dieses Prozesses wurde festgestellt, dass auch im Ausland Verkaufspotenzial der Produkte besteht (Abs. 12).

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

Der Grundstein der Internationalisierung wurde mit dem Exportgeschäft in den Niederlanden, Frankreich, England, Italien und Spanien gelegt. Aufträge im Ausland wurden zu diesem Zeitpunkt allerdings **nicht gezielt vom Unternehmen** gesucht, sondern eher durch die Ansprache ausländischer Unternehmen generiert. Die wirklich bewusste Internationalisierung des Unternehmens wurde über die Gründung einer Tochtergesellschaft in Polen vor gut 20 Jahren vollzogen. Grundlage dieser Entscheidung waren die **Lohnkostenvorteile**, welche durch den Aufbau einer Produktion generiert wurden. Die Produkte wurden sowohl für den deutschen Markt als auch für den polnischen Markt produziert. Gleichzeitig sammelte das Unternehmen im Ausland (beispielsweise in Taiwan) Erfahrungen beim Einkauf von qualitativ hochwertigen Rohmaterialien (Abs. 12).

Aktuell Stand der Internationalisierung

Aktuell besitzt das Unternehmen U10 acht Tochtergesellschaften (Direktinvestitionen). Als Produktionsstandort fungieren Polen, China, Chile und die Schweiz. Reine Handelsunternehmen im Sinne des direkten Exports existieren in der Ukraine und Russland. Neu gegründet wurden Unternehmen in den USA und der Türkei.

Das Unternehmen U10 ist zudem mit Vertriebspartnern im direkten Export tätig. Die Vertriebspartner verkaufen die Waren auf eigene Rechnung und eigenen Namen, dürfen allerdings, wenn sie es möchten, den Markennamen verwenden. Exklusivverträge werden nicht mehr vergeben. Zudem ist der Vertrag immer befristet (Abs. 101).

IP10: „(...) dann kann man ja ganz zart anfangen und kann sagen ‚Ja, also du kannst von uns einen Vertrag bekommen, wo drinsteht, dass Du das Recht hast, über einen gewissen Zeitraum unsere Produkte zu vertreiben und auch unseren Markennamen zu benutzen!‘ ‚Du darfst dich als Händler bezeichnen!‘ Was wir nicht machen, wir vergeben keine Exklusivität. Nirgends. Das ist immer frei. Das heißt, wenn ein Besserer kommt, dann könnten wir auch mit dem Besseren zusammenarbeiten. Das setzt auch dann Vertriebspartner immer etwas unter Druck. Weil, ich sage mal, man kann so etwas nicht abschließen, weil macht man einen 3-Jahres-Vertrag oder einen 5-Jahres-Vertrag, ist er drei oder fünf Jahre gebunden, verkauft nichts in der Zeit, und man muss gute Angebote ausschlagen.“ (Abs. 101)

Als sehr wichtig sieht IP10 die Ansprechpartner im Stammhaus für die Geschäftsführer, deren Mitarbeiter und Vertriebspartner im Ausland an. Jeder Händler im Ausland hat einen oder mehrere feste Ansprechpartner, die er bei Fragen jederzeit kontaktieren kann (Abs. 103). Zudem ist ein Händler vor Antritt seiner Tätigkeit für eine gewisse Zeit im Stammhaus, um Besonder-

heiten - beispielsweise im Rahmen der Auftragsabwicklung - zu besprechen. Über das notwendige technische Know-how verfügen die Händler im besten Fall bereits vor Antritt ihrer Tätigkeit (Abs. 105).

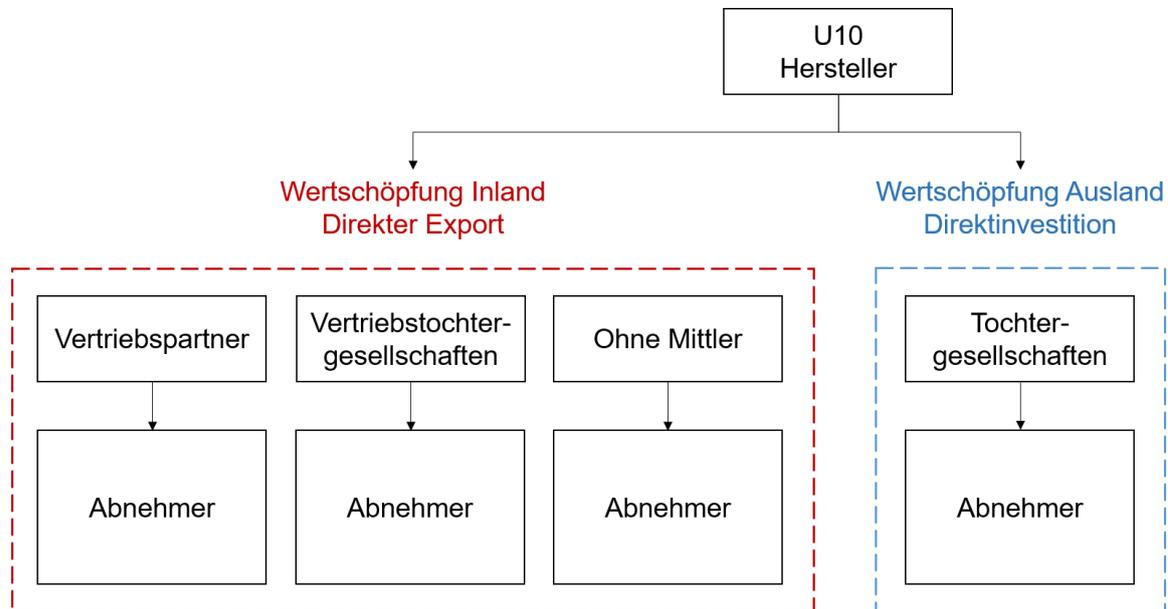


Abbildung 17: Auslandsaktivitäten Unternehmen U10.

Beiläufig existieren in einigen Ländern Direktkunden, die vom Unternehmen U10 direkt beliefert werden. Besonders für Europa ist dies ohne Probleme und ohne großen Aufwand möglich (Abs. 97).

Das Unternehmen U10 kann nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) in die vierte Stufe der Internationalisierung eingruppiert werden (vgl. Kapitel 3.2.2).

5.1.10.3 Markteintrittsformen/Vertriebspartnerwahl

Informationsbeschaffung

Grundsätzlich werden vor einem Markteintritt sämtliche Informationen eingeholt. So stellt sich vorerst die Frage, ob die Produkte des Unternehmens überhaupt marktfähig sind. Um hierauf eine Antwort geben zu können, müssen neben realistischen und möglichen Absatzmengen auch Preise, inklusive Transportkosten und Zölle, betrachtet werden. Das Unternehmen U10 hat gute Kontakte zu der IHK und AHK und nutzt diese, um an Marktinformationen, aber auch potenzielle Vertriebspartner zu gelangen. Weitere Informationsquellen für das Unternehmen sind Verbände in den jeweiligen Ländern oder auch Messen, welche gerne zur Kontaktpflege und zum Aufbau eines breiten Netzwerkes genutzt werden (Abs. 101).

IP10: „Jetzt ist eine Messe zum Netzwerken und zum Kontakte pflegen, um neue Kontakte aufzubauen, aber keine Verkaufsmesse mehr. Und auf diesen Netzwerkplattformen findet man logischerweise auch neue Kontakte zu möglichen Händlern im Ausland.“ (Abs. 101)

Nicht zu unterschätzen ist allerdings auch die Verbreitung von Informationen über Kunden und Lieferanten. Insbesondere durch Mund-zu-Mund Propaganda kamen sämtliche Partner bereits auf das Unternehmen zu, ohne aktiv eine Suche zu starten (Abs. 95).

Zudem ist der Interviewpartner viel unterwegs und bereist viele Länder weltweit. Durch diese Reisen entdeckt IP10 viele potenzielle Absatzmärkte für die Produkte des Unternehmens U10 (Abs. 28).

In den folgenden sieben Beispielen werden Markteintritte und die Wahl der Form sowie die Auswahl von Geschäftsführern und Vertriebspartnern genauer und an konkreten Fällen erläutert:

Fallbeispiel China

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

Den chinesischen Markt beschreibt IP10 sowohl als interessanten Einkaufs- als auch Verkaufsmarkt. Begonnen mit der Suche nach günstigen Lieferanten entschied sich das Unternehmen U10, eine eigene Niederlassung (RFOE = role for an owned enterprise) zu gründen, um in China Produkte für den chinesischen Markt im europäischen Standard zu produzieren (Abs. 28).

Durch die vielen Reisen in das Land, angefangen mit einer Delegationsreise der IHK, wurde festgestellt, dass keine vergleichbaren Produkte derzeit in China existieren, diese allerdings auf Grund eines hohen Marktwachstums in China sowie der Notwendigkeit des Produkttransportes benötigt werden. Der Aufbau einer Niederlassung war in China bislang nicht möglich. Der Markt hätte ausschließlich über ein Joint Venture mit einem chinesischen Unternehmen im Rahmen einer Direktinvestition bearbeitet werden können. Dies war dem Unternehmen U10 vor dem Hintergrund eines möglichen Wissensabflusses jedoch zu risikoreich. Das Unternehmen U10 hat den Vorteil, dass selbst der Aufbau einer Produktion nur mit geringen Investitionskosten verbunden ist (Abs. 53).

IP10: „Und das ist ein Vorteil, den wir haben, das ist mit einer Produktion auch, also wir können ganz klein anfangen mit einer ganz kleinen Einheit - 5 Leute, 3 Nähmaschinen, 1 Rundschwingmaschine, das sind dann Investitionskosten von 150.000 bis 200.000 Euro, die Sie vielleicht haben, wenn Sie mit einer ganz kleinen Einheit anfangen. Aber dann merken Sie ja ganz schnell, ob die performen, ob das funktioniert oder nicht. Und dann schieben Sie halt Geld nach, Material nach, Maschinen nach.“ (Abs. 53)

Zudem stellen die Produkte von U10 keine High-Tech Produkte dar. Im Rahmen der Produktion existieren daher keine großen Geheimnisse (Abs. 138).

IP10: „Know-how Verlust, China als Beispiel. Das ist in der Tat eine Frage, das stimmt, die wir uns gestellt haben. Gibt es da nicht Leute, die uns alles nachmachen? Die Geheimnisse, die wir da haben, wir sind ja nicht im Hightech unterwegs, sondern die Produkte, die wir produzieren, die sind technisch anspruchsvoll, das wohl, aber in Relation sind es Low-Tech-Artikel.“ (Abs. 138)

Der Markteintritt sollte vorerst über deutsche Unternehmen, welche sich in China niedergelassen haben und die Produkte von U10 bereits kennen, gelingen. Grundsätzlich gefiel den chinesischen Unternehmen allerdings die Mischung, deutsches Wissen in Produkten vorzufinden, die auf dem chinesischen Markt gefertigt wurden. Somit hatte das Unternehmen U10 bereits zu Anfang mit chinesischen Kunden Erfolg. IP10 begründet dies mit dem Stolz des chinesischen Volkes (Abs. 32).

IP10: „So dieses Image, was wir haben als Deutsche gepaart mit dem Stolz, den die Chinesen haben, dass es in China hergestellt wird und dass die Chinesen in der Lage sind, ein Qualitätsprodukt nach deutschem Standard herzustellen, führt zu einem sehr hohen Ansehen, was wir in China haben, und deswegen kaufen unsere chinesischen Kunden sehr gerne bei unserem Werk in China ein.“ (Abs. 32)

Des Weiteren wurde diese Marktbearbeitungsform durch die Möglichkeit der schnellen Lieferung begründet. Begünstigt wurde die Gründung zudem durch die gleichzeitige Niederlassung des Vorlieferanten in China. Hierdurch konnte gewährleistet werden, verlässliche Qualität auch in China einkaufen zu können (Abs. 32).

Mit fünf Mitarbeitern angefangen, entwickelte sich die Tochtergesellschaft schnell weiter und besaß bereits nach wenigen Monaten etwa 100 Mitarbeiter. Dies gelang durch die von U10 zugesicherte Absatzgarantie. Produkte, die nicht in China verkauft werden konnten, wurden auf dem deutschen Markt eingeführt. Um ganz China bearbeiten zu können, besitzt U10 nun 13 dezentrale Verkaufsniederlassungen in allen Metropolen Chinas. Überproduktionen existieren heutzutage nicht mehr, da die Abnahme auf dem chinesischen Markt ausreicht. Zudem lohnt sich der Versand der Ware nach Deutschland nicht mehr. Auf Grund des erreichten Automatisierungsgrades übersteigen die Produktionskosten inklusive Transportkosten und Zölle die Fertigungskosten in Deutschland (Abs. 34). Die Qualität wird zum einen durch eine ständige Kommunikation und einer guten Vernetzung der Häuser gewährleistet. Zum anderen verfügt die Niederlassung über eigene Prüfmaschinen, deren Dokumente und Testergebnisse auch von Deutschland aus einzusehen sind und keinen Interpretationsspielraum zulassen (Abs. 36).

Beim Markteintritt nach China sind nach Aussage von IP10 zwei Dinge zu beachten. Zum einen ist ein persönliches Auftreten vor Ort, auf gleicher Ebene, extrem wichtig (Abs. 142). Zum anderen muss das Netzwerk gut sein. Im besten Fall hat der Geschäftsführer Kontakte in die Politik des Landes (Abs. 150).

Insgesamt beschreibt IP10 diese Vorgehensweise als untypisch, da normalerweise erst beim Erreichen der kritischen Umsatzschwelle der Gedanke, eine Produktion auszubauen, geboren wird (Abs. 48).

IP10: „Für uns war von Anfang an eigentlich klar, dass wir in China direkt auch anfangen zu produzieren, was eigentlich untypisch ist. Normalerweise geht man erst rein und versucht erstmal, auf diesem Markt seine Produkte nur zu verkaufen, so machen wir das. Und wenn die kritische Umsatzschwelle erreicht ist, dann überlegt man, eine Produktion aufzubauen. So überlegen wir jetzt in der Türkei. So überlegen wir jetzt in den USA.“ (Abs. 48)

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Die Wahl des Vertriebspartners erfolgt in diesem Beispiel der Tochtergesellschaft durch den einheimischen Geschäftsführer. Ein Vertriebspartner vor Gründung der Tochtergesellschaft existierte, wie bereits beschrieben, nicht. Die Vertriebsstrategie des Unternehmens wird dem Geschäftsführer zwar vorgestellt, allerdings möchte U10 die deutsche Denkweise nicht einem Geschäftsführer für den Auslandsmarkt aufzwingen. Sie vertrauen ihm auf Grund seiner **Landesmentalität und -kenntnis** die Auswahl eines geeigneten Vertriebsmitarbeiters an (Abs. 38).

IP10: „Wir haben unseren Geschäftsführern dabei immer vertraut, den Markt, so wie sie es für richtig halten, anzugehen und zu bearbeiten und nicht, wie wir es für richtig halten, wir wollten nicht den Fehler machen, unsere deutsche Denkweise irgendeinem ausländischen Geschäftsführer überzustülpen und ihm zu sagen, dass er genau nach dieser Methodik den Markt zu bearbeiten hat, so wie wir es von Deutschland aus gewohnt sind, sondern wir vertrauen Dir, lieber Herr XY, den Markt so zu bearbeiten, wie Du es mit Deiner entsprechenden Landesmentalität und Kenntnis für richtig hältst, und das war in jedem Fall erfolgreich.“ (Abs. 38)

Als wichtige Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt sieht IP10 die Zusammenarbeit mit einem **lokalen Partner** (Abs. 60).

IP10: „Also wir sagen immer, dass ganz egal, dass das einzig allein Entscheidende ist, dass Sie jemanden haben müssen und finden müssen vorher, mit dem Sie einen Markteintritt gemeinsam machen. Einen Lokalen. Das ist für uns immer die zwingende Voraussetzung (...).“ (Abs. 60)

Im Rahmen der Ausführung der Vertriebspartnerwahl berichtet IP10 von einem Vertriebspartner in Japan. Dieser Händler wurde vor Gründung der Niederlassung in China von

Deutschland aus beliefert. Dieser hatte vor einigen Jahren das Unternehmen U10 in Deutschland kontaktiert und ist bereits seit einigen Jahren Kunde des Unternehmens. Häufig, so berichtet IP10, werden Vertriebspartner auch über die AHK gefunden, welche recherchieren und dann Listen mit möglichen Partnern zur Verfügung stellen. Im nächsten Schritt kontaktiert das Unternehmen die potenziellen Kandidaten. Bei der Auswahl des Vertriebspartners beachtete IP10 speziell das **Netzwerk** sowie die **bereits zu vertreibenden Produkte**. Diese sollten zum eigenen Produkt passen, allerdings auch keine Gefahr (direkter Wettbewerb) darstellen. Bei einer positiven Rückmeldung besucht IP10 die Unternehmen, schaut sich das **Lager** an, unterhält sich mit den Leuten, prüft **Kontakte und Netzwerke** sowie das **technische Know-how** (Abs. 46). Letztendlich „entscheidet allerdings der Bauch“, so IP10 (Abs. 53).

IP10: „Und am Ende geht es darum, dass Ihr Bauch Ihnen sagt, gehe ich dieses Risiko ein, gehe ich dieses unternehmerische Risiko ein oder lasse ich es bleiben.“ (Abs. 53)

Der Interviewpartner schätzt das Risiko, insbesondere mit einem Händler zusammen zu arbeiten, als relativ gering ein, da auch der finanzielle Aufwand als gering anzusehen ist (Abs. 46).

IP10: „Langsam fängt es an, dass die Umsätze drehen oder nicht. Also das Risiko für uns, über Händler in einem neuen Markt zu kommen, ist relativ gering. Und der finanzielle Aufwand auch relativ gering. Ja, deswegen können wir ganz gut gucken, langsam in unterschiedlichen Märkten anfangen.“ (Abs. 46)

Im Rahmen der Zahlungsbedingungen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Um es den neuen Händlern zunächst einfach und lukrativ zu machen, werden meist ein paar Produkte, sogenannte Schnelldreher, zusammengestellt und zur Verfügung gestellt (Abs. 46).

Die Zahlung erfolgt erst bei Verkauf der Ware oder mit einem verlängerten Zahlungsziel. Auch ein Konsignationslager zur Verfügung zu stellen, ist möglich und denkbar. Hier ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Produkte von U10 erklärungsbedürftig und qualitativ hochwertig sind, allerdings die Stückkosten der Produkte an sich nicht sonderlich hoch sind (Abs. 46).

Fallbeispiel USA

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

In den USA ist das Unternehmen seit ca. 15 Jahren aktiv. Seit 2013 besitzt das Unternehmen eine junge Tochtergesellschaft in den USA.

Für den Markteinstieg sowie die *Informationsbeschaffung* engagiert sich das Unternehmen U10 in zwei Fachverbänden. Einen der beiden Fachverbände beschreibt IP10 als Verband aller Drahtseilhersteller und Händler in den USA, während sich der andere mit der textilen Sparte beschäftigt und vom Interviewpartner als normenschreibender Verband charakterisiert

wird. Durch eine Internetrecherche wurde das Unternehmen U10 auf die beiden Verbände aufmerksam. Als Gastteilnehmer nahm IP10 an einer Sitzung teil und stellte fest, dass alle wichtigen Marktakteure auf diesem Treffen anwesend waren. Seitdem ist das Unternehmen Mitglied der beiden Verbände. IP10 ist seit einiger Zeit zudem Vorstand eines der beiden Verbände, fährt regelmäßig zu den Netzwerktreffen und gestaltet somit aktiv die Normgestaltung mit. Das aufgebaute Netzwerk über die Verbände beschreibt IP10 als essentiell in den USA. Geschäfte laufen dort über langfristige Verbindungen und den Vertrauensaufbau. Durch den Verband wurden zudem auch Kunden akquiriert, welche aus China beliefert wurden. Über dieses Netzwerk wurde auch der jetzige Geschäftsführer der amerikanischen Tochtergesellschaft des Unternehmens U10 gewonnen. Durch einen Zusammenschluss zweier führender Unternehmen in der Branche waren viele Mitarbeiter verunsichert und unzufrieden. Vor diesem Hintergrund plante IP10 zusammen mit einem befreundeten Verbandskollegen den Aufbau einer Tochtergesellschaft an (Abs. 89).

Auswahlkriterien Auswahl eines Geschäftsführers

Der Geschäftsführer kennt die **Branche und die Produkte**, ist ein **Amerikaner**, hat **gute Kontakte**, eine gute **Reputation** und ist ein **Vertrauter** von IP10 (Abs. 89). Diese Faktoren sprechen nach Aussage von IP10 für eine gute Zusammenarbeit. Nach Zusage des Verbandskollegen wurde ein Lager gesucht und gefunden. Einige Kunden, insbesondere Großkunden, werden über das Container-Direkt-Geschäft beliefert, während kleine Kunden über die vorhandenen Lager beliefert werden.

Im Rahmen der Auswahl von Vertriebsmitarbeitern betont Interviewpartner IP10, dass der Vertrieb in den Ländern komplett unterschiedlich abläuft und daher lokale Mitarbeiter notwendig sind. So funktioniert der Vertrieb in China ausschließlich über Netzwerke, während in den USA überwiegend über den Preis und die Qualität gearbeitet wird. Die Vertriebler in China sind daher eher Netzwerker, denen das Unternehmen U10 das technische Know-how im Nachgang vermittelt (Abs. 93).

Fallbeispiel Ukraine

In der Ukraine besitzt U10 eine eigene Niederlassung, die zudem Tochtergesellschaft der polnischen Tochtergesellschaft ist. Die polnische Tochtergesellschaft bediente bislang den ukrainischen Markt über einen Industrievertreter, also einen technischen Händler beziehungsweise Vertriebspartner. Dieses Unternehmen sollte verkauft werden. Um den Absatzweg zu sichern, entschloss sich U10, das Unternehmen selbst zu kaufen. Da es sich hierbei um eine geringe

Kaufsumme handelte, war das Risiko auch hier überschaubar. Zudem kann von dem bestehenden Kundenstamm, dem technischen Wissen und den Sprachkenntnissen der Mitarbeiter der neuen Tochtergesellschaft profitiert werden (Abs. 63-64).

Fallbeispiel Russland

Der Markteintritt in Russland ist über die Ukraine entstanden. Der damalige Händler in der Ukraine versorgte den russischen Markt über einen lokalen, in Russland ansässigen Händler. Dieser Händler (Ein-Mann-Unternehmen) wurde von IP10 eingestellt und letztendlich gründete das Unternehmen U10 mit diesem Händler eine russische Vertriebsfirma. Insgesamt arbeiten dort nun vier Mitarbeiter, zwei im Vertrieb und zwei im Lager. Die Produkte werden aus der Ukraine geliefert. Durch die schlechte wirtschaftliche Lage sind die importierten Waren allerdings teurer geworden. Das Wachstum stagniert, trotzdem lohnt sich das Geschäft in Russland noch (Abs. 83).

Fallbeispiel Türkei

Das Geschäft in der Türkei ist nach Aussage von IP10 sehr zufällig entstanden. Vor ungefähr 25 Jahren bekam das Unternehmen von einem türkischen Händler Besuch, welcher die Produkte von U10 auf dem türkischen Markt verkaufen wollte. Der Händler hatte ein sehr kleines Unternehmen, welches sich im Laufe der Zeit sehr positiv entwickelt hat. Ungefähr 2011 brachen die Umsätze allerdings ein, nachdem der Händler auch chinesische Produkte in das Sortiment aufnahm. Das Unternehmen U10 musste nun handeln, versuchte jedoch vergebens entgegenzuwirken. Der Vertriebsmitarbeiter des türkischen Handelsunternehmens, welcher speziell für die Produkte des Unternehmens U10 zuständig war, wollte auf Grund dieser Entwicklung das Unternehmen verlassen. Das Unternehmen stellte in kürzester Zeit den Plan einer Unternehmensgründung in der Türkei auf. Der ehemalige Vertriebsmitarbeiter wurde Geschäftsführer des neuen Tochterunternehmens. Es wurde ein zentrales Lager gesucht und gefunden. Kollektiv wechselten einige Mitarbeiter und Kollegen ebenfalls zu dem neuen Unternehmen und bedienen nun den türkischen Markt von dort sehr erfolgreich (Abs. 87).

Fallbeispiel Chile

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

IP10 beschreibt die Marktbearbeitung in Chile als durchaus typisches Vorgehen. Zuerst wurde ausschließlich mit einem Vertriebspartner zusammengearbeitet. Daraus entstanden nach einigen Jahren eine eigene Produktionstochtergesellschaft und eine Vertriebsgesellschaft, welche vom damaligen Vertriebspartner geführt werden. Die Gründung einer Tochtergesellschaft

wurde auf Grund des Erreichens der kritischen Umsatzschwelle, einer extrem großen Nachfrage, geringer Preissensibilität und des Kundenwunsches nach kurzen Lieferzeiten realisiert. Auch hier bildeten Faktoren wie das verbundene geringe Risiko, geringe Kosten für den Produktionsaufbau sowie das Vorhandensein eines vertrauenswürdigen lokalen Partners vor Ort eine wichtige Entscheidungsgrundlage, welche den Entschluss zur Gründung positiv beeinflussten. Zukünftig sollen von diesem Standort die Länder Brasilien und Argentinien ebenfalls bedient werden (Abs. 67).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner für Chile wurde vom Unternehmen U10 nicht gesucht, sondern kam auf das Unternehmen zu und stellte sich zunächst als potenzieller Vorlieferant dem Unternehmen vor. Er war auf der Suche nach neuen zu beliefernden Branchen. Da dieser allerdings aus einer, aus Sicht des Unternehmens U10, weitentfernten Branche kam, die Anforderungen nicht erfüllte und zudem die notwendigen Mengen nicht liefern konnte, kam er als Lieferant für das Unternehmen U10 nicht in Frage. Da er allerdings den chilenischen **Markt gut kannte** und auf Grund der eigenen Produkte bereits auf dem Markt aktiv war, bot sich jedoch die Tätigkeit als Vertriebspartner an. Der chilenische Markt ist auf Grund vieler Industrieunternehmen und wegen des Bergbaus ein sehr interessanter Absatzmarkt (Abs. 67).

Auch hier wird wieder deutlich, dass das Unternehmen U10 sämtliche Möglichkeiten, auf einem ausländischen Markt Fuß zu fassen, nutzt. Dies kann als ein Teil der Unternehmensphilosophie angesehen werden (Abs. 67).

IP10: „Aber so haben wir den Markteintritt in Chile geschafft, das waren also keine großartigen Marktanalysen und -überlegungen, sondern es kam einer, eigentlich mit einer ganz anderen Idee hier hin, der wollte uns was verkaufen, was dazu führte, dass wir ihm verkauften und dann darüber hinaus dann eben jetzt noch zwei Gesellschaften gegründet haben, eine Produktions- und eine Vertriebsgesellschaft. Zufall. Ja? Das ist nichts Geplantes, also wenn man dann hinterher über unsere Auslandstöchter spricht ‚Wir haben das da so gemacht und da so gemacht‘. Und man erzählt das ja immer so, als wäre das alles von langer Hand langfristig strategisch geplant. Das ist in den allermeisten Fällen überhaupt gar nicht so. Das einzige, was wir strategisch langfristig planen, ist dass wir im Ausland wachsen wollen. Und sagen: Unsere Strategie ist, dass wenn sich eine Chance ergibt, woher immer die auch kommen mag, dann prüfen wir die ernsthaft, investieren die Zeit und fahren in die Märkte und gucken uns die an, und wenn derjenige, der mit einer Idee kommt, das auch machen will, unser Vertrauen genießt, dass er das auch machen kann, ja? Dann können wir relativ schnell anfangen, ohne großes Risiko.“ (Abs. 67)

Fallbeispiel Niederlande

Auswahlkriterien Markteintrittsformen

In den Niederlanden wird bislang mit einem Vertriebspartner (Händler) zusammengearbeitet. Dieser kam auf das Unternehmen U10 zu und wollte ausschließlich die Produkte des Unternehmens in den Niederlanden verkaufen. Dem Aufbau einer weiteren Niederlassung ist IP10 nicht abgeneigt, sagt allerdings auch, dass der Vertrieb auf Grund der Nähe, der Wegfall von Zöllen und der europäischen Norm gut umsetzbar ist (Abs. 95).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner arbeitete zuvor für einen Wettbewerber, der allerdings die Geschäftstätigkeit aufgab, sodass er sich mit den **Produkten (Know-how)** und dem **Markt** sehr gut auskennt und über ein gutes **Netzwerk in der Branche** verfügt (Abs. 95).

IP10: „Jetzt haben wir da in Holland einen Händler, der nur unsere Produkte vertreibt. Und so kommt man, das ist keine eigene Niederlassung - noch nicht. Vielleicht wird es mal eine, aber noch ist es keine. Reiner Vertrieb über einen Händler, der früher bei einem Wettbewerber tätig war und sich bei uns beworben hat und wir dann gesagt haben: ‚Alles klar, dann fang an‘. Ist ja relativ simpel, keine Zölle. Die Produkte sind identisch, alles europäische Norm und Holland ist nah. Also die Sachen sind klar.“ (Abs. 95)

5.1.10.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Hindernisse beschreibt IP10 beispielsweise in Zusammenhang mit dem Produktionsaufbau in China. Hier mussten sehr viele Genehmigungen und Untergenehmigungen eingeholt werden, beispielsweise hinsichtlich möglicher Umweltschäden, Lieferanten, steuerlicher Einstufungen sowie dem Rückfluss von Gewinnen. Zudem wird durch die Beschreibung des Markteintritts deutlich, dass häufig politische Entscheidungen Einfluss auf die Markteintrittsform nehmen. So hätte das Unternehmen U10 auf Grund eines möglichen Kontrollverlustes kein Joint Venture in China gegründet (Abs. 48).

Auch beim Markteintritt nach England spricht IP10 von Problemen. Obwohl hier mit einem erfahrenen lokalen Partner zusammengearbeitet wurde und Marktchancen bestanden, scheiterte der Markteintritt. Begründen kann dies IP10 leider nicht. Er würde es wieder ganz genauso machen (Abs. 60).

Zudem berichtet der Interviewpartner von Problemen bei der Einfuhr von Waren nach Brasilien. Zum einen liegen die Einfuhrzölle bei 35%, zum anderen kann es trotz Zahlung zu Einfuhrproblemen kommen, wenn das Unternehmen im Land kein gutes Netzwerk besitzt. Um die

hohen Zölle nicht zahlen zu müssen, sollten die Produkte aus Chile, welches assoziiertes Mitglied des Zollverbundes ist, eingeführt werden (Abs. 75). Trotz Bemühungen des ansässigen Vertriebspartners, war es nicht möglich, den Container im Wert von 50.000 Euro einzuführen. Die Waren wurden vernichtet und der Container war verloren (Abs.79).

Grundsätzlich sieht IP10 erhebliche Unterschiede bei der Internationalisierung von KMU im Gegensatz zu Großunternehmen. Er beschreibt das Vorgehen der großen Unternehmen als „viel systematischer“. Im Speziellen die Bereiche der Informationsbeschaffung sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen nehmen Großunternehmen viel genauer. Zudem können kleine und mittlere Unternehmen nicht das Personal für systematische Auslandsaktivitäten freistellen, wie es Großunternehmen können. IP10 spricht von einer „ewigen Unterbesetzung“ (Abs. 152). Das Auslandsgeschäft muss neben dem Tagesgeschäft bearbeitet werden.

Was allerdings strategisch geplant werden kann, ist, dass das Unternehmen, welches ins Ausland möchte, bereit ist, mehr zu arbeiten und Kapazitäten freizustellen. Was letztendlich aus diesem „Versuch“ herauskommt, hat nach Aussage von IP10 viel mit Zufall zu tun (Abs. 95 und 154).

IP10: „Ich glaube, dass bei KMU a) mehr der Zufall eine Rolle spielt, also ich weiß, ich will in andere Märkte, das ist das, was ich will, ich will auch ins Ausland exportieren. Ja? Aber die strategische Planung, was dann wirklich den Markteintritt angeht, beruht dann aus meiner Sicht eher auf Zufällen, die man in gewisser Weise steuern kann.“ (Abs. 95)

Im Zusammenhang mit der Erläuterung des kürzlich durchgeführten Markteintritts in den USA, spricht der Interviewpartner von extrem viel Kapital, welches durch die Bearbeitung der neuen Märkte und Neugründungen gebunden wird, insbesondere hier in Deutschland. Das Vorgehen beinhaltet beispielsweise eine intensive Reisetätigkeit, die Strukturierung von Warenströmen und das Auffinden von qualitativen Rohmaterialien (Abs. 89).

5.1.10.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Fallstudie beschreibt das Vorgehen eines größeren mittelständischen B2B-Unternehmens (U10) aus dem Bereich der Ladungssicherungstechnik, welches bereits viele Erfahrungen im Auslandsgeschäft gesammelt hat. Besonders auffällig an diesem Vorgehen ist die kontinuierliche Neugründung von weltweiten Niederlassungen. Auf Grund der vielen internationalen Erfahrungen des Unternehmens und des Engagements des Interviewpartners kann auf ein fundiertes Wissen zurückgegriffen werden. Es wird deutlich, dass die internationale Ausrichtung fest in die Philosophie und das Handeln des Unternehmens integriert ist. So werden sich ergebene Chancen im Bereich des Auslandsgeschäfts, die oft als Zufall beschrieben werden, in jedem Fall genutzt. IP10 beschreibt das Unternehmen zudem als mutiger als viele andere Unternehmen. Die Exportquote beläuft sich auf knapp 35% mit steigender Tendenz.

Markteintrittsstrategie

Derzeit werden unterschiedliche Formen des direkten Exportes gewählt. Als typisches Vorgehen sieht IP10 den Start in einen neuen Markt mit einem Vertriebspartner bzw. technischen Händler, welcher auf eigenen Namen und Rechnung die Produkte verkauft. Exklusivrechte werden nicht vergeben. Sobald die kritische Umsatzschwelle erreicht ist, kommt die Gründung einer eigenen Niederlassung in Betracht. Abgerundet wird die Vertriebsstrategie durch das Direktgeschäft mit einzelnen Unternehmen im Ausland.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Vertriebspartner: Typische Vorstufe der Gründung einer Tochtergesellschaft. → Geringer/s Aufwand und Risiko.
- Tochtergesellschaften: Bestehende Marktpotentiale reichen aus. Somit wurde die kritische Umsatzschwelle erreicht. Kundenwunsch bei entfernteren Ländern: geringe Lieferzeit. → Produktion sinnvoll!
- Vorteilhaft bei U10: der Aufbau einer Produktion mit wenigen Mitteln ist möglich (keine High-Tech Produkte).
- Politische, kulturelle Ländervorgaben.

Kontaktquellen

- IHK/AHK für Informationen über den Markt und mögliche Vertriebspartner.
- Nutzung internationaler Verbände.
- Messen, welche zur Kontaktpflege und zum Aufbau eines breiten Netzwerkes genutzt werden.
- Verbreitung von Informationen über Kunden und Lieferanten.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.
Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:
- Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner, welcher die Landesmentalität und -kenntnis besitzt und die jeweilige Sprache spricht.
- Der Partner sollte ein breites Netzwerk und eine gute Reputation besitzen.
- Auch die bisher gelisteten Produkte sind entscheidend. So sollten die Produkte zum eigenen Produkt passen, allerdings keine direkte Absatzgefahr darstellen. → Gute Branchen- und Produktkenntnis
- Im Rahmen eines Besuches werden das Lager, die Kontakte und das Netzwerk sowie das technische Know-how geprüft.
- Häufig übernimmt ein Vertriebspartner später auch die Geschäftsführung einer Niederlassung, welcher somit ebenfalls nach den genannten Kriterien ausgesucht wird.
- Hier wird häufig das Vertrauen zur Person als ein weiteres entscheidendes Kriterium genannt.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Der Erfolg der Auslandsaktivitäten wird anhand von Umsatz und Ertrag gemessen. In erster Linie geht es darum, einen Teil des Marktes zu erobern. Gemessen und kontrolliert wird dies am Jahresende anhand des Umsatzes pro Land. Die Vertriebspartner sind für ihre Erfolgskontrolle selbst verantwortlich, da sie auf eigene Rechnung und auf eigenen Namen verkaufen. Hier analysiert das Unternehmen U10, wie viel Umsatz im jeweiligen Land gemacht wurde (Exportumsatz).

5.1.11 Fallanalyse 11

5.1.11.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U11 wurde vor über 160 Jahren in NRW gegründet. Es handelt sich bei U11 um ein familiengeführtes kleines, mittelständisches Unternehmen. U11 ist in der Werkzeugbranche, speziell Schneidwarenindustrie, tätig und produziert in diesem Bereich qualitativ hochwertige Spezialwerkzeuge (Nischenprodukte). Hauptabnehmer sind die Papier- sowie die Stahlindustrie (Abs. 2). Zum Zeitpunkt des Interviews arbeiten für das Unternehmen rund 60 Mitarbeiter. Der Umsatz beläuft sich auf knapp zehn Millionen Euro (Abs. 352-355).

Das Unternehmen besitzt eine Webseite, die ebenfalls auch auf Englisch abrufbar ist. Zudem ist U11 bei Facebook und Twitter präsent. Hier werden Beiträge fast ausschließlich in englischer Sprache gepostet. Auch Teilnahmen an Messen im Ausland werden auf diesen Plattformen beworben. Die Werbematerialien des Unternehmens existieren in unterschiedlichen Sprachen (Abs. 247).

Der Interviewpartner ist seit 2011 im Unternehmen tätig, verantwortet derzeit den gesamten Vertrieb und ist Executive Vice President. Die Vertriebsabteilung besteht derzeit aus sieben Mitarbeitern inklusive Leiter. In diesem Bereich arbeitet IP11 nun seit einem Jahr. Über vorherige Erfahrungen im internationalen Vertrieb verfügt der Interviewpartner nicht. Zuvor hatte er im Projektmanagement des Unternehmens gearbeitet. IP11 wird die Nachfolge seines Vaters als Geschäftsführer antreten (Abs. 82 und Abs. 165).

5.1.11.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Warum U11 den Schritt in die internationale Tätigkeit wagte, sieht IP11 bei dem weltweiten Bedarf an Schneidwaren. IP11 beschreibt den Anfang der Internationalisierung als eher **passiven Prozess** des Unternehmens (Abs. 16). Die Ansprache erfolgte eher durch potenzielle Kunden. Das Unternehmen U11 ist nun bereits seit über 50 Jahren international aktiv (Abs. 10).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Die derzeitige Exportquote beläuft sich derzeit auf ca. 70%. Insgesamt ist das Unternehmen U11 in 167 Ländern weltweit aktiv. Auf der Webseite des Unternehmens ist es zudem möglich, die Ansprechpartner (Vertriebspartner) aus den Ländern Italien, Türkei, Tschechien, Finnland, China, Spanien, Taiwan, Malaysia, Russland, Iran, USA, Peru, Mexiko, Israel, Chile, Indien,

Ukraine, Rumänien, Österreich, Thailand, Indonesien, Japan und Vietnam zu kontaktieren. Auffällig ist hier, dass es in China zwei Ansprechpartner gibt. Begründet wird dies zum einen durch die erhebliche Ländergröße und zum anderen dadurch, dass einer der Vertriebspartner ausschließlich für eine spezielle Branche tätig ist. Zudem haben einige wenige Ansprechpartner Kontaktdaten in Deutschland. Ein nicht lokaler Vertriebspartner stellt nach Aussage von IP11 nicht die Wunschvorstellung des Unternehmens dar. Dies hat sich im Laufe der Zeit allerdings so entwickelt.

Das Unternehmen U11 besitzt ausschließlich Vertriebspartner und ist im **direkten Export** tätig. Die Partner werden intern in zwei Gruppen klassifiziert. Vertriebspartner der Gruppe A sind reine Händler. Die vom Unternehmen U11 favorisierte Gruppe B (Abs. 24) besitzt eine Serviceniederlassung im Land. Zudem nutzt U11 zwei verschiedene Arten von Vertriebspartnern. So arbeitet U11 zum einen mit Handelsvertretern, die den Kundennamen an das Unternehmen U11 weitergeben und so als Vermittler agieren, zusammen. Zum anderen kooperiert U11 mit Vertragshändlern, die als Wiederverkäufer auftreten und auf eigenen Namen und eigene Rechnung die Produkte von U11 weiterverkaufen. IP11 sieht Nachteile beim Vertragshändler, da die Endpreise, zu dem der Partner die Produkte verkauft, dem Unternehmen nicht bekannt sind (Abs. 22). Zudem sagte IP11 in einem Nachgespräch, dass es sein übergeordnetes Ziel ist, die Bekanntheit der Marke zu erhöhen und es somit nahe liegt, einen Vertriebspartner zu nutzen, welcher die Produkte im Namen und auf Rechnung des Herstellerunternehmens verkauft. In schwierigen Märkten, bei schwierigen Zahlungsbedingungen und hohen Ausfallrisiken hingegen setzt U11 allerdings gerne Vertragshändler als eine Art „Zahlungsstation“ ein.

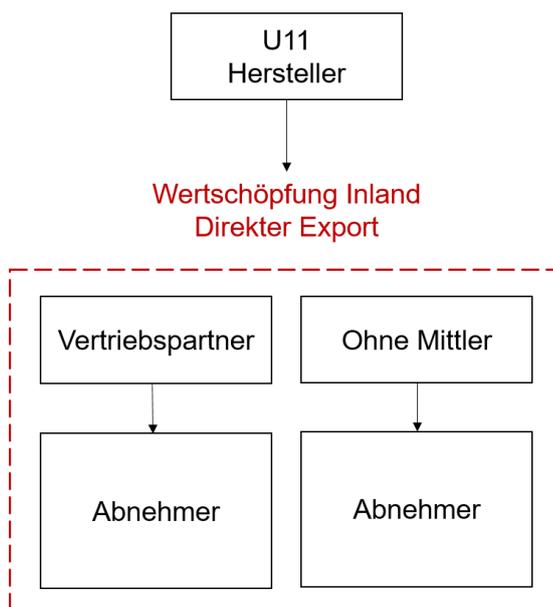


Abbildung 18: Auslandsaktivitäten Unternehmen U11.

Des Weiteren verfügt das Unternehmen meist nur über einen Vertriebspartner in einem Land (Abs. 91). Es handelt sich hierbei meist um Exklusivpartner, die ausschließlich die Produkte des Unternehmens im jeweiligen Land verkaufen dürfen (Abs. 91 und 109).

Anfragen aus noch nicht bearbeiteten Ländern werden durchaus vom Stammhaus und deren Exportabteilung direkt bearbeitet. Somit ist der Direktvertrieb ebenfalls ein möglicher Vertriebsweg (Abs. 60). Das Unternehmen U11 befindet sich nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Ziel von IP11 ist es derzeit, Struktur in den internationalen Vertrieb des Unternehmens zu bekommen. Neue Märkte werden vorerst nicht gesucht und bearbeitet (Abs. 82). Die Industrie beziehungsweise die Kunden des Unternehmens entscheiden die Richtung, welche Märkte zukünftig weiter aufgebaut und fokussiert werden (Abs. 178).

Erfolgsmessung

Eine (strukturierte) Erfolgsmessung existiert derzeit nicht. IP11, der seit rund einem Jahr im Vertrieb des Unternehmens arbeitet, möchte das Vertriebscontrolling nach und nach aufbauen. So berichtet der Interviewpartner von den ersten Gesprächen mit bestehenden Vertriebspartnern, bei denen Jahresbudgets festgelegt wurden. Diese werden quartalsmäßig überprüft und angepasst. Nach Einschätzung von IP11 dauert dieser Prozess noch zwei bis drei Jahre, bis er vollständig abgeschlossen werden kann (Abs. 82). In dieser Zeit müssen Marktanalysen durchgeführt werden, um einen realistischen Eindruck bekommen zu können, welche konkreten Zahlen von den Vertriebspartnern überhaupt erwartet werden können (Abs. 103).

Vertragsgestaltung

In einem weiteren Gespräch mit IP11 berichtet dieser, dass es sich bei den Verträgen, die mit den Vertriebspartnern geschlossen werden, um reine Standardverträge handelt. Diese sind maximal zwei Seiten lang. In diesen werden ausschließlich die Vertragsparteien sowie grundsätzliche Aspekte festgehalten. Konkrete Ziele wie Absatzmengen, Promotion und Unterstützung von Seiten des Unternehmens werden im Laufe der Zeit, am besten in persönlichen Gesprächen, genauer ausformuliert. Dies begründet IP11 mit seiner Erfahrung, dass zu lange Verträge die potenziellen Vertriebspartner überfordern und verunsichern.

5.1.11.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Auswahlkriterien Markteintrittsform

Auf Tochtergesellschaften wird auf Grund des **möglichen Wissensabflusses** und **Produktpiraterie** verzichtet (Abs. 18). Es wird daher ausschließlich mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet. Zudem schrecken IP11 die aus einer Tochtergesellschaft entstehenden Fixkosten ab (Abs. 323).

Informationsbeschaffung

Grundsätzlich hat sich das Unternehmen U11 in der Branche bereits eine Marke aufgebaut. Dies erleichtert die Suche und Kontaktaufnahme zu Vertriebspartnern erheblich und fördert die aktive Ansprache durch Vertriebspartner (Abs. 44). Zudem besucht das Unternehmen Messen, um bestehende und neue Partner zu treffen. Gerne wird auch das Internet verwendet, um potenzielle Kunden und insbesondere Vertriebspartner zu finden (Abs. 185). Die Leistungen der IHKs beziehungsweise AHKs nutzt IP11 gar nicht. Er empfindet die Informationen zu unspezifisch und viel zu teuer (Abs. 294-297).

SR: „Ok. Und so mit IHK/AHK? „

IP11: „Die wollen Geld. Die wollen immer alle Geld. Und ich glaube, diese Informationen für diesen Nischenmarkt sind relativ schwer, also für uns relativ unbrauchbar. (...).“

IP11: „Man kriegt schon mal die ein oder andere Information, die vielleicht im Gesamtkontext dann irgendwo hilft, im Einzelnen aber jetzt nicht zum Geschäft gehört.“ (Abs. 294- 297)

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Ein Kriterienkatalog für die Auswahl von Partnern existiert nicht (Abs. 26).

IP11: „Ich sage mal so, wenn wir eine Strategie haben, die jetzt nicht irgendwo festgehalten ist in unserem Qualitätsmanagement Handbuch, dann suchen wir unsere Vertretungen nach dem Prinzip (...).“ (Abs. 26)

Trotzdem verfügt IP11 über konkrete Anforderungen an den Vertriebspartner. Das Unternehmen U11 arbeitet gerne mit Vertriebspartnern zusammen, die neben dem Vertrieb ihrer Produkte auch den entsprechenden **Service leisten** können. Dies erfordert neben **Produktkenntnissen** auch **technische Fähigkeiten**. Zudem soll der Partner den **Markt kennen**, **Kontakte** zu potenziellen Kunden haben sowie **Marktpotenziale einschätzen** können. Auch **interkulturelle Kompetenzen** sind wünschenswert. Besonders die Kenntnis der **Kultur des Landes** ist nach Aussage von IP11 wichtig. Im besten Fall stammt der Vertriebspartner selbst aus dem Land (Abs. 26).

IP11: „(...) er muss Produktkenntnis haben, jedenfalls die Basis. Da muss das Wissen, da muss er den Markt kennen, also er muss wissen, wo sind die Kunden, wie viel Potenzial besteht, und drittens muss er wissen oder muss er die Key-Kontakte haben. Weil bei großen Kunden beispielsweise oder großen potenziellen Kunden, kommt man sonst bis zum Pförtner und nicht weiter. Also so könnten wir das dann auch selber machen, und darum brauchen wir einen Partner. Und er muss natürlich auch die, ich sage mal, das ist aber dann ein weicher Faktor, interkulturelle Kompetenz haben, ich sage jetzt mal, ein Türke spricht gerne mit einem Türken. Ob in Englisch, in Deutsch oder auf Türkisch, erstmal dahingestellt, aber ein Türke hat gerne einen Landsmann gegenüber sitzen, der eben die gleiche Kultur pflegt. Oder ein Italiener oder was auch immer. Aber so eine Soft-Skill am Ende des Tages.“ (Abs. 26)

Zudem ist es wichtig, dass der Vertriebspartner den „richtigen Ton“ im jeweiligen Land anspricht, die **Mentalität des Landes** kennt und sich dementsprechend verhält (Abs. 222).

IP11: „Da blicken wir nicht durch. Und deswegen haben wir auch da einen Vertriebspartner, der sich damit dann auskennen soll. Wir sind überhaupt nicht dafür, über Schmiergelder Geschäfte abzuwickeln. Wollen eigentlich überhaupt nichts damit zu tun haben. Unser Vertriebspartner, der dann da, der muss sich darum kümmern, was zu tun ist, um die Aufträge zu bekommen. Wir sind davon außen vor, wir sind froh, wenn wir unseren Kunden mit unserer Produktqualität und unserem Preis für uns gewinnen können. Und gehen auch davon aus, dass unser Vertriebspartner da eben unsere Rechte und Interessen eben dementsprechend vertritt.“ (Abs. 222)

Des Weiteren weist IP11 ebenfalls darauf hin, dass es sich bei den Produkten des Unternehmens um **qualitativ hochwertige Produkte** handelt, die dementsprechend einen höheren Preis besitzen. Dies muss der Vertriebspartner beachten und in seine Verkaufsstrategie mit einbeziehen (Abs. 34 und Abs. 99). Auch die Bereitschaft zu **regelmäßigen Reports** über das Marktgeschehen sowie die Nacherfassung der Kunden werden im Aufgabengebiet des Vertriebspartners gesehen (Abs. 99).

Unterstützung von Seiten des Unternehmens

Das Unternehmen U11 unterstützt den Vertriebspartner durch die Lieferung qualitativ hochwertiger Produkte, einen guten technischen Support und angepasste Werbematerialien. Bei Messeteilnahmen ist das Unternehmen auch bereit, den Partner finanziell zu unterstützen (Abs. 143). Zudem räumt das Unternehmen, wie bereits erwähnt, den Partnern Exklusivrechte ein. Diese Punkte sind nach Aussage vom Interviewpartner bereits in den Verträgen festgehalten (Abs. 93-95). Des Weiteren werden Vertriebspartner bei Messen oder auch zu persönlichen Gesprächen gern im jeweiligen Land besucht (Abs. 145 und 154).

Um die Vorgehensweisen bei der Auswahl eines Vertriebspartners genauer zu erläutern, wählte IP11 einige Fallbeispiele aus, die im Weiteren einen genauen Überblick über den Prozess der Kontaktaufnahme und Auswahlkriterien geben.

Fallbeispiel Guatemala

Informationsbeschaffung

Die Kontaktaufnahme erfolgte in diesem Fall über den Vertriebspartner, der sich via E-Mail an das Unternehmen wandte. Nach einer internen Besprechung im Unternehmen, bei der das weitere Vorgehen mit dem Interessenten besprochen wurde (Abs. 165), kam es letztendlich zu einer kleineren Bestellung. IP11 merkt an, dass im Rahmen der ersten Gespräche große Vorsicht geboten ist. Viele Kunden erfragen während der ersten E-Mails sehr viele technische Details. Das kann unter Umständen gefährlich für Unternehmen werden. Hier ist es bedeutend, dass das Unternehmen einschätzen kann, woran der potenzielle Kunde wirklich interessiert ist und wann er eine Bestellung verlangen kann (Abs. 56).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

IP11 betont in diesem Zusammenhang zudem die Wichtigkeit der **Vertrauensbasis**. Selbst beim E-Mailverkehr bezieht IP11 seine „innere Stimme“ mit ein. Auf Grund der doch eher kleinen Bestellung wurden allerdings keine quantitativen Informationen zum Kunden (Bonitätsprüfung) eingeholt (Abs. 63-66). Allerdings muss der Neukunde zur Sicherheit erst einmal 100% Vorkasse leisten (Abs. 72).

Es wird deutlich, dass es sich hierbei um keinen Auswahlprozess mit konkreten, abzuarbeitenden Kriterien handelte. Viel mehr bot sich dem Unternehmen eine Chance, die genutzt wurde.

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

IP11 berichtet zudem, dass er solche Konversationen durchaus nach fünf Wochen und stetigen Schriftverkehr abbricht, wenn er das Gefühl hat, es wird zu keinem Abschluss kommen beziehungsweise die Bestellmenge zu klein ist (Abs. 62).

Im weiteren Verlauf wird IP11 das jährliche Potenzial des Partners erfragen und dies schriftlich festhalten.

Fallbeispiel Russland

Bisher arbeitet Unternehmen U11 mit zwei Vertretern in Russland zusammen, die jeweils einen Kunden belieferten. Zusätzlich besaß das Unternehmen U11 ein bis zwei Direktkunden in Russland.

Informationsbeschaffung

Über Weiterempfehlungen eines deutschen Unternehmens kam ein weiterer Vertriebspartner (Vertragshändler) auf das Unternehmen U11 zu. In einem persönlichen Gespräch in Deutschland berichtete der potenzielle Partner von seinen Vorstellungen.

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Partner besaß zu diesem Zeitpunkt 13 Niederlassungen in Russland, was IP11 von dem Unternehmen überzeugte. Zudem verfügt der Vertriebspartner über **passende komplementäre Produkte**, eine **passable Kaufmannschaft und Lagerfläche** (Abs. 135). Zudem erfragte U11 in dem Gespräch die **Produktkenntnis, Marktpotenziale und das Netzwerk**. Auch die **zwischenmenschliche Basis** stimmte, welche ein entscheidendes Auswahlkriterium darstellt. Schließlich kann ein Vertrag, speziell für KMU im internationalen Kontext, nicht mehr als ein „Schnipsel Papier“ angesehen werden (Abs. 137).

In diesem Zusammenhang berichtet IP11 von seinem noch fehlenden „Bauchgefühl“. Der Vater, der bereits seit einigen Jahren als Geschäftsführer des Unternehmens U11 arbeitet, besitzt viele Erfahrungen aus den vergangenen Jahren und auch das daraus resultierende und benötigte „Bauchgefühl“. IP 11 berichtet, dass er auf Grund des fehlenden „Bauchgeföhls“ auf Fakten zurückgreifen muss (Abs. 158).

IP11: „Das [Bauchgefühl] ist noch nicht da. Also ich probiere eben, mit Fakten zu arbeiten.“ (Abs. 158)

Durch diese Aussage wird deutlich, dass gerade bei einem Generationswechsel oder bei der Übertragung der Aufgabe Kriterien beziehungsweise Zahlen dem Entscheider helfen können. Auf der anderen Seite beschreibt IP11 diese zwischenmenschliche Komponente als „Menschenkenntnis“, die die Basis eines Geschäftes darstellt. Die Fähigkeit, Menschen einzuschätzen, kann nach Aussage des Interviewpartners ausgebaut werden, grundsätzlich sollte diese bei einem Kaufmann allerdings verankert sein (Abs. 163).

IP11 hat das Ziel, die Entscheidungen auch in Zukunft anhand von Zahlen zu treffen. Der Vorteil an dieser Herangehensweise ist neben der Übertragbarkeit auch die Argumentation und Rechtfertigung vor anderen Mitarbeitern und der Geschäftsführung des Unternehmens (Abs. 158). Trotzdem fließen ein gewisses „Bauchgefühl“ und eine gewisse Menschenkenntnis in diese „harten Kriterien“ mit ein. So berichtet IP11 davon, dass er beim ersten Gespräch eine Art „Quick-Check“ durchführt, bei dem er zwar eher harte Kriterien abfragt, sich aber in einem letzten Schritt die Frage stellt, ob der potenzielle Vertriebspartner ehrlich und gewissenhaft auf diese Fragen antwortet.

IP11: „Und ich denke, dass man durch die Menschenkenntnis den Kunden durchblickt. Auf Visitenkarten, da steht nicht wirklich etwas drauf. (...) Und dann guckt man, hat der überhaupt eine Unternehmung dahinter? Seit wann die Unternehmung? Was machen die sonst so? Also so ein bisschen, ich sage jetzt mal, (...) so einen Quick-Check. Dann, wie stellt er sich dar? Wie plausibel kann er dann auch auf Themen antworten? Was erzählt er da so? Macht das Sinn in dem Kontext, in dem wir uns bewegen? Und dann fragt man bei so einem Gespräch natürlich auch so ein paar Themen ab, ob er sich im Markt auskennt. Und wenn man schon merkt, null beschäftigt, also null mit dem Thema beschäftigt, also dann ist das auch für uns durch (...).“ (Abs. 163)

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Dem Interviewpartner fällt es schwer, genaue Zahlen zu nennen. Kosten, die er allerdings sieht, sind im Bereich der möglichen Messeteilnahmen, Reisekosten und Werbemittel sowie im Ausfall der reisenden Person zu sehen. Auch die Anpassung der Webseiten in den jeweiligen Sprachen ist kostenintensiv. Einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor stellen die zur Verfügung zu stellenden Gratis-Exemplare dar. Der zeitliche Aufwand ist auf Grund der bestehenden Lagerbestände der Kunden und dem Projektgeschäft, in dem sich das Unternehmen durchaus befindet, schwierig einzuschätzen (Abs. 349).

5.1.11.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Insbesondere im Rahmen der **Exklusivrechte** hat das Unternehmen U11 Probleme, dies zu überprüfen, und kann trotz Vertrag ein mögliches Abwandern des Partners zur oftmals günstigeren Konkurrenz nicht verhindern (Abs. 109).

Zudem bereitet es dem Unternehmen Probleme, einen Vertriebspartner zu finden, der die **Nischenprodukte** vertreiben möchte. Nur durch ergänzende Produkte beziehungsweise Maschinen oder einen Vertrieb in einem großen Gebiet ist es möglich, von diesem Geschäft zu leben. Dies stellt trotz hoher Bekanntheit des Unternehmens U11 ein Hindernis dar (Abs. 115).

Zudem machen dem Unternehmen U11 einige **Länder Probleme**, beispielsweise die Türkei oder Russland (Abs. 214). IP11 begründet dies mit der zentralen Bedeutung der nicht bekannten Mentalität und den Werten des Landes (Abs. 218). Besonders in der Türkei spielt beispielsweise die politische Gesinnung eine wichtige Rolle (Abs. 218).

Herausforderungen, die speziell KMU betreffen, sieht IP11 nicht. Viel wichtiger ist der Aufbau einer Marke, egal ob Klein- oder Großunternehmen (Abs. 228).

5.1.11.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein familiengeführtes, klein- und mittelständisches B2B-Unternehmen, welches im Bereich des produzierenden Gewerbes in der Werkzeugindustrie tätig ist. Das Unternehmen U11 ist bereits seit einigen Jahren international aktiv und kann somit auf eine Vielzahl von Erfahrungen zurückgreifen. Die derzeitige Exportquote beläuft sich auf 70%. Allerdings besteht speziell im Bereich des internationalen Vertriebs Nachholbedarf. Derzeit beschäftigt die Vertriebsabteilung sieben Mitarbeiter.

Die Studie stellt ein Paradebeispiel für Unternehmen dar, welche vor einem Generationswechsel stehen, bzw. einen noch unerfahrenen Mitarbeiter mit der Auswahl eines Vertriebspartners beauftragen.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen ist ausschließlich im direkten Export aktiv. Es wird mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet. Zum einen mit Handelspartnern, welche als Vermittler agieren und zum anderen mit Vertragshändlern, welche als Wiederverkäufer auftreten. Vertriebspartner mit Serviceniederlassungen sind die präferierte Vertriebsform. Die Vergabe von Exklusivrechten ist möglich. Auch das Direktgeschäft findet Verwendung.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Wissensabfluss als Gefahr von Tochtergesellschaften sowie erhebliche Fixkosten.
- Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern stellt eine risikoarme und kostengünstige Möglichkeit des Vertriebs dar.
- Vorteil Handelsvertreter: Tritt als U11 auf.
→ Erhöht die Bekanntheit der Marke.
- Vertragshändler werden gerne bei schwierigen Zahlungsbedingungen und hohen Ausfallrisiken eingesetzt.

Kontaktquellen

- Kontaktaufnahmen und -pflege über Messen und Netzwerke.
- Auf Grund der bereits vorhandenen Bekanntheit des Unternehmens kommen potentielle Partner bereits eigenständig auf das Unternehmen zu.
- Leistungen der IHK/AHK werden nicht verwendet.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden
Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:
- Produkt- und Marktkenntnis sowie ein gutes Netzwerk.
- (Inter-) kulturelle Aspekte und Erfahrungen des Vertriebspartners.
- Verkaufsstrategie sollte zu den qualitativ hochwertigen Produkten passen.
- Bereitschaft zu regelmäßigen schriftlichen Reports (Motivation).
- Größe des Partnerunternehmens sowie deren finanzielle und personelle Möglichkeiten.
- Die zwischenmenschlichen Komponenten sollten stimmen: Nach Aussage von IP11 verfügt er selbst noch nicht über das Bauchgefühl, welches sein Vater durch langjährige Erfahrungen aufbauen konnte. Daher greift er speziell auf eher quantifizierbare Faktoren zurück. Grundsätzlich ist es sein langfristiges Ziel, diese weiter in den Prozess der Vertriebspartnerwahl einzubeziehen, um die Entscheidung nachvollziehbar zu machen.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Es existiert noch keine Erfolgskontrolle. Diese befindet sich derzeit noch im Aufbau. Ziel ist es aber, im Rahmen von festgelegten, realistischen Kennzahlen den Erfolg der Partner länderspezifisch zu messen. Hierfür müssen im ersten Schritt Marktanalysen und Gespräche mit den jeweiligen Partnern geführt werden.

5.1.12 Fallanalyse 12

5.1.12.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U12 wurde vor ca. 80 Jahren in Süddeutschland gegründet und ist als familiengeführtes Unternehmen im Bereich der Werkzeugindustrie tätig. Angefangen im Bereich der Handwerkzeuge, produziert das Unternehmen nunmehr auch Produkte im Bereich der Werkstückspannung, Normalien und Luftfahrtprodukte. Bei den Produkten handelt es sich größtenteils um Standardprodukte. Für das Unternehmen arbeiten derzeit etwa 200 Mitarbeiter. Der Umsatz beläuft sich auf knapp 36 Millionen Euro. Es handelt sich somit um ein mittelständisches Unternehmen im B2B-Bereich (Abs. 8).

Die Internetpräsenz des Unternehmens U12 ist sehr international ausgerichtet. So ist es möglich, die Seite in unterschiedliche Sprachen einzustellen. Auch die Vertretersuche ist auf der Internetseite möglich. Bei Ländern ohne Vertreter wird der Besucher auf den Interviewpartner IP12 verwiesen. Zudem werden aktuelle internationale Messen, auf denen das Unternehmen präsent ist, auf der Internetseite angegeben. Kataloge und Werbematerialien existieren in 15 verschiedenen Sprachen.

Das Interview wurde mit IP12, dem Vertriebsleiter für einen Teilbereich der Handwerkzeuge geführt (Abs. 8). Er ist bereits seit zwei Jahren im Unternehmen tätig und kann auf langjährige Erfahrungen im internationalen Bereich zurückgreifen. Die Abteilung besteht insgesamt aus zwei Personen (Abs. 11-16).

5.1.12.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Das Unternehmen U12 ist bereits seit den 70er Jahren auf dem internationalen Markt aktiv. Den Grund sieht IP12 zum einen darin, die Umsatzchancen und Möglichkeiten auf dem ausländischen Markt zu nutzen. Zum anderen hilft die Ausweitung der Absatzmärkte, sich vor Krisen zu schützen (Abs. 12). Gleichzeitig berichtet IP12 davon, dass sich viele Kontakte zu ausländischen Kunden allein durch Zufall ergeben haben (Abs. 18).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Die derzeitige Exportquote liegt bei 35%. Hinzu kommt noch der unbekannte Teil von deutschen Unternehmen, welche die Produkte verbauen und dann exportieren (Abs. 8). Das Unternehmen U12 ist in 65 Ländern aktiv.

Tochterunternehmen als Vertriebs- und Logistikgesellschaften existieren in Slowenien, Südkorea, den USA, Japan und Frankreich. Einige davon sind aus ehemaligen Kunden entstanden (Abs. 92). Grundsätzlich arbeitet der Geschäftsbereich viel mit Vertriebspartnern zusammen, die auf eigenen Namen und eigene Rechnung die Produkte verkaufen (Vertragshändler). Exklusivpartner existieren nur noch in den Ländern Spanien und Österreich. Vergeben werden sie jedoch heutzutage nicht mehr, um flexibel agieren zu können (Abs. 35-36).

Der Fokus des Unternehmens U12 lag bisher auf Deutschland und den Nachbarländern. Hier wurde deutlich, dass diese noch großes Absatzpotenzial haben. So wurde bereits ein Vertriebspartner in Belgien eingestellt. Die Länder Niederlande, Polen und Frankreich sind gerade ebenfalls im Fokus von IP12. Hier ist anzumerken, dass die Vertriebskanäle der unterschiedlichen Geschäftsbereiche unabhängig voneinander agieren. Die Tochtergesellschaften vertreiben derzeit eher Normteile und weniger Handwerkzeuge (Abs. 26). U12 kann auf Grund der ausländischen Vertriebstochtergesellschaften in die dritte Stufe der Internationalisierung eingegliedert werden (vgl. Kapitel 3.2.2).

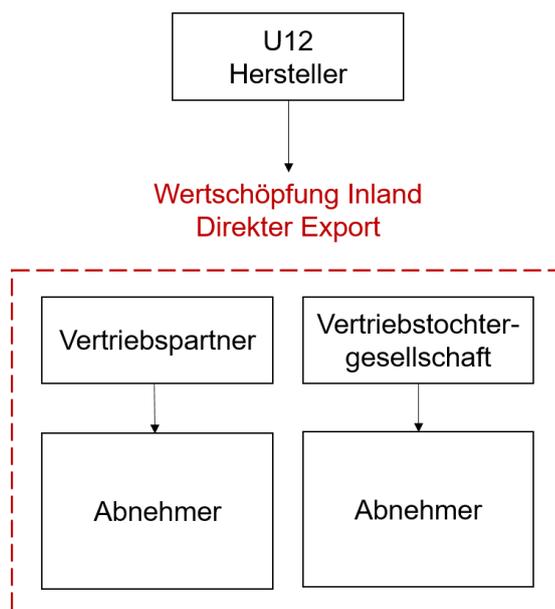


Abbildung 19: Auslandsaktivitäten Unternehmen U12.

Zukünftiges Ziel ist es somit, den Geschäftsbereich „Handwerkzeuge“ im internationalen Kontext weiter auszubauen. Im Fokus stehen allerdings erst einmal die Nachbarländer Deutschlands. Das Unternehmen soll in Zukunft vermehrt auf wichtigen, internationalen Auslandsmessen vertreten sein. Zudem ist es das Ziel, die Besuchsfrequenz bei Vertretungen und Niederlassungen zu erhöhen (Abs. 18).

Erfolgsmessung

Das Unternehmen U12 verfügt über ein gutes CRM-System. Die Erfolgsmessung erfolgt länderspezifisch durch die Betrachtung des Umsatzes und dem Abgleich von Soll- und Ist-Werten (Abs. 148-152). Um den Erfolg des Partners einschätzen zu können, ist es zudem wichtig, den Markt selbst zu kennen (Abs. 132).

IP12: „Das A und O ist auch, wie gut kennt man auch selber den Markt? Was kann man denen sagen, du machst das gut oder schlecht, ansonsten ist man völlig davon abhängig, was der einem erzählt. Deswegen ist das aus meiner Sicht auch wichtig, dass man sich möglichst viel im Land bewegt und sich sein eigenes Bild macht und da austauscht. Sonst kriegt man vielleicht auch viele Unwahrheiten erzählt, oder tausend Gründe vorgeschoben, warum das nicht funktionieren kann.“ (Abs. 132)

Zudem empfiehlt IP12, neben dem Jahresgespräch drei bis vier Mal im Jahr vor Ort zu sein, um sich einen Eindruck vom Markt zu machen.

5.1.12.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Auswahlkriterien Markteintrittsform

Das Unternehmen U12 besitzt bereits eigene Tochtergesellschaften in Ländern mit großem Marktvolumen und einer großen Entfernung zum deutschen Markt (Abs. 106 und 120). Allerdings verwendet IP12 in seinem Geschäftsbereich fast ausschließlich Vertriebspartner, welche allerdings von den Tochtergesellschaften unterstützt werden. Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern begründet IP12 mit dem geringen Risiko sowie mit den begrenzten zur Verfügung stehenden Mitteln (Abs. 104). Bei den Vertriebspartnern handelt es sich fast ausschließlich um Vertragshändler, die im eigenen Namen und Rechnung die Produkte von U12 verkaufen. Begründet wird dies mit dem geringen Organisations- beziehungsweise Betreuungsaufwand (Abs. 78).

Informationsbeschaffung

Auf Grund des guten Netzwerkes von IP12 aus vergangenen Tätigkeiten in der gleichen Branche werden viele Vertriebspartner über dessen Kontakte akquiriert. Zudem sieht IP12 Messen als wichtiges Kommunikationsinstrument an. Da die Marke beziehungsweise die Produkte im Ausland noch nicht ausreichend bekannt sind, setzt IP12 den Fokus speziell auf wichtige Auslandsmessen (Abs. 68). So kommt es häufiger vor, dass Vertriebspartner das Unternehmen U12 direkt ansprechen, so beispielsweise auf einer Messe in den USA, wo IP12 von Australiern angesprochen wurde. Was letztendlich aus diesem Zusammentreffen resultiert, ist bislang noch nicht absehbar (Abs. 76). In Ländern, wie beispielsweise Russland, sieht IP12 die Messen allerdings eher als Mittel zur Kundengewinnung an. Ohne bestehenden Vertriebspartner

würde er nach eigener Aussage keine Messe besuchen. Dies begründet er mit fehlender Markt- und Sprachkenntnis (Abs. 116).

Wege, die IP12 weniger verwendet, sind Internetrecherchen oder auch Dienstleistungen der IHK beziehungsweise AHK. Für große Internetrecherchen fehlt IP12 einfach die Zeit und Manpower (Abs. 70). Die Informationen der IHK beziehungsweise AHK empfindet IP12 als zu allgemein (Abs. 72-74).

Nach der Kontaktaufnahme erfolgt häufig ein Besuch in Deutschland, um dem Partner eine Firmen- beziehungsweise Produktionsbesichtigung geben zu können (Abs. 140).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Grundsätzlich ist es das Ziel von IP12, Vertriebspartner - insbesondere Vertragshändler - zu finden, die trotz der Tatsache, dass sie Wiederverkäufer sind und nicht nur Produkte von U12 verkaufen, sich mit dem **Unternehmen identifizieren** können und den Markt aufbauen. Reine Distributoren reichen IP12 nicht aus (Abs. 98).

IP12: „Im Ausland brauchen wir eigentlich wirklich XXs, egal ob es jetzt eigene Niederlassungen sind oder ob es nur Partner sind. Die müssen weitestgehend, auch mit unserer Unterstützung, selber leisten, also wie ein XX dort agieren. Gerade Thema Marketing, Markenaufbau, und da reicht es eigentlich nicht, wenn die nur Distributor spielen und die Ware nur verteilen.“ (Abs. 98)

Ein Formular beziehungsweise ein Kriterienkatalog zur Auswahl eines geeigneten Vertriebspartners existiert auch in diesem Unternehmen nicht (Abs. 136).

IP12: „Ne, also da haben wir jetzt kein QS-Formular oder so, welches wir abarbeiten, sondern es fängt wirklich an mit der ersten Idee von dem Markt, wer sind da unsere Zielkunden und wie kann man die bedienen und wer kann das bestmöglich machen? Eigentlich anhand der genannten Kriterien, dann denjenigen zu finden, der das leisten kann.“ (Abs. 136)

Im Rahmen der Vertriebspartnerwahl nennt IP12 vermehrt die Branchenzugehörigkeit als mögliches Kriterium. Der potenzielle Partner sollte bereits die **Branche kennen**, somit über ein **Netzwerk und Produktwissen** verfügen (Abs. 66). Zudem sollte dieser auf dem gesamten **Markt etabliert** sein. Dies ist nach Aussage von IP12 nur dann erfolgsversprechend, wenn der Vertriebspartner vor Ort ansässig ist (Abs. 80). Zudem beschreibt IP12 das „**Bauchgefühl**“ als „etwas sehr Wichtiges“ (Abs. 86).

IP12: „Ich sag mal, das Bauchgefühl ist etwas sehr Wichtiges, was ich in besten Jahren auch lernen musste. Wenn man das Gefühl hat, es passt irgendwie nicht aus einem Grund, dann liegt man meistens nicht so falsch. Also finde ich es schon sehr wichtig, dass die Chemie einfach passt, weil sonst kann man ein tolles Produkt haben und es kann eine tolle Firma sein, aber wenn man sich gegenseitig nicht überzeugt, dass das passt, dann kommt man glaube ich nicht voran.“ (Abs. 86)

Allerdings empfiehlt IP12 unerfahrenen Vertrieblern und Unternehmen, insbesondere auf „harte“ Kriterien zu achten. So sollte der potenzielle Partner einen konkreten Plan besitzen, wie er den Markt zu bearbeiten hat. Zudem rät IP12 dazu, dem Vertriebspartner gut zuzuhören. Nach seinen Erfahrungen kann das bei der Einschätzung seiner zukünftigen Leistung helfen. Auch eine Reise zum Vertriebspartner, um sich die Situation vor Ort anzuschauen und den Außendienst besser beurteilen zu können, ist sinnvoll (Abs. 88).

IP12: „Also der Partner sollte im Land eingesessen sein oder einen super Plan haben, wie er es machen möchte. So ein Start- Up: Ich hab jetzt hier eine Garage und eine Internetseite – das funktioniert auf jeden Fall meistens nicht. Sollte halt Empathie haben, also man sollte gut zuhören können, weil meistens verrät er einem dann schon irgendwann, was Sache ist, und sollte Reisen machen, dass man sich die Situation vor Ort anschaut, kriegt er das hin mit seinem Außendienst, wie ist sein Außendienst drauf, eine schlagkräftige Mannschaft oder ist es eine Gurkentruppe? Einfach mit dabei sein, wo es zählt.“ (Abs. 88)

Im Rahmen der Fallbeispiele werden der Auswahlprozess, die konkrete Kontaktquelle sowie die hinzugezogenen Auswahlkriterien nochmals im Zusammenhang erläutert.

Fallbeispiel Belgien

Nach kurzer Potenzialeinschätzung des Landes kam IP12 zu dem Ergebnis, dass hier Unterstützung in Form eines Vertriebspartners benötigt wird (Abs. 34).

Informationsbeschaffung

Der Interviewpartner konnte auf Grund seines bestehenden Netzwerkes aus seiner bisherigen internationalen Tätigkeit den Kontakt zu einem potenziellen Vertriebspartner in Belgien herstellen und für das Unternehmen gewinnen. Zusammen wurde bereits eine Messe in Belgien besucht, aus der bereits einige Aufträge resultierten (Abs. 34).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Bei diesem Vertriebspartner handelt es sich um einen Vertragshändler, der bereits in der **Branche tätig** war und somit bereits über **Produktwissen und Kontakte** im entsprechenden Bereich verfügt.

Zukünftig ist es das Ziel von IP12, mit weiteren Vertriebspartnern für das Land Belgien zusammen zu arbeiten, um das gesamte Land flächenabdeckend bearbeiten zu können (Abs. 34).

Fallbeispiel Niederlande

Für die Niederlande sucht das Unternehmen U12 schon bereits zum vierten Mal einen passenden Vertriebspartner. IP12 begründet die letzte falsche Wahl mit einem zu eng gefassten

Branchennetzwerk des ehemaligen Vertriebspartners. Dieser konnte beziehungsweise wollte ausschließlich den Automobilbereich bedienen (Abs. 44).

Informationsbeschaffung und Auswahlkriterien Vertriebspartner

Hier wurde wieder über das Netzwerk von IP12 ein passender Kandidat aus den Niederlanden akquiriert, der ebenfalls aus dem Produktbereich stammt und dementsprechend über eine Vielzahl potenzieller Kunden verfügt.

Wichtig im Rahmen der Vertriebspartnerwahl ist IP12, dass der Partner über ein Lager verfügt, Zugang zum Markt hat, Kontakte zu potenziellen Kunden besitzt sowie über technisches Wissen verfügt, um Service leisten zu können und eine gute Betreuung von Seiten des Außendienstes leisten kann (Abs. 46).

IP12: „Lagerhaltung, Zugang zum Markt, also er sollte sein Klientel kennen. Entsprechenden Service bieten; sowohl logistisch, aber auch als Betreuung außendienstseitig. Ein gewisses Marketing-Know-how, also, dass er die Dinge, die wir vorgeben, auch umsetzen und anpassen kann. Relativ oft eine Kommunikation, also dass man sich darüber unterhält, was funktioniert und was funktioniert nicht. Wo stehen wir gerade? Was sind die nächsten Schritte? Gemeinsam entscheidet. Ja, eine gewisse Professionalität, ich möchte nicht sagen, gleich einen Businessplan, aber ob er überhaupt einen Plan hat.“ (Abs. 46)

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Die Suche nach einem Vertriebspartner dauert bis zu einem halben Jahr. Die ersten Erfolge werden nach zwei Jahren sichtbar. Bis er sich allerdings vollständig am Markt etabliert hat, können nach Einschätzung von IP12 zwischen fünf und zehn Jahre vergehen (Abs. 128).

Der finanzielle Aufwand durch die Bereitstellung von ausreichenden Werbematerialien, wie beispielsweise Kataloge und Prospekte sowie die Beteiligung an Messen und Aktionen etc., beläuft sich in Belgien auf ungefähr 10.000 Euro (Abs. 110).

Vertragsgestaltung

Zudem gibt IP12 ausführliche Einblicke in wichtige Vertragsbestandteile (Quelle: Sekundärmaterialien, Vertragsmuster). So sollten in einem Vertrag folgende Punkte mit einbezogen werden:

- Informationen zu Exklusivitäten: Im Rahmen der Exklusivitäten behält sich das Unternehmen U12 vor, andere Unternehmen mit dem Vertrieb der Produkte im Vertragsgebiet zu beauftragen. Somit werden keine Exklusivitäten vergeben.

- Vertriebspartnerart und Provisionen: Als Vertragshändler verkauft der Partner beispielsweise die Produkte des Unternehmens U12 im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Zudem werden Provisionshöhen festgelegt.
- Preise, Konditionen und sonstige Vergütungen: Hierzu zählen beispielsweise Rabatte auf aktuelle Preislisten, Zahlungsbedingungen (meist 30 Tage, 2% Skonto) und Lieferbedingungen (beispielsweise ab Werk).
- Verkaufsunterstützungen: Bestandteile sind zum Beispiel die Festlegung der konkreten Anzahl an Katalogen, Prospekten und Flyern sowie deren regelmäßige Überarbeitung oder auch Regelungen für die Übersetzung in die jeweilige Landessprache.
- Messen und Veranstaltungen: Grundsätzliche Dinge, wie die Übernahme von Kosten, Bereitstellung von Exponaten und die damit verbundenen Kosten werden in diesem Abschnitt geregelt.
- Marketing und verkaufsfördernde Maßnahmen: Bei Unternehmen U12 wird hier beispielsweise festgehalten, dass sich der Partner verpflichtet, die Produktbezeichnung und auch die Marke zu vermarkten. Auch die Intensität der Kundenbetreuung und des Reportings (kontinuierliche Rückmeldung über den Markt, Jahresgespräch, ein jährlicher Marketing- und Aktionsplan und jährliche Prognose über das Einkaufsvolumen) werden festgehalten. Des Weiteren werden Verpflichtungen von Seiten des Unternehmens (Verkäufer), wie Listungen auf Webseiten oder die Weitergabe von Anfragen aus seinem Verkaufsgebiet, festgelegt.
- Warenlager und Demomaterial: In diesem Bereich werden die stetige Bereitstellung von Demoversionen, deren Umgang und die damit verbundenen Kosten geregelt sowie die Verpflichtung zur Schaffung und Führung eines Warenlagers, die damit verbundene Warenverfügbarkeit und Liefergeschwindigkeit.
- Mindestumsatz des Vertragshändlers: Dies ist abhängig vom Land. In dem ersten Jahr sieht IP12 beispielsweise in Belgien einen Mindestumsatz von 10.000 Euro als realistisch an. In den folgenden Jahren erwartet IP12 eine Umsatzsteigerung von 10% bis 15%.
- Wettbewerbsverbote: Der Vertragshändler darf keine Konkurrenzprodukte führen, zudem verpflichtet er sich, jegliche weitere Vertretung dem Unternehmen U12 mitzuteilen.

- Interessenwahrnehmung und Berichtspflicht: In diesem Bereich wird unter anderem auf Sorgfaltspflichten, Bevollmächtigungen und Bestandteile der schriftlichen, verpflichtenden Berichte des Vertriebspartners verwiesen.
- Beendigung des Vertrags: Vertragsdauer und ordentliche Kündigung, vorzeitige Kündigungen sowie Abwicklungen der Geschäftsbeziehungen nach Kündigung sind in diesem Bereich des Vertrages zu finden.

Fallbeispiel Polen

Auch für Polen wurde bereits ein Vertriebspartner gefunden. Interviewpartner IP12 bezeichnet ihn im Interview als Handelsvertreter. In einem weiteren Gespräch stellte sich allerdings heraus, dass es sich hierbei eher um einen hybriden Ansatz handelt. Zum einen besitzt der Partner in Polen eine Firma, bezieht Ware und verkauft diese an kleinere Firmen auf eigene Rechnung (Vertragshändler). Zum anderen fungiert er bei größeren Händlern, die direkt bei U12 kaufen und dies auch möchten, als Vermittler (Handelsvertreter). Ob dieser Ansatz letztendlich erfolgreich ist, kann derzeit noch nicht gesagt werden (Abs. 50).

Informationsbeschaffung

Der Interviewpartner hat den Vertriebspartner von seinem Vorgänger übernommen. Er ist, wie bereits der ehemalige Partner in den Niederlanden, auf den automobilen Bereich spezialisiert, möchte allerdings dieses Jahr auf Messen, um sein Netzwerk auch in weiteren Branchen auszuweiten (Abs. 50).

Zeitlicher Aufwand

Bis der Erfolg eines Vertriebspartners einzuschätzen ist, vergehen nach Aussage von IP12 ca. zwei bis drei Jahre. Begründet wird dies damit, dass die Listungen im Handel eine lange Zeit unverändert bleiben, zudem muss der Markt erst einmal aufgebaut werden (Abs. 56-58).

5.1.12.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Besonders bei KMU berichtet IP12 von sehr emotionalen Vorgehensweisen. Die Unternehmen greifen weniger auf harte Kriterien zurück (Abs. 170).

Eine Herausforderung sieht IP12 zudem darin, bei einem Vertriebspartner, der meist mehrere Produkte vertreibt, nicht in Vergessenheit zu geraten. U12 versucht dem entgegenzuwirken, indem sie den Vertriebspartner marketingmäßig so aufstellen, dass er mit wenig Mühe die Produkte gut vermarkten kann. So werden dem Partner aktuelle und ansprechende Kataloge,

Anzeigen und Vorlagen zur Verfügung gestellt. Des Weiteren werden regelmäßige Schulungen angeboten. Zudem unterstützt das Unternehmen den Partner finanziell bei Kundenevents und Messen (Abs. 82).

IP12: „Indem wir einfach uns marketingseitig so aufstellen, dass er die Dinge einfach umsetzen kann, so haben wir uns jetzt extrem viel Mühe mit dem Katalog gegeben, dass der sehr ansprechend ist, sehr erklärend ist, dass wir Anzeigen, Vorlagen machen, dass wir Schulungen machen, Kunden-Events wenn möglich, hängt natürlich von ihm ab, was er auch organisieren kann, dass man ihn finanziell auch unterstützt bei Marketingausgaben wie Messen. Diese Dinge eigentlich.“ (Abs. 82)

5.1.12.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Im Rahmen dieser Fallstudie wird ein mittelständisches B2B-Unternehmen (U12) aus dem Bereich der Werkzeugindustrie beschrieben, welches bereits seit Jahren erfolgreich im internationalen Bereich tätig ist. Die Exportquote liegt bei 35%. Auch die Interviewperson kann auf eine Vielzahl von internationalen Erfahrungen im Außenhandel zurückblicken.

Diese Studie ist ein gutes Beispiel für den Erfolg und Nutzen, der durch die Einstellung eines externen, erfahrenen Vertriebsmitarbeiters generiert werden kann. Durch das bereits aufgebaute Branchennetzwerk von IP12 ist es gelungen, in kürzester Zeit neue und passende Vertriebspartner in unterschiedlichen Ländern einzustellen. Zudem wird deutlich, dass verschiedene Unternehmensbereiche durchaus mit unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen haben.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U12 arbeitet mit Vertriebstochtergesellschaften und Vertriebspartnern zusammen. Der Geschäftsbereich von IP12 wird ausschließlich durch Vertriebspartner, spezielle Vertragshändler, repräsentiert. Selbst in den Ländern mit Tochtergesellschaften werden die Produkte dieses Geschäftsbereiches von Vertragshändlern vertrieben. Exklusivrechte werden nicht mehr vergeben, um weiterhin flexibel und marktorientiert agieren zu können.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Begründet wird die gewählte Markteintrittsstrategie und damit die Zusammenarbeit mit Vertragshändlern mit dem geringen Risiko sowie dem geringen finanziellen und organisatorischen Aufwand.

Kontaktquellen

- Das Netzwerk des Interviewpartners wird zur Akquise genutzt.
- (Auslands-) Messen werden als wichtigstes Kommunikationsinstrument gesehen. Allerdings auf Grund geringer Marktkenntnisse nicht zur Gewinnung von Partnern eingesetzt.
- Die IHK oder AHK sowie Internetrecherchen werden selten verwendet.
- Nach der Kontaktaufnahme erfolgt ein persönliches Gespräch, meist in Deutschland.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Vertragshändler muss sich mit den Produkten und der Marke identifizieren können.
- Unterstützung beim Marktaufbau durch Marketingmaterialien und finanzielle Mittel.
- Wichtige Kriterien sind für IP12 zudem: Marktkenntnis, lokaler Standort, gut funktionierender Außendienst, Branchenzugehörigkeit und Branchenerfahrungen. → Branchenspezifische Netzwerke, Kontakte und Produktkenntnis.
- Nachfrage nach einem konkreten Marktbearbeitungsplan.
- *Empfohlen werden: Reise in das Land sowie einen ausführlicher Vertrag (inkl. Preisen und Konditionen, Verkaufsunterstützungen, Messen und Veranstaltungen, verkaufsfördernden Maßnahmen, Warenlager und Demomaterialien, Mindestumsätzen, Wettbewerbs- und Verkaufsverboten).*
- Gutes Bauchgefühl als weiches Auswahlkriterium: IP12 empfiehlt noch unerfahrenen Vertrieblern, auf „harte“ Kriterien zurückzugreifen.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Auf Grundlage erhobener Marktpotentiale können Jahresziele des Partners realistisch eingeschätzt werden. Die Erfolgsmessung wird länderspezifisch vorgenommen. Letztendlich werden festgelegte, jahresbezogene Umsatzziele mit den Ist-Werten verglichen. Die Suche nach einem Vertriebspartner dauert bis zu einem halben Jahr. Die ersten Erfolge werden nach zwei Jahren sichtbar. Bis sich der Partner allerdings vollständig am Markt etabliert hat, können nach Einschätzung von IP12 zwischen fünf bis zehn Jahre vergehen. Der finanzielle Aufwand (am Beispiel eines EU-Landes) beläuft sich auf knapp 10.000 Euro.

5.1.13 Fallanalyse 13

5.1.13.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das KMU U13 arbeitet seit über 100 Jahren im Bereich der Werkzeugindustrie. Es ist seit dessen Gründung im Familienbesitz. Das Unternehmen führt über 1.000 Artikel im Sortiment, wobei es sich hierbei um hochpreisige Standardprodukte handelt (Abs. 129). Derzeit arbeiten für U13 um die 70 Mitarbeiter. Der Umsatz beläuft sich auf über 12 Millionen Euro, wobei die Exportquote bei 20% liegt (Abs. 7-11).

Die Internetpräsenz sowie die Marketingmaterialien sind in englischer Sprache abrufbar. Im Rahmen der Unternehmenshistorie wird die Internationalisierung des Unternehmens nicht aufgegriffen.

Der Interviewpartner IP13 ist derzeitiger Geschäftsführer und hat daher einen guten Überblick über sämtliche Bereiche des Unternehmens (Abs. 15). Er arbeitet bereits seit neun Jahren für das Unternehmen (Abs. 272). In seiner vorherigen Tätigkeit war er als Geschäftsführer des internationalen Marketings und internationalen Vertriebs zuständig (Abs. 19).

5.1.13.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Das Unternehmen ist nach Aussage von IP13 seit Gründung international aktiv (Abs. 27). Im Laufe der Zeit wurden Exportaktivitäten in unterschiedlicher Intensität verfolgt (Abs. 21).

Der Grund, international aktiv zu werden, sieht IP13 in der steigenden Popularität der eigenen produzierten Produkte. Zudem erhofft sich IP13, durch die internationalen Tätigkeiten unabhängig von speziellen Märkten und Kunden zu sein (Abs. 208-212).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Eines der absatzstärksten Länder ist derzeit Griechenland, dicht gefolgt von den Beneluxländern. Zudem werden Märkte in Polen, Schweiz, England, Österreich und Skandinavien aufgebaut (Abs. 39).

Das Unternehmen U13 arbeitet ausschließlich mit Vertriebspartnern, sogenannten Wiederverkäufern, zusammen. Das Unternehmen ist somit ausschließlich im **direkten Export** tätig. Dies ist nach Aussage von IP13 einfach historisch begründet und gewachsen (IP13).

SR: „Warum wurde sich dafür genau entschieden? Gab es da Gründe?“

IP13: „Kann ich nicht sagen. Gibt es seit 40 Jahren.“ (Abs. 56-57)

Zudem bekommt das Unternehmen über Direktkunden Anfragen aus dem Ausland (Abs. 148). Über Tochtergesellschaften oder andere Formen der Direktinvestitionen verfügt das Unternehmen nicht. Somit befindet sich das Unternehmen U13 in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

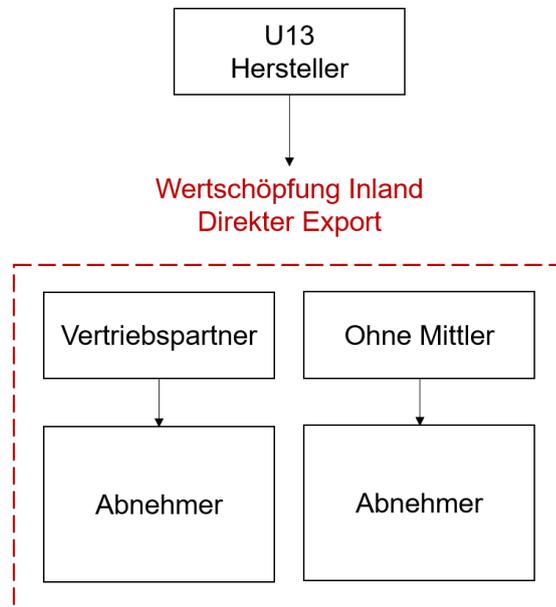


Abbildung 20: Auslandsaktivitäten Unternehmen U13.

Eine Herausforderung, die in dem Produktportfolio des Unternehmens begründet ist, stellen die sehr unterschiedlichen landesspezifischen Anforderungen dar (Abs. 23).

Zukünftig ist es das Ziel, Auslandsaktivitäten zu verstärken und systematisch zu gestalten.

Erfolgsmessung

Die Erfolgsmessung erfolgt durch die Betrachtung des reinen Ertrages. Weitere Kennzahlen werden derzeit nicht verwendet (Abs. 220).

5.1.13.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Wie bereits dargelegt, arbeitet U13 ausschließlich mit Vertriebspartnern zusammen. Allerdings sieht IP13 Handlungsbedarf beim Ausbau des Außenhandels. Zudem ist der Proband mit den jetzigen Vertriebspartnern nicht zufrieden (Abs. 107).

IP13: „(...) weil wir auch keine Alternative haben, weil wir schlicht und ergreifend nicht die Vertriebspartner haben, die wir uns jetzt so wünschen würden, (...).“ (Abs. 107)

IP13 berichtet im diesem Zuge von vielen potenziellen Vertriebspartnern, die das Unternehmen bereits im Stammhaus besucht haben. Leider waren die meisten nach Aussage von IP13, „Hochstapler“, die bei inhaltlichen Fragen schnell an ihre Grenzen kamen (Abs. 39).

Im Rahmen der folgenden Fallbeispiele werden Auswahlprozesse, mögliche Kontaktquellen sowie Auswahlkriterien genauer erläutert:

Fallbeispiel Belgien/Niederlande

Die Präsenz der Marke soll in Belgien und auch in den Niederlanden weiter ausgebaut werden. Hier ist bereits ein Vertriebspartner, welcher auf eigenen Namen und Rechnung Produkte verkauft (Vertragshändler), tätig (Abs. 55).

Informationsbeschaffung

Um den Markt besser bearbeiten zu können, wurde Kontakt zu Unternehmen aufgebaut, die in der Branche bereits bekannt sind (Abs. 53) und ihren Sitz in Belgien haben (Abs. 152-153). Hierzu besuchte IP13 Handelsmessen und nahm anschließend Kontakt zu den potenziellen Partnern auf (Abs. 53). Grundsätzlich empfindet IP13 den Erfolg auf Messen stark zufallsabhängig. Wenn Unternehmen allerdings noch keine Informationen zum Markt haben, empfiehlt IP13 den Besuch von Messen, um Informationen über den Markt abzuschöpfen und gegebenenfalls auch Vertriebspartner kennenzulernen, die im besten Fall bereits komplementäre Produkte vertreiben (Abs. 101).

Hier steht das Unternehmen noch ganz am Anfang und kann zu Erfolgen und dem genauen Auswahlprozess keine weiteren Informationen derzeit geben.

IHKs oder AHKs werden von IP13 nicht mehr verwendet, da es sich um sehr branchen- und landesspezifische Informationen handelt und bislang keine so guten Erfahrungen mit den Leistungen und Veranstaltungen gemacht wurden (Abs. 67 und 82).

Fallbeispiel Schweiz

In die Schweiz wurden nach Aussage von IP13 immer schon Produkte des Unternehmens geliefert. Um nun die Aktivitäten im Land weiter auszubauen, ist U13 auf der Suche nach einem Vertriebspartner.

Informationsbeschaffung

Nach langer Internetrecherche und den zur Verfügung stehenden Netzwerken, wie beispielsweise Lieferanten, wurde mit einem potenziellen Vertriebspartner telefonisch Kontakt aufgenommen. Er ist bereits in der Branche tätig und ansässig in der Schweiz (Abs. 53). Das erste

Treffen fand in der Schweiz statt. Im Fokus des Treffens stand der gegenseitige Abgleich von Erwartungen.

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Neben der Branchenzugehörigkeit berichtet IP13 von der Übereinstimmung auf **der zwischenmenschlichen Ebene** (Abs. 61).

IP13: „Man hat sich auf eine grundsätzliche Art erstmal auf persönlicher Ebene getroffen und Übereinstimmungen festgestellt. In den Zielen.“ (Abs. 61)

Zudem konnte der Vertriebspartner IP13 damit überzeugen, dass die **gegenseitigen Erwartungen zueinander gepasst** haben und nach Einschätzung des Interviewpartners hat er glaubhaft über den **Markt und potenzielle Abnehmer** berichtet. Dies steigert die Glaubwürdigkeit des potenziellen Partners. Auch die gestellten Fragen des Vertriebspartners an IP13 waren plausibel und zeugten **von Interesse und vorheriger Auseinandersetzung mit dem Unternehmen** und dessen Produkten (Abs. 133).

IP13: „Womit hat der uns überzeugt, der hat uns erstmal überzeugt dadurch, dass die Rahmenbedingungen im Sinne von gegenseitigen Erwartungen gepasst haben. (...) und die Partner, die er uns genannt hat, die wir kennen, kein dummes Zeug erzählt haben. Das spricht erstmal für die Glaubwürdigkeit, und dann hat er halt mit den weiteren Partnern, die er kannte noch gesprochen über unser Themenfeld, über unsere Produkt-Range und das jetzt auch nicht so schlecht, und die Fragen, die er gestellt hat, im Sinne von Produktdiversifizierungen, die waren auch nicht ganz falsch, sprach schon für eine gewisse Kompetenz und deshalb versuchen wir es mal.“ (Abs. 133)

Im Rahmen der Interviews stellt IP13 einen Vergleich zur Auswahl des **niederländischen Vertriebspartners** her. Hier wurde über das Netzwerk des Unternehmens U13, insbesondere über Lieferanten, ein Partner gesucht und letztendlich gefunden. Im Gegensatz zum Vertreter in der Schweiz besitzt dieser viele Vertretungen, über die er die Produkte des Unternehmens vertreibt. IP13 schlussfolgert daher, dass die Anforderungen im Rahmen der Auswahl eines geeigneten Vertriebspartners sehr stark variieren (Abs. 65).

Des Weiteren berichtet IP13 davon, dass im Rahmen des **gegenseitigen Anforderungsabgleiches** einige Aspekte unabdingbar seien. Zum einen muss der Vertriebspartner **bereit sein, zu investieren**. Zum anderen muss er die Chance sehen, auf der Grundlage eines konkreten Plans einen größeren Umsatz im Land erbringen zu können (Abs. 67).

IP13: „(...) der eine sagt ‚Jo, ich stelle mir vor, dass ich dann mit euch halt 10.000 Euro Umsatz mache‘. Dann sagen wir: ‚Ok, war ein nettes Gespräch, aber das macht jetzt nicht wirklich Sinn‘. Und wenn er sagt: ‚Ok, ich stelle mir vor, ich bin auch bereit zu investieren, ich leiste auch meinen Teil, das Geschäft nach vorne zu gestalten, und dann wollen wir Umsatz von 300.000 Euro‘. Und dann ist das Thema ok. Das ist jetzt die Richtung, die wir auch so anstreben.“ (Abs. 67)

IP13 begründet dies mit der länderspezifischen Produkthanpassung und den damit verbundenen Rüstkosten (Abs. 72).

Nach dem ersten erfolgreichen Treffen mit dem Vertriebspartner aus der Schweiz gab U13 Angebote ab. Das erste Feedback des Vertriebspartners war durchaus positiv. Einen Punkt, der nun die Zusammenarbeit noch kippen könnte, sieht IP13 in den Zahlungsvereinbarungen (Abs. 111-113).

Zudem ist das Unternehmen bereit, Exklusivrechte zu vergeben, wenn der erwartete Umsatz erreicht werden konnte (Abs. 135).

IP13: „Ich hätte gerne die Exklusivität dann sagen wir ‚Welchen Umsatz stellst du Dir denn vor?‘ Und dann sagt er ‚X, Y, Z‘ Und dann sagen wir ‚X, Y, Z ist zu wenig. Du musst halt X machen oder nur Z oder was Anderes‘. Und dann passt das. Das ist so das Zusammenspiel. Und dann hat man bis jetzt nur Worte gedroschen, aber noch keine Fakten geschaffen, deshalb müssen wir sehen, wie sich das entwickelt. Dafür ist das alles noch zu neu.“ (Abs. 135)

Des Weiteren unterstützt das Unternehmen U13 den Vertriebspartner durch Messebeteiligungen, Muster und Kataloge (Abs. 137). Auch Produktschulungen werden vom Unternehmen unterstützt (Abs. 165).

Ein Vertrag wird meist gar nicht geschlossen. Manchmal werden die Erwartungshaltungen schriftlich fixiert, aber Verträge in dem Sinne existieren bislang nicht (Abs. 139).

P13: „Also einen Vertrag gibt es in den seltensten Fällen. Also (...) das funktioniert bei uns im Regelfall so, dass wir sagen, so machen wir es, und dann ist das Thema erledigt. Und die Rahmenbedingungen sind dann halt so, wie wir es am Anfang abgesprochen haben, indem wir halt die Erwartungshaltung ausgetauscht haben und dann schreibt mal vielleicht noch die Erwartungshaltung noch auf. Mehr gibt es da momentan gar nicht.“ (Abs. 139)

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Den finanziellen Aufwand für solch einen beschriebenen Prozess schätzt IP13 auf ungefähr 10.000 bis maximal 20.000 Euro (Abs. 177).

IP13: „Das ist ja das, was wir jetzt machen. Also überhaupt nicht teuer, wenn ich das, sage ich mal, mache, so wie wir es jetzt gerade machen. Und ohne eigene Leute. 10-20.000 [Euro] mehr kostet das nicht.“ (Abs. 177)

Bis ein Vertriebspartner erfolgreich am Markt agiert, vergehen nach Einschätzung von IP13 um die zwei Jahre. (Abs. 185) Die durchschnittliche Zeit, welche für die Suche eines Vertriebspartners aufgebracht wird, kann IP13 nicht einschätzen (Abs. 189).

Der grundsätzliche Ablauf bei der Suche eines Vertriebspartners beschreibt IP13 folgendermaßen: Alles beginnt mit der Idee, in einem bestimmten Land aktiv zu sein. Die Marktanalyse erfolgt meist über das eigene Netzwerk. Häufig resultieren aus diesen Gesprächen konkrete

Ansprechpartner. Nach dem ersten Gespräch, welches entweder persönlich oder telefonisch mit dem potenziellen Vertriebspartner geführt wird, entscheidet sich, ob ein weiteres, tiefgreifendes Gespräch geführt wird (Abs. 202).

5.1.13.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Das Produktportfolio des Unternehmens stellt in erster Linie eine Herausforderung dar. So muss das Produkt jeweils an die Landesanforderungen angepasst werden (Abs. 23). Zudem stellen Mitarbeiter, die mit dem Außenhandel nicht vertraut sind, ein weiteres Hindernis im Rahmen der Internationalisierung dar (Abs. 21).

Im Laufe der Zeit hat sich das Unternehmen allerdings neu ausgerichtet. Des Weiteren empfindet IP13 die Informationslage auf den ausländischen Märkten als sehr intransparent (Abs. 155). Im Rahmen der Vertriebspartnersuche nennt IP13 die verbreitete „Schaumschlägerei“ im Ausland (Abs. 157).

IP13: „(...) es besteht immer eine relativ große Diskrepanz zwischen dem, was uns in einem ersten Gespräch über ein Land berichtet wird, im Gegensatz, was Sie da faktisch vorfinden, das passiert immer. Also im Sinne von Können, was halt ein Vertriebspartner kann, was er leistet, welche Kontakte er hat? Also Kontakte im Sinne von Einflussmöglichkeiten, Kontakte bedeutet, ich kenne ja nur jemanden (...).“ (Abs. 157)

Einen weiteren Punkt, der bei der Auswahl eines Partners häufig zu Problemen führt, sind die Verhandlungen der Zahlungskonditionen. U13 arbeitet speziell bei neuen, noch nicht bekannten Partnern ausschließlich mit Vorkasse. Dies führt häufig zum Scheitern der Verhandlungen. Allerdings sind IP13 alle anderen Zahlungsbedingungen zu risikoreich (Abs. 252).

5.1.13.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein klein- und mittelständisches Unternehmen (U13) der Werkzeugindustrie, welches sich im Familienbesitz befindet und im produzierenden Gewerbe im B2B-Bereich tätig ist. Die Exportquote des Unternehmens liegt derzeit bei knapp 20%.

Die Studie stellt ein gutes Beispiel für einen noch nicht systematischen Internationalisierungsprozess dar. Internationale Aktivitäten mit Direktkunden und Vertriebspartnern bestehen zwar seit Jahren, allerdings sind diese noch ausbaufähig. Das Unternehmen möchte den Ausbau durch die gezielte Ansprache von potentiellen Vertriebspartnern, die das Unternehmen durch sein Netzwerk identifiziert, erreichen.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U13 arbeitet ausschließlich mit Vertriebspartnern zusammen. Speziell kommen Vertragshändler, welche auf eigenen Namen und Rechnung agieren, zum Einsatz. Exklusivrechte werden durchaus vergeben. Auch im Bereich des Direktgeschäfts ist U13 aktiv.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern ist historisch gewachsen. → Eine gezielte Auswahl ist nicht erkennbar.
- Durch die verwendete Zahlungsweise „Vorkasse“ gegenüber dem Vertriebspartner wird zudem deutlich, dass das Unternehmen die Risiken möglichst minimal halten möchte.
- Zudem vergibt IP13 Exklusivrechte, wenn die Erwartungen an den Partner erfüllt wurden.

Kontaktquellen

- Messen zur Gewinnung von Informationen und zur allerersten Kontaktaufnahme mit Partnern sind beliebt. → Erfolg zufallsabhängig(?)
- Internetrecherche und Netzwerke wie bspw. Lieferanten, gefolgt von telefonischer Kontaktaufnahmen und einem persönlichen Treffen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.
- Zudem werden keine Verträge mit dem Partner geschlossen.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Der geeignete Vertriebspartner soll in der Branche bereits bekannt sein, ggf. komplementäre Produkte im Portfolio besitzen.
- Zwischenmenschliche Ebene: Wertvorstellungen sowie gegenseitige Erwartungen müssen übereinstimmen.
- Zu einer hohen Glaubwürdigkeit führen nach IP13 nachvollziehbare Informationen über Kontakte bzw. Netzwerke.
- Auch eine Vielzahl von bestehenden Vertretungen wird in einem Fallbeispiel genannt.
- Explizit merkt IP13 an, dass die Auswahlkriterien bei ihm durchaus variieren.
- Unabdingbare Kriterien sind allerdings: Bereitschaft zur Investition und vorab ermittelte, glaubwürdige Absatzmengen.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Ein systematischer Abgleich der Erwartungen erfolgt derzeit nicht. Es werden lediglich die Erträge betrachtet und bewertet.

Den finanziellen Aufwand schätzt IP13 auf 10.000 bis 20.000 Euro. Die Dauer, bis ein Partner am Markt erfolgreich agiert, schätzt der Interviewpartner auf ungefähr zwei Jahre.

5.1.14 Fallanalyse 14

5.1.14.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U14 wurde vor knapp 100 Jahren in Nordrhein-Westfalen gegründet. Noch heute ist es ein familiengeführtes, mittelständisches Unternehmen, welches im Bereich der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie tätig ist. Der Fokus des Unternehmens liegt auf den Gartenschneidwerkzeugen. Der Interviewpartner beschreibt die Produkte als Standardprodukte (Abs. 137). Bei den Produkten handelt es sich um hochqualitative Werkzeuge für den professionellen Anwender. Das Unternehmen U14 vertreibt nicht an Endanwender, sondern ausschließlich an Zwischenhändler (Abs. 5). Die Mitarbeiterzahl liegt bei circa 40 Personen. Zum Umsatz macht das Unternehmen keine Angabe. Bekannt ist allerdings, dass der Umsatz unter 50 Millionen Euro liegt. Infolgedessen handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen.

Die Internetseite des Unternehmens ist in mehreren Sprachen abrufbar. Der Katalog des Unternehmens ist auf der Seite allerdings nur in der deutschen Sprache zu finden. Zudem werden die internationalen Tätigkeiten und Erfolge auf der Internetseite des Unternehmens nicht vermarktet.

Die Interviewperson IP14 ist der derzeitige geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens U14 und seit 20 Jahren im Unternehmen tätig. Sein Aufgabenbereich ist der Vertriebs- und Personalbereich (Abs. 5-9).

5.1.14.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Auf Grund der immer stärker werdenden Entwicklung des Exports kam U14 zu der Entscheidung, Anfang der 90er Jahre international aktiv sein zu wollen. Begründet wird dies durch den weiteren zu erzielenden Umsatz, Wachstum und eine gewisse Omnipräsenz der Marke sowie eine breite Risikostreuung (Abs. 175).

Dies wurde durch die Teilnahme an einer sehr international ausgerichteten Gartenmesse, der Gafa in Köln, angestoßen. Diese Messe wird von vielen Einkäufern, beispielsweise Großhändlern, besucht (Abs. 19). Gleichzeitig wurde im Unternehmen die eigene Exportabteilung aufgebaut. Im ersten Schritt bedeutete dies, dass Mitarbeiter eingestellt wurden, die Englisch und Französisch sprechen können sowie über internationale Erfahrungen verfügen (Abs. 21).

Die in den ersten fünf Jahren bearbeiteten Länder waren der Iran, Frankreich, USA, Spanien und Portugal (Abs. 23). Anders als heute wurden zur damaligen Zeit keine Marktanalysen vor Eintritt in den Markt erstellt (Abs. 25).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Das Unternehmen ist heute weltweit aktiv und auf jedem Kontinent der Welt vertreten (Abs. 5). Die Exportquote beläuft sich auf knapp 50% (Abs. 94). Tochtergesellschaften besitzt das Unternehmen nicht. Es wird ausschließlich mit Wiederverkäufern (**direkter Export**) zusammengearbeitet. Dies können nach Aussage von IP14 Großhändler, Katalogversender oder auch Handelshäuser wie beispielsweise Amazon sein (Abs. 36). Es handelt sich bei den Vertriebspartnern um sogenannte Vertragshändler oder Importeure, welche auf eigene Rechnung die Produkte verkaufen (Abs. 118).

IP14: „Für mich ist ein Vertriebspartner ein Kunde, der meine Produkte auf Grund seiner eigenen Vertriebspower im Markt, egal, ob es über seinen Katalog, seine Vertriebsleute, seine Internetseite oder seinen Onlineshop ist, verkauft.“ (Abs. 118)

Auch mit den sogenannten Vermittlern, wie beispielsweise Handelsvertreter oder Kommissionäre, arbeitet U14 nicht zusammen (Abs. 118-120). Eine übergeordnete Rolle nehmen die Salesmanager der Exportabteilung im Stammhaus ein, die sich speziell um den Aufbau der einzelnen Länder und die Wiederverkäufer kümmern (Abs. 82). Das Unternehmen U14 befindet sich in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).



Abbildung 21: Auslandsaktivitäten Unternehmen U14.

Weiterhin ist es das Unternehmensziel, die bisherigen internationalen Tätigkeiten weiter auszuweiten (Abs. 39-40).

Erfolgsmessung, zeitlicher/finanzieller Aufwand

Bis ein Vertriebspartner wirklich erfolgreich ist, vergehen nach Einschätzung von IP14 zwischen ein und eineinhalb Jahre (Abs. 141). Allerdings sollten schon im Vorfeld Meilensteine gesetzt und kontrolliert werden, um schnell eingreifen und die Richtung vorgeben zu können. Um allerdings die erreichten Ziele gut einschätzen zu können, muss der Markt im Vorhinein ausführlich analysiert werden (Abs. 141).

IP14: „(...) aber in letzter Konsequenz ist es so, wenn man diese Konstellation glaub ich intensiv betrachtet, kann man nach einer Zeitdauer von einem Jahr, eineinhalb sagen, ist die Position mit der richtigen Person besetzt. Denn es ist ja so, da schließt sich der Kreis wieder, ich tapse ja nicht unbewusst in den Markt rein, ich weiß, was der Markt her gibt, ich hab vorher eine Analyse gemacht und es sei denn, die Analyse stellt sich auf einmal als falsch heraus, dann hat man natürlich ich sag mal ein echtes Problem.“ (Abs. 141)

Den finanziellen Aufwand bei einem solchen Vorgehen in einem entfernteren Markt inklusive Personaleinsatz, Reisen und Messeständen im Land schätzt IP14 auf 150.000 Euro (Abs. 150).

IP14: „(...) Aber ich sag mal, wenn Sie eine Person haben, die dort unterwegs ist mit Messe, mit Reisen dann sind Sie, ich sag mal so, um die 150.000 Euro müssen Sie einplanen. Mindestens. Sonst brauchen Sie erst gar nicht los zu ziehen.“ (Abs. 150)

Die Erfolgsmessung wird nach Aussage von IP14 permanent und sehr engmaschig durchgeführt. So werden detaillierte Statistiken und Potenzialanalysen aufgestellt (Abs. 178-183).

5.1.14.3 Markteintrittsstrategie/ Vertriebspartnerwahl

Fallbeispiel Iran

Bereits seit den 90er Jahren ist U14 im Iran tätig (Abs. 42).

Informationsbeschaffung und Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner wurde über eine Messe kennengelernt. Neben Messen werden auch über Verbände mögliche Kontakte und Netzwerke aufgebaut (Abs. 100).

Das Unternehmen U14 hat sich überzeugt, dass der Vertriebspartner bereits mit anderen deutschen Unternehmen zusammengearbeitet hat und auf Erfahrungen im Bereich des Imports

zurückgreifen kann. Auch in der Branche der Gartenwerkzeuge war der potenzielle Vertriebspartner bereits aktiv. IP14 berichtet zudem, dass der Partner dem Unternehmen auf Grund des hohen zu erzielenden Absatzvolumens ein gutes Gefühl gegeben hat (Abs. 42).

Aus Altersgründen ist der Partner für das Unternehmen allerdings nun nicht mehr tätig. Hingegen wurde ein neuer Partner mit der Aufgabe beauftragt. Er ist ebenfalls in den Zielgruppenmärkten tätig und besitzt seine eigene Vertriebsmannschaft, um den Markt abdecken zu können (Abs. 42). Des Weiteren achtet IP14 auf eine **passende beziehungsweise ähnliche Geschäftsphilosophie**. So sollte der Partner qualitativ hochwertige Produkte verkaufen wollen und auch über eine entsprechende, bestehende Zielgruppe verfügen. Komplementäre oder ähnliche Produkte im bestehenden Portfolio sind ebenfalls sinnvoll. Neben der bereits angesprochenen **Vertriebsmannschaft** sind eigene **Marketingmöglichkeiten**, verbunden mit ausreichend Kapital, um Produkte und die Marke auf dem neuen Markt bekannt zu machen, wichtig (Abs. 44). IP14 empfiehlt, bereits im Rahmen der ersten Gespräche **Zahlungsbedingungen** als wesentliche Bestandteile abzusprechen, da sie die Motivation und den Willen des Partners abbilden (Abs. 46). Eine Niederschrift an Auswahlkriterien beziehungsweise ein Kriterienkatalog existiert nicht (Abs. 43-44).

Des Weiteren wird der Partner durch regelmäßige Schulungen im Zielland unterstützt. Diese werden von IP14 selbst durchgeführt (Abs. 42). Zudem werden den Wiederverkäufern kostenlos Kataloge zur Verfügung gestellt (Abs. 46).

Fallbeispiel Frankreich

Im Rahmen dieser Fallanalyse beschreibt IP14 den Einsatz seiner Exportabteilung. So arbeitet der Salesmanager bereits seit vier Jahren im Unternehmen und bearbeitet im Speziellen die Länder Frankreich sowie die Beneluxländer. Der Mitarbeiter spricht fließend Französisch, ist allerdings ein Deutscher. Er reist regelmäßig in das Land, macht Wettbewerbs- und Zielgruppenanalysen und baut den Markt systematisch auf. Die Informationen zum Markt werden über das Internet bezogen. Daten werden nicht zugekauft. Auch Informationen der IHK und AHK werden nicht verwendet (Abs. 96-98). Des Weiteren nimmt der Salesmanager an Messen teil und besucht die Unternehmen beziehungsweise Kunden, die die Produkte von IP14 vertreiben (Abs. 74). Er stellt somit auch eine Unterstützung der Wiederverkäufer dar und agiert im Ausland als verlängerter Arm von U14.

Der Vorteil liegt in der nahen Führung des Unternehmens und der damit verbundenen Interessenwahrnehmung. Nachteile resultieren aus den hohen Kosten. Schließlich handelt es sich bei dem Salesmanager um eine Art „Reisenden“, der Angestellter des Unternehmens ist und der durch seine Tätigkeit sehr hohe Reisekosten produziert.

Grundsätzlich sieht IP14 Mitarbeiter mit internationalen Erfahrungen, mit der entsprechenden Sprachkenntnis und dem Willen, viel in das Land zu reisen, als festen Erfolgsfaktor für internationale Tätigkeiten an (Abs. 126 und 133).

In den Ländern wie den USA, Spanien und Portugal läuft die Abwicklung ebenfalls über die Exportabteilung (Back Office) ab. Die Auswahl der Vertriebspartner übernehmen dann auch federführend die Salesmanager, die von IP14 unterstützt werden.

5.1.14.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

IP14 beschreibt die Produkte des Unternehmens als Standardprodukte, welche im Vergleich zu den Wettbewerbsprodukten nicht leichter zu verkaufen sind. Zudem berichtet der Interviewpartner, dass das Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen im Ausland keine „besonders speziellen Produkte“ hat (Abs. 137). So berichtet der Proband, dass immer wieder Probleme in Ländern mit politischer Instabilität und hoher Korruption auftreten (Abs. 58).

IP14: „ (...) politische Instabilität und Korruption sind die beiden Punkte, wo wir heute kategorisch sagen, weil wir Erfahrungen gemacht haben mit Exporten nach Syrien, wir haben Erfahrungen mit Exporten nach Russland, wir haben wie gesagt diverse Märkte schon total zusammenbrechen sehen, und heute würde ich überhaupt keinen Euro mehr investieren in solche Geschäftsbeziehungen.“ (Abs. 60)

Zudem ist Wachstum und damit der Aufbau von neuen Märkten nach Aussage von IP14 mit extrem hohen Kosten verbunden, die natürlich auch Einfluss auf die Vertriebsform im Ausland nehmen (Abs. 124).

IP14: „ (...) Wachstum ist extrem teuer, und in der Regel geht man ja in Exportmärkte, um da auch weiter zu wachsen, und das bedeutet nicht nur der Vertrieb, die Vertriebsseite an sich ist teuer, sondern Sie versuchen ja, in der Regel nicht mit Exportaktivitäten einen Misserfolg im eigenen Land zu kompensieren, so dass Sie ein Nullsummenspiel betreiben, sondern wollen halt weiter nach vorne, wollen mehr Umsatz machen und das bedeutet natürlich, das ganze Unternehmen muss mitwachsen.“ (Abs. 124)

Probleme, mit denen insbesondere KMU zu kämpfen haben, sind nach Aussage von IP14 knappe Ressourcen sowie schlecht ausgebildete Netzwerke. So sieht IP14 Netzwerke und persönliche Beziehungen als erfolgsbringende Faktoren an (Abs. 161 und 163).

IP14: „Also, ich würde mal sagen, gut wir sind ein kleines Unternehmen, ich glaube in Zeiten knapper Ressourcen wird sich wahrscheinlich jeder überlegen müssen, wo er hin geht. Aber ich denke, dass wahrscheinlich ein Unternehmen, was sowieso schon sehr global aufgestellt ist, mehr Möglichkeiten hat, Dinge auszuprobieren (...). Noch dazu ist es auch so, dass in der Regel die Netzwerke der großen Unternehmen besser ausgebildet sind und man in dem Fall an bessere Vertriebspartner ran kommen kann, weil die Marke zieht, das ist so (...).“ (Abs. 146)

5.1.14.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Die Studie beschreibt ein mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen (U14) im B2B-Bereich der Werkzeugindustrie. Besonders auffällig ist, dass der Fokus auf der eigenen Exportabteilung mit gut ausgebildeten Mitarbeitern für den internationalen Bereichen liegt, die den systematischen Markteintritt planen, durchführen und letztendlich kontrollieren. Sie entlasten die Geschäftsführung und sind direkter Ansprechpartner für die Vertriebspartner im Auslandsgeschäft. Die Exportquote liegt bei knapp 50%.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U14 verwendet den direkten Export in Form einer integrierten Exportabteilung und Vertriebspartnern (Wiederverkäufern/Vertragshändlern). Exklusivrechte werden grundsätzlich nicht vergeben. Mit sogenannten Vermittlern, wie beispielsweise Handelsvertretern oder Kommissionären, arbeitet U14 nicht zusammen.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Kosten im Rahmen der internationalen Marktbearbeitung.
- Bei der Wahl der Vertriebsform spielen begrenzte finanzielle Mittel eine entscheidende Rolle.
- Zudem wurde mit Handelsvertretern im Auslandsgeschäft keine gute Erfahrung gemacht.

Kontaktquellen

- Marktinformationen werden meist über Internetrecherchen eingeholt.
- Um an Vertriebspartner zu gelangen, setzt das Unternehmen speziell auf Fachmessen.
- Zudem wird auf Netzwerke wie beispielsweise Verbände und persönliche Beziehungen zurückgegriffen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Die Auswahl des Vertriebspartners erfolgt über Sales Manager und wird als sehr systematisch beschrieben. Allerdings existiert keine Niederschrift über den Prozess bzw. die Auswahlkriterien.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit anderen deutschen Unternehmen.
- Branchenerfahrung und komplementäre Produkte im bestehenden Portfolio.
- Die zur Verfügung stehenden Ressourcen im finanziellen und personellen Bereich.
→ Entsprechende Vertriebsmannschaft und Marketingmöglichkeiten.
- Passende Philosophie und Einstellung des Partners.
- Weitere, eher weiche Faktoren wurden nicht angesprochen. → Direkten Kontakt zu den potentiellen Partnern haben die Salesmanager. Diese begründen die Auswahlentscheidung gegenüber dem Geschäftsführer eher mit nachvollziehbaren Kriterien.
- IP14 rät zudem, Zahlungsbedingungen bereits im ersten Gespräch zu besprechen, da es sich hierbei um Grundsatzvoraussetzungen handelt.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erfolgsmessung erfolgt im Unternehmen permanent und sehr detailliert von den Salesmanagern. Es werden bereits vor dem Markteintritt ausführliche Marktanalysen durchgeführt. Während der Zusammenarbeit mit den Partnern werden kontinuierlich Statistiken und Potentialanalysen aufgestellt. IP14 schätzt ein bis eineinhalb Jahre als realistisches Zeitfenster ein, um einen Vertriebspartner zu finden und letztendlich beurteilen zu können. Den finanzielle Aufwand bei einem größeren, weit entfernten Markt schätzt IP14 auf 150.000 Euro.

5.1.15 Fallanalyse 15

5.1.15.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das Unternehmen U15 wurde vor 60 Jahren in Nordrhein-Westfalen gegründet. Heute ist das Unternehmen im Bereich der Schneidwarenindustrie als Produzent hochwertiger Produkte „Made in Germany“ bekannt. Angefangen als reiner Zulieferer von Komponenten, werden heute vermehrt Endprodukte für den B2B-Bereich gefertigt. Es handelt sich hierbei um Standardprodukte. Das Unternehmen beschäftigt derzeit etwa 50 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz zwischen sechs und zehn Millionen Euro pro Jahr. Es handelt sich somit um ein mittelständisches Unternehmen (Abs. 11).

Auffällig ist, dass das Unternehmen eine Drei-Marken-Strategie verfolgt. Die Marken richten sich jeweils an unterschiedliche Zielgruppen. Im Ausland wird fast ausschließlich der generelle Unternehmensname verwendet. Eine Ausnahme stellt der Discountbereich dar. Hier wird unter einem anderen Markennamen agiert (Abs. 18).

Die Webseite des Unternehmens sowie sämtliche Marketingmaterialien wie beispielsweise Kataloge, sind ausschließlich auf Deutsch abrufbar. Dies begründet IP15 mit schlechten, zollrechtlichen Erfahrungen sowie hohen Kosten für die Entwicklung einer mehrsprachigen Onlineplattform (Abs. 113 und 117).

Das Interview wurde mit dem Geschäftsführer des Unternehmens U15 geführt. Seine Familie führt das Unternehmen in zweiter Generation. Seine bisherigen internationalen Erfahrungen zieht IP15 aus der Tätigkeit im Unternehmen U15. Er arbeitet seit 2007 als Geschäftsführer im Unternehmen (Abs. 11).

5.1.15.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Auf Grund der starken Konkurrenz aus dem Ausland in den 70er Jahren ging die Nachfrage der Produkte von U15 stark zurück. U15 hielt an der Strategie „Made in Germany“ weiter fest und setzte sich das Ziel, kostenoptimiert zu arbeiten. Deshalb wurde die Fertigung technisch aufgerüstet, um mit den Weltmarktpreisen im Groben mithalten zu können. Zudem wurde der Fokus auf die Herstellung von „ganzheitlichen, fertigen Produkten“ gelegt (Abs. 11).

Bis zu diesem Zeitpunkt lag das Augenmerk auf dem deutschen Markt, ein nach Aussage von IP15 „sehr großer und gleichzeitig komplexer Markt“ (Abs. 11). Indirekt war das Unternehmen schon lange auf dem internationalen Markt vertreten, allerdings wurde dies über die Kunden

des Unternehmens vorangetrieben. So besaß das Unternehmen U15 sehr lange keinen eigenen internationalen Vertrieb und sammelte so auch keine Erfahrungen im Auslandsgeschäft (Abs. 16).

Der Grund, international aktiv zu werden, lag an den größeren Marktanteilen und Potenzialen (Abs. 203). Um 2007 kaufte U15 einen führenden Besteckhersteller auf, unter anderem mit dem Ziel, seine Auslandsgeschäfte im Mittelmeerraum weiter auszudehnen. Leider sind diese Märkte auf Grund von politischen Unruhen bis heute fast komplett weggebrochen (Abs. 14).

Parallel arbeitete U15 mit einem norwegischen Unternehmen zusammen, welches ebenfalls über eine Vertriebs- und Marketingabteilung verfügte. So konnte der gesamte skandinavische Markt abgeschöpft werden. Leider hatte das Geschäft auch den Nachteil, dass der Markenname des Unternehmens U15 nicht auf den Produkten stand und wieder nicht verbreitet wurde (Abs. 18).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Heute werden die Märkte in Österreich, Polen, Belgien, Niederlande, Spanien und England fokussiert. Zudem ist das Unternehmen teilweise in den Ländern Australien und in den USA aktiv. Der Exportanteil beläuft sich auf knapp 40% (Quelle: Sekundärquelle - Internetquelle).

Derzeit baut U15 ein neues Vertriebssystem auf, stellt einen neuen Vertriebsmitarbeiter ein und investiert viel Geld in Marketingmaßnahmen. So ist das Unternehmen auf Messen in China sowie auf international ausgerichteten Messen in Frankfurt präsent (Abs. 27). Momentan arbeiten neben IP15 noch drei weitere Mitarbeiter im Vertrieb.

Das Unternehmen U15 ist derzeit im **direkten Export** tätig und arbeitet im Ausland mit Wiederverkäufern, also Vertriebspartnern, zusammen. Es handelt sich hierbei meist um Einzelhändler, die sowohl in Deutschland als auch im Ausland aktiv sind und dort über selbstständige Unternehmungen verfügen (Abs. 37-47), oder auch um Großhändler (Abs. 67). Somit wird das Unternehmen U15 nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) zur zweiten Stufe der Internationalisierung gezählt (vgl. Kapitel 3.2.2).



Abbildung 22: Auslandsaktivitäten Unternehmen U15.

Zukünftig soll das Vertriebspartnernetz ausgebaut werden, um auch größere Märkte bedienen zu können und einen Ansprechpartner vor Ort zu haben (Abs. 57). Im Rahmen dieser Ziele berichtet IP15 bereits von Anforderungen an den zukünftigen Vertriebspartner beziehungsweise Handelsvertreter, der das jeweilige Land kontinuierlich bedienen soll. So sollte es sich beim Vertriebspartner um einen **Spezialisten** handeln, der vor **Ort ansässig** ist. Ein **Lager** ist in Ländern nahe Deutschlands nicht unbedingt nötig, berichtet IP15, bei entfernteren Ländern allerdings wünschenswert (Abs. 183). Zudem sollte er das **Land und die Branche kennen** (Abs. 189) und über **Bekanntheit und einen guten Ruf** im Land verfügen (Abs. 191).

Zudem möchte das Unternehmen zukünftig auch über Handelshäuser, wie beispielsweise Amazon, aktiv sein (Abs. 118-119). Grundsätzlich soll in der Zukunft der kleinere Einzelhandel im Ausland verstärkt bedient werden.

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Nach Einschätzung von IP15 werden bei der Suche nach einem Wiederverkäufer außerhalb von Europa kurzfristig ungefähr 20% des aktuellen Umsatzes benötigt. Schon allein eine Reise nach China kostet das Unternehmen 10.000 bis 15.000 Euro (Abs. 173). Die Suchdauer liegt bei sechs bis acht Monaten (Abs. 181).

Erfolgsmessung

Eine Erfolgsmessung internationaler Aktivitäten führt U15 derzeit noch nicht durch (Abs. 207).

5.1.15.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Informationsbeschaffung

IP15 beschreibt die Kontaktaufnahme zu Kunden als eine eher passive Einheit, beispielsweise mit den Worten „Zufälle im Leben“ und „Schicksalsdinge“ (Abs. 23). Von einem systematischen Vorgehen kann nicht ausgegangen werden.

Ein weiterer beliebter Weg, um im Ausland aktiv zu werden, ist die Kontaktaufnahme über deutsche Unternehmen, beispielsweise Einzelhandelsketten, die ebenfalls Geschäftseinheiten beziehungsweise Standorte im Ausland besitzen (Abs. 47). Ein ähnliches Vorgehen besteht darin, die eigenen Produkte über deutsche, meist größere und international tätige Unternehmen, welche komplementäre Produkte herstellen, zu vertreiben (Abs. 128). IP15 beschreibt dieses Vorgehen als Grundvoraussetzung, um in einem neuen Markt Fuß zu fassen (Abs. 167).

IP15: „Wenn die großen Firmen nicht ins Ausland gehen, dann können die kleinen Firmen auch nicht so dort ihre Märkte suchen, weil es ist einfach so, dass sie, wir auch, die großen brauchen. Also ich, wir brauchen als XX eine große Marke, die voran läuft, um unsere Sachen mitverkaufen zu können.“ (Abs. 167)

Zudem werden heutzutage auf Messen kaum noch Aufträge geschrieben. Sie fungieren eher als Informations- und Kontaktmesse. Hier werden Treffen im Vorfeld vereinbart oder Kontakte zu potenziellen Partnern geschlossen. So wird häufig der Grundstein für internationale Geschäfte gelegt (Abs. 75-77).

Auch Fachverbände und die daraus resultierenden Netzwerke sind wichtig, um Informationen über Märkte und Partner zu erhalten (Abs. 228). Durch solch einen Informations- und Erfahrungsaustausch entwickelt sich nach Aussage von IP15 ein „Bauchgefühl“ (Abs. 236).

IP15: „Warum habe ich mein Bauchgefühl? Das habe ich, weil ich ja in bestimmten Situationen mit Leuten kommuniziere, die mir was erzählen. So und das setzt sich in dem Kopf fest und man weiß es ja gar nicht genau.“ (Abs. 236)

Um die Vertriebswege, insbesondere die Kontaktaufnahme und Abläufe, genauer zu erläutern, wurden von IP15 folgende Fallbeispiele im Rahmen des Interviews genannt:

Fallbeispiel USA

Das Unternehmen U15 arbeitet bereits erfolgreich mit Unternehmen hier in Deutschland zusammen, welche die Produkte des Unternehmens U15 vertreiben. Diese Unternehmen verfügen wiederum über selbstständige Unternehmungen im Ausland.

Informationsbeschaffung und Markteintrittsform

Nach langjähriger erfolgreicher Zusammenarbeit vermittelte das Unternehmen U15 eine internationale Ausschreibung für den US-amerikanischen Markt im Bereich der Spotgeschäfte (internationales Geschäft gegen sofortige Lieferung und Kasse). Durch die bereits guten Erfahrungen war die Chance, den Zuschlag zu erhalten, nach Aussage von IP15 relativ groß. Der internationale Einkauf leitete die Informationen und natürlich Empfehlungen weiter in die USA, welche sich dann für U15 entschieden. So „rutschte“ das Unternehmen U15 in die Internationalität beziehungsweise in den amerikanischen Markt (Abs. 49).

Die Kontaktquelle stellte in diesem Fall folglich das Stammhaus in Deutschland dar, was den Markteinstieg für U15 erheblich erleichterte. Weitere Verhandlungen und Gespräche erfolgten in diesem Fall mit den USA (Abs. 41-47). Somit handelt es sich um eine (Einstiegs-)Form des direkten Exports.

Eine konkrete Vertriebspartnerwahl erfolgte nicht. Die gleiche Absatzstrategie wird ebenfalls in **Australien und Polen** (Abs. 80-85) verfolgt. In Australien ist das Unternehmen U15 nur selten aktiv, begründet durch die hohen Transport- und Zollkosten (Abs. 142).

Im weiteren Verlauf des Gespräches spricht IP15 nochmals die Großaktionen in Discountern (Spotgeschäfte) beziehungsweise „Cash and Carry Märkten“ an (Abs. 69). Nach seiner Erfahrung können hier die größten Geschäfte gemacht werden. Zudem können solche Aktionen die Tür für ausländische Aufträge öffnen. Es handelt sich hierbei allerdings nicht um kontinuierliche Tätigkeiten beziehungsweise Dauergeschäfte (Abs. 71).

IP15: „Irgendwo müssen Sie einen Punkt setzen. Ob das jetzt in Deutschland ist oder in einem anderen Land. Ist egal. Aber die sind alle miteinander vernetzt und die kriegen dann alle Bescheid: wir haben einen guten Artikel.“ (Abs. 71)

Bei diesem Vorgehen wird deutlich, dass Kontakte und Netzwerke des Unternehmens U15 hauptsächlich in Deutschland existieren und dass die internationalen Tätigkeiten häufig über die Weiterempfehlung und die Kontakte deutscher Unternehmen entstehen.

Fallbeispiel Österreich

Das Unternehmen U15 ist bereits seit einigen Jahren in Österreich aktiv. Speziell der Tourismusindustrie mit vielen Hotels und der Gastronomie entstammen viele potenzielle Endkunden von IP15.

Seit Jahren treten immer wieder Grossisten, also Großhändler, an U15 heran, um Bestecknachbestellungen in Auftrag zu geben. Nach Aussage von IP14 gehen knapp 7% des Bestecks

jährlich verloren (Abs. 67). Diese Gelegenheit wird von U15 gern genutzt, um neue Produkte zu präsentieren.

Die Vertriebspartner, in diesem Fall Großhändler, treten aktiv an das Unternehmen U15 heran, da ihre Kunden bereits Bestecke von dem Unternehmen besitzen. Eine aktive Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens U15 zum Vertriebspartner ist hier nicht notwendig (Abs. 69).

IP15: „Da muss man erstmal gar nichts machen. Also, wenn man es einmal geschafft hat, dort reinzukommen, das geht natürlich auch über den Grossisten, dass man neues Besteckmodell an die Hand gibt, man sagt: das haben wir neu gemacht. Der stellt das wieder den Hotels vor. Ja, und das ist dann so eine Kette.“ (Abs. 69)

Fallbeispiel Benelux-Länder

Über das Internet sind Angebote der Discounter oder die „Cash and Carry Geschäfte“ weltweit einsehbar. Nach der Marktselektion „In welchem Markt bestehen Potenziale und wie sind die Gewohnheiten auf dem Markt?“ wurden die entsprechenden Angebote und Newsletter angeschaut. IP15 fiel auf, dass ein Konkurrent insbesondere Küchenmesser mit Holzgriff auf dem französischen Markt sehr gut verkauft, allerdings nach Einschätzung von IP15 zu einem viel zu hohen Preis. Daraufhin gab U15 ein günstigeres Angebot ab und bekam die Aufträge.

Diese Spotgeschäfte, so IP15, sind in allen Ländern anwendbar (Abs. 101). So werden ebenfalls in den Ländern **Spanien und England** über Discounter und Einzelhändler eher günstige Waren verkauft (Abs. 131- 134).

Zusätzlich merkt IP15 an, dass er bei der Zusammenarbeit mit Großkunden grundsätzlich von einem seriösen Ablauf ausgeht. Sollte IP15 allerdings ein schlechtes „Bauchgefühl“ haben, wird über die Zahlungsbedingungen nicht weiter diskutiert und der Kunde muss Vorkasse leisten (Abs. 155).

IP15: „Entweder kann ich den abschätzen durch seine Größe, wo man dann sagt, ok, da wird nicht viel passieren und ein Bauchgefühl können Sie da auch nicht entwickeln. Sie haben ja nie mit den richtigen Leuten zu tun. Sie kennen höchstens den Einkäufer. Es wird ja alles anonymisiert. Ja, also da gibt es wenig Möglichkeiten. Andersrum würde ich sagen, bei jedem anderen zählt das Bauchgefühl fast 100%. Wo wir ein schlechtes Bauchgefühl haben, gibt es eine 100%ige Vorkasse. Also das muss ich einfach sagen.“ (Abs. 155)

Auch hier wird wieder deutlich, dass eine aktive Auswahl des Vertriebspartners nicht stattgefunden hat. Dies lässt sich durch die Art des Geschäftes „Spotgeschäft“ begründen. Anders als im Fallbeispiel USA wurde hier allerdings aktiv vorgegangen. Der Kontakt wurde nicht passiv über deutsche Unternehmen hergestellt.

5.1.15.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Am Beispiel des asiatischen Marktes

Das Unternehmen U15 ist auf dem asiatischen Markt derzeit nicht aktiv, allerdings wurde mit dem Gedanken gespielt. So besuchte das Unternehmen in der Vergangenheit die Branchenmesse in Shanghai, um einen Eindruck von dem Markt zu erhalten. Im Folgenden werden die Erfahrungen und gleichzeitig Probleme des Unternehmens dargestellt.

Im Rahmen der Messeteilnahmen berichtet IP15 von Schwierigkeiten, die Seriosität potenzieller chinesischer Partner einzuschätzen. Zudem sieht IP15 grundsätzliche Probleme und empfindet persönliche Unsicherheiten beim Umgang mit der fremden Kultur (Abs. 27).

IP15: „Wenn ich hier einem in die Augen gucke, habe ich immer eine gute Menschenkenntnis. Bilde ich mir zumindest ein. Wenn ich einem Asiaten in die Augen gucke, ist mir das fremd. Die haben alle die gleiche Größe und haben alle schwarze Haare, und als Europäer fällt es einem schwer zu differenzieren und da kann man sich vorstellen, bis ich dann so weit bin, dass ich ein Gefühl entwickelt dafür, wie funktioniert der Mensch? Ist der vertrauenswürdig, meint der es gut mit mir? Das kann ich bei einem Europäer schneller. Das geht in Sekunden. Da brauche ich gar nicht drüber nachdenken. Und da habe ich Schwierigkeiten.“ (Abs. 27)

So berichtet IP15 davon, dass Japaner sehr qualitätsorientiert sind und eine enorme Aufmerksamkeit brauchen. Dies stellt U15 folglich vor ein weiteres Problem – personelle Kapazitäten (Abs. 29). Gleichzeitig sagt IP15 allerdings auch, dass es ohne einen Vertriebspartner in den Ländern nicht funktioniere, es aber schwierig sei, einen geeigneten Partner zu finden (Abs. 27).

IP15: „(...) aber ohne Vertriebspartner sind Sie chancenlos auf dem koreanischen, wie auch auf dem chinesischen Markt. Und den Vertriebspartner zu finden, den richtigen, ist auch schwer.“ (Abs. 27)

Zudem müssen Unternehmen, nach Aussage von IP15, auf solch entfernten Märkten ein Lager sowie guten Service leisten. Dies ist sehr teuer und kompliziert und kann nur durch einen Partner gewährleistet werden, wenn keine Tochtergesellschaft auf dem Markt existiert (Abs. 33).

Ein weiteres Hindernis stellt nach Aussage von IP15 das Produkt an sich dar. So wird für die gefertigten Produkte von U15 beispielsweise auf dem chinesischen Markt nicht allzu viel investiert. Dies beschreibt IP15 als „reinen Mentalitätsaspekt“ (Abs. 29). Zudem fällt das gesamte Sortiment „Bestecke“ auf Grund der Verwendung von Stäbchen komplett heraus (Abs. 107).

Des Weiteren stellt die beliebte und oft verwendete Vertriebsstrategie, über deutsche, international ausgerichtete Großunternehmen auf dem ausländischen Markt Fuß zu fassen, eine große Gefahr dar. Schließlich ist das Unternehmen U15 durch diese Vorgehensweise von anderen Unternehmen und deren Erfolgen abhängig (Abs. 226).

Grundsätzlich glaubt IP15 mit Blick auf die begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen, dass mittelständische Unternehmen im Gegensatz zu Großunternehmen mit größeren Problemen zu kämpfen haben (Abs. 171).

5.1.15.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Bei Unternehmen U15 handelt es sich um ein familiengeführtes, mittelständisches Unternehmen, welches hauptsächlich im B2B-Bereich der Schneidwarenindustrie tätig ist. Die Auslandsaktivitäten fokussieren sich auf die umliegenden Länder von Deutschland, in Einzelfällen darüber hinaus. Der Exportanteil beläuft sich auf 40%.

Das Unternehmen U15 ist ein Beispiel für Unternehmen, welche noch nicht lange eigenständig auf dem internationalen Markt tätig sind und über wenig Erfahrungen verfügen. Zudem zeichnet sich die internationale Geschäftstätigkeit des Unternehmens U15 durch Spotgeschäfte aus.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen ist im direkten Export tätig und arbeitet mit Vertriebspartnern, sogenannten Wiederverkäufern, zusammen. Das Ziel ist es, diese Vertriebswege weiter auszubauen. Spotgeschäfte stellen derzeit das Kerngeschäft dar. Allerdings sollen kontinuierliche Geschäfte zukünftig ausgebaut werden.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Das Unternehmen verfügt noch nicht über allzu große Erfahrungen im internationalen Bereich.
- Somit arbeitet das Unternehmen derzeit mit möglichst risikoarmen und kostengünstigen Vertriebsformen.

Kontaktquellen

- Spotgeschäfte werden häufig über deutsche, international tätige Unternehmen (eher passiv) akquiriert. Diese dienen als Vertriebskanal. Produkte werden hierbei als Handelsmarke verkauft.
→ Aufbau einer „Marke“ schwierig.
- Internetrecherchen zu internationalen Angeboten (Cash and Carry Geschäfte).
- Messen und Fachverbände dienen als Informations- und Kontaktquelle.
→ Dies soll zukünftig ausgebaut werden.
- Ein gutes Netzwerk in der Branche.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden. → Ein wirklicher Auswahlprozess nach Kriterien findet derzeit nicht statt.
- Es wird nach der Unternehmensphilosophie gehandelt. → Ergeben sich Chancen, die kein großes Risiko darstellen, werden diese genutzt.
- Das bisherige Vorgehen kann als stark zufallsabhängig beschrieben werden.

Bei der zukünftigen Wahl eines Vertriebspartners möchte IP15 allerdings auf folgende Kriterien achten:

- Der Vertriebspartner sollte ein „Spezialist vor Ort“ sein.
- Ein Lager ist grundsätzlich bei einer größeren Entfernung zu Deutschland wünschenswert.
- Zudem sollte er über Bekanntheit, einen guten Ruf, Landes- und Branchenkenntnis verfügen.
- „Bauchgefühl“ wird nach Auffassung von IP15 über persönliche Erfahrungen und Erfahrungsberichte erzeugt und spielt bei sämtlichen Entscheidungen eine wichtige Rolle.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Der internationale Markterfolg wird derzeit noch nicht bewertet. Es existieren keine Kennzahlen oder Kontrollmechanismen. Nach Einschätzung von IP15 werden kurzfristig bei der Suche nach einem Wiederverkäufer außerhalb von Europa ungefähr 20% des aktuellen Umsatzes benötigt. Eine Reise nach China kostet das Unternehmen schätzungsweise 10.000 bis 15.000€. Sechs bis acht Monate vergehen nach Aussage von IP15, bis ein Geschäft zustande kommt.

5.1.16 Fallanalyse 16

5.1.16.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das in dritter Generation inhabergeführte Unternehmen U16 wurde vor knapp 80 Jahren in NRW gegründet und ist als Hersteller und Vertreiber in dem Bereich der Schneidwarenindustrie tätig. Es handelt sich bei den Produkten um Standardprodukte, die sehr beratungsintensiv sind. Es existieren allein 130 verschiedene Sicherheitsmesser im Portfolio des Unternehmens, die sich ausschließlich an den Profianwender richten. Nach Aussage des Interviewpartners werden nicht nur Produkte, sondern ein ganzheitliches Konzept rund um das sichere Schneiden verkauft (Abs. 131). In den letzten Jahren wurde viel Energie in den Aufbau einer einheitlichen Marke investiert. So existiert heute ein breites Spektrum an Katalogen und Prospekten bis hin zu Hemden und Krawatten im aktuellen Corporate Design (Abs. 5-12). Das Unternehmen beschäftigt derzeit um die 140 Mitarbeiter (Abs. 41). Der Umsatz des Unternehmens wird nicht öffentlich kommuniziert, liegt allerdings unter 50 Millionen Euro. Es handelt sich somit um ein mittelständisches Unternehmen (Abs. 33).

Die Webseite sowie sämtliche Materialien sind auf mehreren Sprachen abrufbar. Zudem ist es möglich, Ansprechpartner für die unterschiedlichsten Regionen im Stammhaus zu kontaktieren. Auch die weltweiten Vertretungen inklusive Kontaktdaten sind auf der Webseite zu finden. Das Unternehmen wirkt alleine durch seine Webpräsenz und deren Werbematerialien sehr international engagiert. Die Branche hingegen, so beschreibt es der Interviewpartner, ist eher traditionell (Abs. 19).

Der Interviewpartner IP16 ist Leiter des Gesamtvertriebs des Unternehmens. Er arbeitet seit zweieinhalb Jahren für das Unternehmen U16. Zuvor war er sechs Jahre für ein anderes Unternehmen einer sehr ähnlichen Branche als Vertriebsleiter tätig. Nach seinem Studium machte sich IP16 selbstständig und sammelte bereits hier ersten Erfahrungen im internationalen Vertrieb (Abs. 51). Somit kann IP16 auf umfangreiche, internationale Erfahrungen zurückgreifen.

5.1.16.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

Die sporadische Bearbeitung von Anfragen aus dem Ausland gab es nach Aussage von IP16 bereits seit Gründung des Unternehmens. Allerdings wurde zunächst kein gezielter Export betrieben (Abs. 61). In den 80er Jahren wurde die Exporttätigkeit schließlich gezielt auf- und

ausgebaut. Dies wird mit einer Wachstums- und Umsatzerweiterung begründet (Abs. 247). So existierten in den 90er Jahren bereits 14 Partner, welche unter anderem in den Ländern Frankreich, Niederlande, Belgien und Großbritannien die Produkte von U16 vertrieben haben. Diese Partner, sogenannte Wiederverkäufer, besaßen exklusive, länderspezifische Vertriebsrechte (Abs. 63).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Heute liefert das Unternehmen U16 weltweit in über 70 Länder (Abs. 85). Die Exportquote liegt derzeit bei knapp 55% (Abs. 51). Das Unternehmen besitzt 30 Vertriebsmitarbeiter im Stammhaus, von denen acht Exportmitarbeiter sind (Abs. 195), sowie etliche Vertriebspartner im Ausland. Diese agieren als Wiederverkäufer, somit als Vertragshändler, die auf eigene Rechnung und eigenen Namen verkaufen. Die Vertriebspartner finanzieren sich ausschließlich über gute Wiederverkaufsrabatte. Zudem besitzen die Partner beispielsweise in Frankreich oder Spanien umfangreiche Lager vor Ort, die durch den Vertriebspartner aus bezahlter Ware finanziert werden (Abs. 77). Das Unternehmen unterscheidet diese Vertriebspartner zudem in zwei Gruppen. Zum einen existieren „Wiederverkäufer/Händler“ in den jeweiligen Ländern, zum anderen „exklusive Partner“. Die Partner erhalten den mit Abstand höchsten Wiederverkaufsrahatt, da sie als Großhändler mit zum Teil nur wenigen Mitarbeitern fungieren und unter sich nochmal ein großes Netz an Wiederverkäufern halten, um das ganze Land abdecken zu können. Der hohe Wiederverkaufsrahatt erklärt sich daher durch die weitere, zusätzliche Instanz, die ebenfalls vom Wiederverkaufsrahatt zehrt. Finanzielle Unterstützungen, beispielsweise für Messen oder ähnliches, gibt es vom Unternehmen U16 nicht (Abs. 85). Hier ist anzumerken, dass das Unternehmen ausschließlich auf deutschen Messen vertreten ist. Im Ausland übernehmen die Partner die Messepräsenz (Abs. 237).

Im Portfolio besitzen die Vertriebspartner durchaus auch noch andere Produkte von anderen Herstellern (Abs. 67). Bei den „exklusiven Partnern“ handelt es sich um Hersteller komplementärer Produkte. Eine Zusammenarbeit mit Wettbewerbern ist in diesem Fall nicht möglich und vertraglich festgelegt (Abs. 265). Anders ist es bei den „Händlern“. Hier arbeiten einige auch mit direkten Wettbewerbern zusammen. Eine vertragliche Regelung existiert hier nicht (Abs. 267).

IP16 beschreibt, dass die Vertriebsunternehmen zum Teil auch nur fünf bis zehn Mitarbeiter besitzen. Dies ist beispielsweise in den USA, Großbritannien, Niederlande und Frankreich der Fall. Da die Vertriebspartner manchmal sogar den Unternehmensnamen von U16 verwenden, obwohl es sich hierbei um selbstständige Unternehmen handelt, führen sie manchmal noch ein weiteres Handelsgeschäft unter einem anderen Namen (Abs. 71). Der Verkaufspreis ist

nicht festgelegt. Es existiert allerdings eine weltweit einheitliche Verkaufspreisempfehlung (Abs. 99).

IP16 sagt allerdings auch, dass er mit dem Konzept der exklusiven Partner nicht zufrieden ist. So ist das Unternehmen U16 dem Partner ausgeliefert und hat keinen Einfluss auf den Mindestumsatz oder Zuwachsraten. Auf Grund der Vertragsausgestaltung ist es IP16 allerdings nicht möglich, dieses Konzept zu ändern (Abs. 91). Die Verträge sind unbefristet und die Kündigungsfrist liegt bei zwei Jahren. Wird der Partner gekündigt, kann davon ausgegangen werden, dass zwei Jahre auf dem Markt nichts geschieht (Abs. 285). Zukünftig ist es das Ziel, solche Verträge nicht mehr abzuschließen (Abs. 107).

Zusätzlich existiert ein Tochterunternehmen in Westeuropa. Es ist ebenfalls im alleinigen Familienbesitz. Allerdings wurde es vor etlichen Jahren gegründet und Interviewpartner IP16 hat hierzu keine weiteren Informationen (Abs. 115-117). Zudem werden einige Kunden direkt beliefert. Allerdings ist dies allein aus der Historie gewachsen und wird nur dann gemacht, wenn in dem Land kein Partner existiert (Abs. 203). Nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) zählt das Unternehmen U16 zu der dritten Internationalisierungsstufe (vgl. Kapitel 3.2.2).

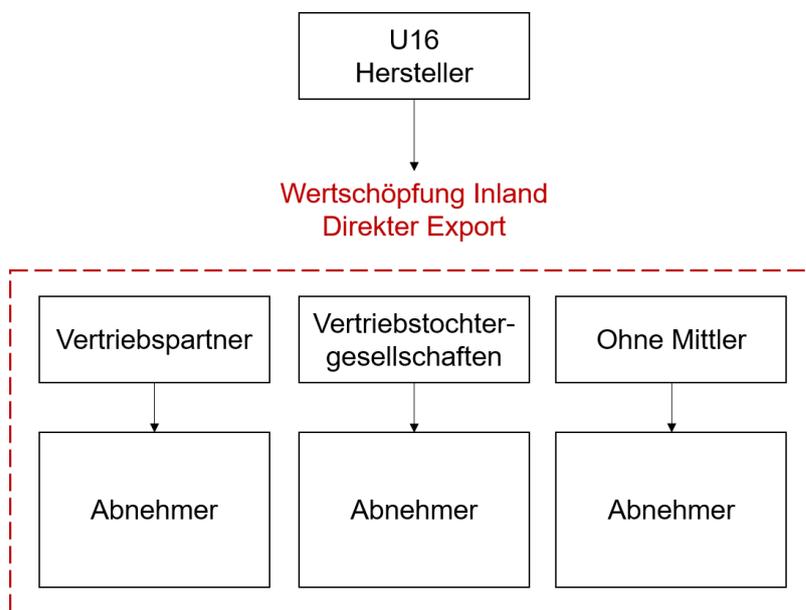


Abbildung 23: Auslandsaktivitäten Unternehmen U16.

Zukünftig ist es das Ziel, die internationalen Aktivitäten weiter auszubauen und zu wachsen (Abs. 121). Es ist durchaus vorstellbar, so IP16, dass das Unternehmen U16 eine Auslandsniederlassung in Form einer Vertriebstochtergesellschaft mit dem Ziel gründet, die Marke und deren Bekanntheit zu steigern (Abs. 141). Von einer Niederlassung inklusive Produktion sieht

IP16 aber ab. Das Unternehmen möchte weiterhin „Made in Germany“ sein (Abs. 149). Zusätzlich sollen weitere Exportmanager im Stammhaus eingestellt werden, die bereits über internationale, länderspezifische Erfahrungen verfügen. Das Ziel ist es, so auf interkulturelle Aspekte besser eingehen zu können (Abs. 195).

Erfolgsmessung

Das Unternehmen U16 macht mit seinen Vertriebspartnern eine jährliche Umsatzplanung (Abs. 95). Es verfügt über eine eigene Abteilung, das sogenannte Vertriebscontrolling, die den Vertriebsmitarbeitern monatlich die jeweiligen Zahlen liefert. Grundsätzlich ist es der Exportabteilung auch möglich, tagesaktuell alle Zahlen über den Kunden und die Länder abzurufen. Neben dem RP-System verfügt das Unternehmen zudem über eine Auswertungssoftware. So ist eine unterjährige Kontrolle der Partner möglich. Am Ende des Jahres findet der Soll-/ Ist-Abgleich statt (Abs. 253). Zudem werden in diesem Gespräch auch neue, realistische Ziele für das kommende Jahr festgelegt (Abs. 269). Sollten die Zahlen bereits unterjährig nicht den Vorstellungen des Unternehmen U16 entsprechen, wird bereits unterjährig Kontakt zum Vertriebspartner gesucht, um gegensteuern zu können (Abs. 257-259).

5.1.16.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Das klassische Vorgehen bei der Suche eines Vertriebspartners in einem noch nicht bearbeiteten Markt beschreibt IP16 folgendermaßen:

Zuerst wird eine Marktrecherche vom Schreibtisch aus durchgeführt. Zum einen wird hier das Internet genutzt, zum anderen das eigene Netzwerk. Nachdem potenzielle Vertriebspartner identifiziert wurden, werden diese im folgenden Schritt zunächst per E-Mail und dann per Telefon kontaktiert. Nachdem sich ein Pool möglicher Partner entwickelt hat, bietet sich beispielsweise eine Reise in das Zielland an. Im besten Fall verbindet man dies mit einem Messebesuch vor Ort (Abs. 245).

In den folgenden Fallbeispielen wird der konkrete und detaillierte Ablauf eines Markteintritts mit der Vertriebspartnersuche und -auswahl genauer erläutert.

Fallbeispiel Japan

Seit vielen Jahren bemüht sich das Unternehmen U16 um den Markteintritt in Japan. Insbesondere war das Unternehmen damit beschäftigt, Vertriebspartner zu erkennen und mit ihnen in Kontakt zu treten. Hierfür wurden eigene Marktstudien und Recherchen betrieben, um zudem einen Eindruck vom Markt und den Bedürfnissen der Marktakteure zu bekommen.

Informationsbeschaffung

Die Kontaktaufnahme von Seiten des Unternehmens zu potenziellen Partnern erfolgt bislang über E-Mails, allerdings erfolglos (Abs. 159).

Vor einiger Zeit nahmen zwei vielversprechende Kataloghändler Kontakt zu U16 auf. In den ersten Katalog wurde das Unternehmen bereits vor knapp eineinhalb Jahren aufgenommen. Allerdings wurden bislang keine weiteren Mühen in diese Zusammenarbeit investiert. Dies schlägt sich negativ in den Umsatzzahlen nieder, die nach Aussage von IP16 deutlich verbessert werden könnten (Abs. 161).

Der zweite Händler nahm vor ungefähr einem Jahr Kontakt zu U16 auf. IP16 vermutet, dass dieser Kontakt den Katalog des bisherigen Vertriebspartners gesehen hat und so die Idee zur Kontaktaufnahme entstanden ist (Abs. 163). Nach einem Gespräch in Deutschland bat der potenzielle Wiederverkäufer um etwas Bedenkzeit. U16 meldete sich nach Aussagen von IP16 in typisch deutscher Manier mehrfach und wahrscheinlich etwas zu fordernd bei den potenziellen Vertriebspartnern zurück. Eine Rückmeldung von Seiten des Partners kam nie. Vor einigen Monaten hingegen traf das Unternehmen U16 die Vertriebspartner auf der deutschen, international ausgerichteten Fachmesse in Frankfurt wieder. Hier wurde ein weiteres Treffen mit dem japanischen Vertriebspartner in Deutschland vereinbart. Der japanische Kataloghändler nahm nun U16 in seinen Katalog auf. IP16 sagt, dass der Verkauf in Japan zukünftig weiter unterstützt werden muss, um Erfolge zu erzielen (Abs. 163).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Da die beiden Kataloghersteller auf das Unternehmen zukamen, fand ein systematischer Auswahlprozess zunächst nicht statt. Der Interviewpartner beschreibt allerdings, dass der Vertriebspartner durchaus ein Wunschkandidat von IP16 ist (Abs. 169). So handelt es sich bei dem Vertriebspartner um ein **renommiertes Unternehmen** (Abs. 167). Des Weiteren verfügt der Partner über **Erfahrungen mit europäischen Lieferanten**. So fällt die Zusammenarbeit durchaus leichter (Abs. 69). Zudem besitzt der japanische Vertriebspartner eine **respektable Vertriebsstruktur** (Abs. 173).

Ein wichtiges Kriterium, um gemeinsam erfolgreich zu sein, ist zudem der Aufbau der **Vertrauensbasis**. Besonders bei den asiatischen Ländern ist dies wichtig (Abs. 211-213).

Weiteres Vorgehen

Der nächste Schritt wird es sein, die Vertriebspartner in Japan zu besuchen. IP16 berichtet, dass der Besuch erwidert werden sollte (Abs. 173).

Fallbeispiel China

Bislang wurde der chinesische Markt nur sporadisch und nicht systematisch bearbeitet. Vor ungefähr zwei Jahren begann U16, mit den bestehenden Kapazitäten eine kleine Marktstudie durchzuführen. Im Rahmen dieser wurden folgende Sachverhalte analysiert:

- Demografische Daten wie beispielsweise die Einwohnerzahl
- Welche Industrien gibt es dort?
- Wer ist eine potenzielle Zielgruppe?
- Wie sehen die Strukturen der potenziellen Zielgruppe aus?

Informationsbeschaffung

Zudem wurden über Kollegen mögliche Vertriebspartner eruiert. IP16 präferiert das Gespräch mit anderen Vertriebsleitern aus der Branche (Abs. 179).

IP16: „Also man schaut häufiger einfach mal, oder man kennt sich auch im Netzwerk, man fragt Kollegen, man fragt alle Vertriebsleiter gegenseitig und sagt: habt Ihr einen guten Kontakt in China oder sonst wo, den Ihr mir nennen könnt, weil wir schon anders als viele andere uns mit unseren Kollegen überhaupt nicht wehtun, also ein Hersteller von Messern. Bei den Schraubenschlüsseln, bei den Zangen ist es schon etwas anders, aber wir tun uns nicht weh.“ (Abs. 179)

Letztendlich wurde eine Vielzahl von möglichen Wiederverkäufern aufgedeckt. Diese wurden im Folgenden per E-Mail angeschrieben oder telefonisch kontaktiert. Anders als in Japan meldeten sich viele potenzielle Vertriebspartner zurück. Auf Grund eines fehlenden reisenden Exportmanagers wurden Treffen auf den beiden diesjährigen Leitmesse in Deutschland vereinbart. Dies funktionierte nach Aussage von IP16 erstaunlich gut. Hieraus resultierte schließlich auch der potenzielle Kandidat, mit dem zurzeit noch Feinheiten besprochen werden (Abs. 179).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der potenzielle Vertriebspartner hat IP16 dahingehend überzeugt, dass er bereits Erfahrungen in der Branche besitzt und zudem mit **deutschen Zulieferern zusammenarbeitet**. Des Weiteren bringt er einen **Außendienst** mit, um die gewünschte Beratung der Kunden gewährleisten zu können. Die Größe des Unternehmens ist nach Aussage von IP16 hierbei nebensächlich. Viel wichtiger ist es, dass es sich um **motivierete Mitarbeiter** handelt. Die Vertriebsmannschaft im konkreten Fall beträgt zehn Mitarbeiter (Abs. 181).

IP16: „(...) Wir haben da eigentlich keine Anforderungen an eine gewisse Mindestgröße, wir sagen nicht, für uns kommt nur ein Vertriebspartner, der mindestens 100 Leute hat in Frage, er kann auch ein kleinerer sein und ein engagierter mit drei Leuten. Mit drei Leuten kann man mehr bewegen als ein großer mit 100, die nicht so wirklich motiviert sind.“ (Abs. 181)

Zudem besitzt der Vertriebspartner viele **Kontakte zu relevanten Kunden**, so zum Beispiel auch zu vielen deutschen Unternehmen in China (Abs. 181).

IP16 beschreibt in dem Zusammenhang der Vertriebspartnerwahl zudem, dass er sich keine rein emotionale Herangehensweise leisten kann, da zu viele interne Instanzen eine Begründung verlangen. Trotzdem ist er der Meinung, dass eine Entscheidung ganz ohne „Bauch- und Nasenfaktor“ nicht möglich ist (Abs. 291). Zudem berichtet IP16 davon, dass auch dieser Faktor gerade im Zusammenhang mit unterschiedlichen Ländern und Kulturen geschult werden muss (Abs. 291).

IP16: „So ganz ohne geht es glaub ich auch nicht. Wir sind immer noch alles Menschen und keine Algorithmen oder Roboter, so ein bisschen entscheidet der Nasenfaktor noch mit. Aber häufig erst, wenn man sich kennt und die Auswahl hat. Ich weiß noch nicht, wer in China oder in USA oder wo auch immer in Brasilien sympathisch ist. So muss ich erstmals strukturiert heran gehen (...).“ (Abs. 291)

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

IP16 beschreibt, dass es um die zwei Jahre dauert, bis ein Vertriebspartner die ersten Erfolge verbuchen kann (Abs. 233). Bei der Einschätzung des finanziellen Aufwands, der im Rahmen der Vertriebspartnerwahl entsteht, tut sich IP16 schwer (Abs. 237).

Fallbeispiel Österreich und die Schweiz

Bei den folgenden Märkten handelt es sich um Nachbarländer, welche sprachlich und auch hinsichtlich der Mentalität Deutschland nahe stehen (Abs. 183). Bislang wird hier bereits mit einigen Vertriebspartnern zusammengearbeitet, welche keinen exklusiven Partner darstellen. Da diese Händler wiederum nicht ausreichen, um die Länder komplett abzudecken, ist U16 auf der Suche nach weiteren Wiederverkäufern, die auf eigene Rechnung und unter eigenem Namen die Produkte von U16 vertreiben. Der Vorteil bei diesen Ländern sieht IP16 bei der Vertrautheit mit dem Markt. Das Unternehmen U16 kennt die Marktteilnehmer und die Regeln. Zudem verfügt U16 über Exportmanager im Stammhaus für diese Region. Diese bereisen das Land, wahren den Kontakt zu bestehenden Wiederverkäufern und suchen bei Bedarf neue Partner. IP16 beschreibt, dass U16 auf diesem bekannten Markt sehr selektiv und damit selbstbewusst agiert. Er begründet dies mit der erarbeiteten Transparenz des Marktes (Abs. 191).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner überzeugt IP16 mit einer **professionellen, seriösen Herangehensweise**. Zudem sollte der Vertriebspartner an einer **langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit** interessiert sein. Auch die Achtung der **Unternehmensphilosophie** ist dem Interviewpartner wichtig. So berichtet IP16, dass das Unternehmen an keinen Verkaufs- beziehungsweise Rabattaktionen teilnimmt. Dies begründet IP16 damit, dass die Produkte von U16 nur bei Bedarf von professionellen Anwendern gekauft werden, der Preis ist zunächst nebensächlich. Der Vertriebspartner sollte somit die langfristige, strategische Sicht verfolgen. Zudem sollte der Vertriebspartner den Beratungsansatz des Unternehmens verkörpern (Abs. 193).

Informationsbeschaffung

Im Gesprächsverlauf berichtet IP16 von den möglichen Kontaktquellen potenzieller Vertriebspartner. Zum einen betont IP16 Netzwerke in der Branche, die wichtig sind, um an Kontakte zu gelangen. Selbst die Webseiten der Wettbewerber sind hilfreich, um potenzielle Wiederverkäufer zu finden. So geben einige Wettbewerber ihre Ansprechpartner im Ausland an. Zum anderen werden auch öffentliche Quellen, wie beispielsweise die Außenhandelskammern genutzt. Allerdings wurden hiermit noch keine großen Erfolge erzielt, so IP16 (Abs. 197).

Zeitlicher Aufwand

IP16 beschreibt im Gespräch, dass es in Ländern wie Österreich oder der Schweiz etwas schneller, als in entfernteren Ländern geht, bis der Vertriebspartner erste Erfolge verbuchen kann. So rechnet IP16 mit weniger als zwei Jahren (Abs. 233).

5.1.16.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

IP16 berichtet, dass das Unternehmen zum einen im weiter entfernten Ausland noch nicht die Bekanntheit wie in Deutschland und Umgebung besitzt. Dies erschwert die Suche nach einem passenden Vertriebspartner.

Zum anderen ist das Verständnis zum Thema „Arbeitssicherheit“ nicht so ausgeprägt. Dadurch ist es schwierig, qualitativ hochwertige, sichere und teurere Produkte von U16 zu verkaufen (Abs. 205). Eine Möglichkeit, um in solchen Ländern Fuß zu fassen, ist es, sich an deutsche beziehungsweise europäische Unternehmen im Zielland zu wenden, die diese Philosophie und die hohe Bedeutung der Arbeitssicherheit teilen (Abs. 205).

Zudem sieht IP16 die jeweiligen Länderspezifika als Herausforderung an (Abs. 211). So kann es beispielsweise Jahre dauern, bis russische Kunden dem Unternehmen U16 vertrauen und

selbstständig Kontakt aufbauen (Abs. 215). Auch die Größe des Landes stellt das Unternehmen U16 vor Herausforderungen. Nach Aussage von IP16 sind in Ländern wie China oder den USA um die 40 bis 50 Vertriebspartner notwendig, um das Land flächendeckend zu bearbeiten (Abs. 279).

Des Weiteren stellen die angesprochenen exklusiven Partner ein Problem dar. So ist das Unternehmen sehr abhängig von dem Vertriebspartner und hat wie etwa in den USA kaum die Möglichkeit, in das Geschehen einzugreifen. Der Partner dort macht ein Viertel des Umsatzes, den das Unternehmen U16 allein in Deutschland generiert. Auf Grund der Landesgröße sowie deren Industrie und Philosophie wäre hier nach Einschätzung von IP16 ein weitaus höherer Umsatz realistisch (Abs. 227).

Zudem geht IP16 davon aus, dass kleine und mittelständische Unternehmen „hemdsärmeliger“ an die Internationalisierung und Suche eines Vertriebspartners herangehen. IP16 beschreibt das Vorgehen von größeren Unternehmen als „strukturiertes“ und begründet dies mit dem höheren zur Verfügung stehenden Budget (Abs. 229).

5.1.16.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Diese Studie beschreibt ein mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen, welches bereits viele Erfahrungen im Export gesammelt hat. Das B2B-Unternehmen U16 ist im Bereich der Schneidwarenindustrie weltweit in über 70 Ländern tätig und wird in 20 Ländern direkt vertreten. Die Exportabteilung besitzt acht Mitarbeiter. Die Exportquote liegt bei 55%.

Durch die langjährigen Erfahrungen des Unternehmens und des Interviewpartners kann auf ein fundiertes Wissen im Unternehmen zurückgegriffen werden. Zudem ist auffällig, dass das Unternehmen eine Strategie verfolgt, somit systematisch agiert, Handlungen reflektiert und aus gemachten Fehlern lernt.

Markteintrittsstrategie

U16 ist im direkten Export mit Vertriebspartnern tätig. Zum einen arbeitet U16 mit „Wiederverkäufern/Vertragshändlern“ zusammen, zum anderen mit „exklusiven Partnern“. Diese Partner agieren als Großhändler, welche ein großes Netz an Wiederverkäufern halten. Hierbei handelt es sich um eine veraltete Form, welche heutzutage nicht mehr genutzt wird. Exklusivrechte werden nicht mehr vergeben. Neben einzelnen Direktkunden besitzt das Unternehmen U16 zudem eine einzelne Vertriebsniederlassung.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Grundsätzlich schließt IP16 es nicht aus, zukünftig Vertriebsniederlassungen zu gründen.
- Vorteil: langfristige, nachhaltige Sicht kann verfolgt werden, die der Partner erstmal nicht annimmt. → Steigerung der Bekanntheit sowie ein ganzheitliches Servicekonzept inkl. besserer Beratung.
- Nachteil: Höhere Investition. → Grund für die bisherige Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern.

Kontaktquellen

- Vertriebspartner werden meist über Netzwerke, bspw. andere Vertriebsleiter der Branche oder Internetrecherchen (Webseiten der Wettbewerber) gefunden.
- Kontaktaufnahme durch den Partner.
- Es existieren aktive und proaktive Kontaktquellen.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Die Vertriebspartnerwahl wird von der Exportabteilung durchgeführt.
→ Für einige Länder existieren bereits Exportmanager, die den Markteintritt und die Entwicklung begleiten.
 - Ein Leitfaden zur Auswahl von Vertriebspartnern existiert zum Zeitpunkt des Interviews nicht.
→ Interview gab den Anstoß zur Erstellung!
- Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:
- Eine professionelle und seriöse Herangehensweise.
 - Das Bestreben nach einer langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit (gleiche Unternehmensphilosophie).
 - Ein renommiertes Unternehmen.
 - Bestehende Erfahrungen mit deutschen oder europäischen Zulieferern.
 - Eine respektable Vertriebsstruktur sowie einen motivierten Außendienst.
 - Erfahrungen in der Branche und Kontakte zu relevanten Kunden.
 - Zusätzlich spricht IP16 an, dass eine emotionale Herangehensweise durch viele Instanzen im Unternehmen und dem Berichtswesen nicht vertretbar ist. Trotzdem ist das Bauchgefühl als Einflusskriterium zu sehen.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erwartungen an die Internationalisierung wurden nach Aussage von IP16 erfüllt. Trotzdem sieht IP16 das Auslandsgeschäft als ausbaufähig an. Die Erfolgskontrolle erfolgt sehr detailliert. Die Umsatzplanung wird jährlich durchgeführt. Zudem erfolgt ein Abgleich der bisherigen Leistungen. Unterjährig werden Länder und Vertriebspartner durch das Vertriebscontrolling und die Mitarbeiter der Exportabteilung kontrolliert. IP16 beschreibt, dass Vertriebspartner ungefähr zwei Jahre benötigen, um erste Erfolge zu erzielen.

5.1.17 Fallanalyse 17

5.1.17.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Das mittelständische Unternehmen U17 wurde vor knapp 150 Jahren in Ostdeutschland als Werkzeugschmiede gegründet. Speziell die Bundeswehr, der Bergbau und die Feuerwehr waren Abnehmer der gefertigten Werkzeuge. Nach dem Strukturwandel im Bergbau und der Bundeswehr sind die Märkte stetig weggebrochen. Seitdem fokussiert das Unternehmen U17 den klassischen „consumer market“ wie beispielsweise Baumärkte, ist allerdings auch noch im Spezialwerkzeughandel vertreten. IP17 beschreibt U17 als „klassisches B2B-Unternehmen“ (Abs. 12). Das Unternehmen U17 führt neben der eigenen Marke mehrere Handelsmarken (Abs. 10). Der Interviewpartner bezeichnet die Produkte des Unternehmens als „qualitativ hochwertige“ und daher auch hochpreisige Nischenprodukte (Abs. 24 und 86). Für das Unternehmen U17 arbeiten derzeit 15 Mitarbeiter. Der Jahresumsatz beläuft sich auf knapp 1,5 Millionen Euro (Abs. 6-8).

Die Webseite des Unternehmens sowie sämtliche herunterladbaren Materialien sind ausschließlich auf Deutsch abrufbar. Im Bereich der Kontaktdaten wird auf die enge Zusammenarbeit mit Partnern in Deutschland und Europa eingegangen. Interessenten können sich per E-Mail oder Telefon an das Unternehmen wenden.

Das Interview wurde mit IP17, dem geschäftsführenden Gesellschafter des Unternehmens, geführt. IP17 arbeitet seit sechs Jahren in dem Unternehmen. Vorher war er bei einem Sortimentsgroßhändler im Bereich der Handwerkzeuge und Befestigungstechniken tätig. IP17 machte sich anschließend als Berater, spezialisiert auf das Qualitätsmanagement und Einkaufsberatung, selbstständig. Im Rahmen dieser Tätigkeit baute er ein Handelsgeschäft in Fernost auf. Hierdurch lernte er die Branche der Schlag- und Forstwerkzeuge genauer kennen und kam so zum Unternehmen U17 (Abs. 14). Er besitzt daher umfangreiche Erfahrungen im Groß- sowie im Außenhandel (Abs. 18). IP17 ist der einzige Ansprechpartner für den Bereich des Exports in dem Unternehmen (Abs. 82-84) und investiert nach eigener Einschätzung im Durchschnitt knapp 20% seiner Arbeitszeit in den Aufbau des Auslandsgeschäfts (Abs. 180).

5.1.17.2 Prozess der Internationalisierung

Grund, Entwicklung und aktueller Stand der Internationalisierung

Die Internationalisierung in der Vergangenheit beschreibt IP17 als „schleppend“. Der Interviewpartner begründet dies mit den Altgesellschaftern, die auf Grund fehlender Fremdsprachenkenntnisse auf Übersetzer und Agenten angewiesen waren. Internationale Aktivitäten wurden ausschließlich über deutsche große Ketten abgewickelt, die die Produkte wiederum mit ins Ausland genommen haben (Abs. 22).

Seit zwei bis drei Jahren wird verstärkt in das Auslandsgeschäft investiert. IP17 berichtet, dass es letztes Jahr einen enormen Schub im Bereich der Auslandsaktivitäten gegeben hat (Abs. 22). IP17 begründet den Ausbau der internationalen Tätigkeiten mit der starken Wettbewerbssituation in Deutschland. Durch die Verdrängung, welche meist über den Preis gesteuert wird, ist es notwendig, neue Märkte zu erschließen, um weiter wachsen zu können (Abs. 24).

Das Unternehmen U17 arbeitet mit klassischen Absatzmittlern, also Vertragshändlern, wie dem Werkzeugfachhandel oder Baumärkten, aber auch Internethändlern zusammen (Abs. 12). Diese Vertriebspartner verkaufen die Waren auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung (Abs. 46). Exklusivrechte werden bei einer überschaubaren Marktgröße durchaus vergeben, um ein Wettbewerbsverhalten zwischen Händlern zu vermeiden (Abs. 56).

Auf Handelsvertreter, die als Vermittler agieren, somit im Namen des Herstellerunternehmens tätig werden, wird nicht zurückgegriffen, da mit dieser Vertriebsform keine guten Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht wurden. So sieht IP17 hier die „Gefahr des Einschlafens“ des Partners, da ein Handelsvertreter zum einen mehrere Produkte vertreibt, gleichzeitig aber auch bei Geschäften Provisionen erhält, bei denen er nicht aktiv vermittelt hat (Abs. 70).

IP17: „Also bei Handelsvertretern sehe ich eher die Gefahr des Einschlafens, Handelsvertreter haben ja oftmals mehrere Vertretungen, kommt dann eine neue Vertretung hinzu, werden die Handelsvertreter sicherlich eine gewisse Zeit sehr aktiv sein, um dann die ersten Akquisitionen zu machen, wenn dann dauerhaft Geschäfte zwischen uns als Hersteller und dem letztendlichen Kunden erfolgen, kriegt der Handelsvertreter ja automatisch seine Provision ohne weiteres Zutun. Wenn diese Provision für ihn ein gewisses Niveau erreicht hat, dann könnte es sein, dass er sagt: Na gut, jetzt habe ich einen gewissen Umsatz, der sichert mir ein gewissen Grundumsatz und jetzt kümmerge ich mich noch um meine anderen 3,4,5,7, Vertretungen.“ (Abs. 80)

Den Direktvertrieb nutzt IP17 nicht, um die Vertriebspartner nicht zu schwächen. Hier wird immer an den jeweiligen Großhändler, also Vertriebspartner, verwiesen (Abs. 114-116).



Abbildung 24: Auslandsaktivitäten Unternehmen U17.

Derzeit ist das Unternehmen in den Ländern Benelux, Dänemark, Frankreich, Israel, Österreich, Schweiz, Schweden, Südkorea und den USA aktiv (Abs. 29-30). Die Exportquote liegt derzeit bei 25% (Abs. 142). IP17 beschreibt zudem, dass bei der Wahl der Länder keine feste Strategie im eigentlichen Sinne verfolgt wird. Vielmehr werden Kunden gewählt, die erreicht werden können, Interesse an den Produkten haben und sich als geeignet herauskristallisieren, nicht die Länder an sich (Abs. 104). Das Unternehmen U17 befindet sich auf Grund der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern in der zweiten Stufe der Internationalisierung (vgl. Kapitel 3.2.2).

Zukünftig ist es das Ziel von IP17, die internationalen Aktivitäten weiter auszubauen (Abs. 107-108). So plant IP17, innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre einen deutlich höheren Umsatzanteil im Ausland zu generieren (Abs. 221). Mit dem bisherigen Erfolg im Jahr 2016 ist IP17 zufrieden (Abs. 223). Hierfür möchte das Unternehmen U17 mehr Gewicht auf die internationale Akquisition legen und bestehende Kontakte pflegen (Abs. 241).

Erfolgsmessung

Am Ende des Jahres wird analysiert, welchen Umsatz beziehungsweise Ertrag das Unternehmen mit den einzelnen Vertriebspartnern generiert hat (Abs. 225). Die Festlegung von Zielen sowie ein Abgleich derer findet derzeit nicht statt, ist aber zukünftig geplant (Abs. 226).

5.1.17.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Wie bereits angesprochen, arbeitet U17 ausschließlich mit Vertriebspartnern im Ausland zusammen. Dies begründet der Interviewpartner mit den unterschiedlichen Anforderungen der Länder und Märkte sowie den unterschiedlichen Strukturen, die der Vertriebspartner kennt. Zudem hat der Partner mit keinen kulturellen Unterschieden zu kämpfen (Abs. 122).

IP17: „Naja, also der Vertragshändler, der im jeweiligen Land vor Ort sitzt, der hat natürlich den Vorteil, dass er erstens sein Land deutlich besser kennt, er kennt die Struktur, er kennt die Anforderungen, die der Verbraucher, also der Markt stellt, und eben diese kulturellen Unterschiede. Also ich würde mir nicht anmaßen, zu sagen, ich kann in Frankreich verkaufen oder in den USA oder in Norwegen. Da gibt es sicherlich sehr, sehr große Unterscheide und da denke ich, ist es schon wichtig, dass man einen Partner vor Ort hat, der eben aus dem Land kommt, der die Sprache beherrscht und weiß ganz salopp gesagt, wie die Leute ticken.“ (Abs. 122)

Unterstrichen wird diese Herangehensweise zudem mit den begrenzten personellen und materiellen Ressourcen des Unternehmens (Abs. 205).

Am wohlsten fühlt sich IP17 mit einem Vertriebspartner, der **bereits komplementäre, branchenspezifische und qualitativ hochwertige Produkte** im Portfolio gelistet hat (Abs. 90). Zudem besitzen alle Vertriebspartner von IP17 ein **Lager**, um eine schnelle Lieferung an den Kunden gewährleisten zu können. Außerdem rechnet sich ein Transport nur bei einer größeren Menge (Abs. 122). Da das Unternehmen nicht an Spotgeschäften interessiert ist, möchte der Partner **langfristige Geschäftsbeziehungen** aufbauen (Abs. 209).

IP17: „Er wird unsere Produkte dauerhaft in dem jeweiligen Markt platzieren, sich auch nachhaltig um die Vermarktung bemühen und dass wir mit dem ein gewisses Wachstum erreichen können.“ (Abs. 235)

Alle Vertriebspartner zahlen zu Anfang per Vorkasse. Erst bei einer längeren Zusammenarbeit und Einholung finanzieller Auskünfte (Bonitätsprüfung beispielsweise über Creditreform) werden andere Zahlungsbedingungen zugelassen. Diese sind unterschiedlich und nicht pauschal zu benennen (Abs. 146-166).

Um den Vertriebspartner zu unterstützen und einen guten Service gewährleisten zu können, stellt das Unternehmen U17 dem Partner zudem Schulungsmaterialien zur Verfügung, die bei gegenseitigen Besuchen auch nochmal persönlich durchgesprochen werden (Abs. 128). Kataloge und Werbematerialien werden von U17 ausschließlich auf Deutsch und Englisch bereitgestellt. Für andere Sprachen und Materialien ist der Vertriebspartner zuständig (Abs. 184). Auch die entstehenden Kosten, welche im Rahmen einer Messeteilnahme entstehen, müssen von dem jeweiligen Vertriebspartner getragen werden. Gegebenenfalls wird ein Werbekostenzuschuss eingeräumt, allerdings wird dies individuell entschieden (Abs. 190).

Fallbeispiel USA

Der US-amerikanische Markt stellt für U17 einen sehr interessanten Markt dar, da hier eine Vielzahl von Forstwerkzeugen benötigt wird. Zudem konnte das Unternehmen feststellen, dass bereits einige hochwertige, europäische Produkte auf dem Markt verkauft werden (Abs. 48).

Informationsbeschaffung

Der Kontakt wurde über den Messestand des Unternehmens U17 akquiriert. Nach einem ausführlichen Gespräch erstellte das Unternehmen im Nachgang an die Messe ein Angebot, mit dem der Kunde zufrieden war (Abs. 50).

Auswahlkriterien auf Vertriebspartner

IP17 recherchierte im Internet nach dem Vertragshändler. Auf Grund seines **Sortiments**, seines **Angebotes**, seiner **Preise und Qualitätslinie** kommt IP17 zu dem Entschluss, dass der Vertragshändler gut zum Unternehmen passt (Abs. 52). Hier stellen die gleiche **Unternehmensphilosophie** und deren Werte den entscheidenden Faktor für IP17 dar.

Vertragsgegenstände

Der Vertragshändler erhält Wiederverkaufsrabatte. Eine Provision wird nicht gezahlt. Zudem existieren keine vertraglichen Bindungen etwa in Form von Exklusivrechten (Abs. 54).

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Den finanziellen Aufwand, verbunden mit der Messeteilnahme, schätzt IP17 in diesem Fallbeispiel auf 10.000 bis 20.000 Euro (Abs. 172). Bis der Vertriebspartner eigenständig agiert und die ersten Erfolge erzielt, braucht er aus Erfahrungen von IP17 knapp ein Jahr (Abs. 182).

Fallbeispiel Schweden

Informationsbeschaffung

Im Fallbeispiel Schweden kam der potenzielle Vertriebspartner auf das Unternehmen U17 zu. IP17 spricht hierbei von einem „Glücksfall“. Er ist über das Internet auf das Unternehmen aufmerksam geworden und fragte Produkte aus dem Standardsortiment des Unternehmens an. Nach Angebotsstellung und der Zusendung eines Musters folgte ein Kundenbesuch in Schweden. Hier wurden alle Details geklärt.

Vertragsgegenstände

Im weiteren Verlauf wurde der Vertrag geschlossen (Abs. 58). Im Rahmen des Vertrages wurden Vereinbarungen zu Liefermodalitäten, Zahlungskonditionen und Qualitätsvereinbarungen

festgehalten (Abs. 60). Die Preise der Produkte kann der Partner grundsätzlich selbst festlegen. U17 gibt dem Vertriebspartner ausschließlich einen Richtwert als Orientierung (Abs. 62). Kennzahlen beziehungsweise Ziele, die insbesondere den Vertragshändler betreffen, sind im Vertrag nicht festgehalten (Abs. 236-239).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Als Auswahlkriterium gibt der Interviewpartner ausschließlich an, dass es sich bei dem neuen Vertriebspartner um den „**Weltmarktführer**“ der Branche handelt.

Fallbeispiel Israel

Der Kontakt zum Vertriebspartner in Israel ist durch eine Messe entstanden. Nach drei Jahren meldete sich das Unternehmen erneut bei U17. Das Unternehmen schickte daraufhin ein aktuelles Angebot. So kam es zum ersten Auftrag und letztendlich zum Vertragsabschluss (Abs. 72).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner vertreibt sehr stark europäische Produkte. Das Unternehmen fühlt sich in dieser Umgebung wohl und sieht sich als gelungene Portfolioergänzung (Abs. 72). Um sicher zu gehen, einen seriösen Partner gefunden zu haben, wandte sich U17 zudem an deutsche Unternehmen, die bereits mit diesem Vertriebspartner zusammenarbeiten (Abs. 74).

Des Weiteren berichtet IP17 von der **zwischenmenschlichen Ebene**, die bei den jeweiligen Parteien gestimmt hat (Abs. 78). Allerdings betont IP17 auch, dass **harte Faktoren die Grundvoraussetzung** dafür bilden, in eine solche Geschäftsbeziehung zu investieren (Abs. 76 und 251).

Fallbeispiel Südkorea

Der Vertriebspartner wurde über eine Internetrecherche identifiziert (Abs. 72). Durch Zufälle wurde IP17 darauf aufmerksam, dass viele Gartenprodukte von Deutschland nach Südkorea exportiert werden. Der Interviewpartner ist schließlich auf eine koreanische Händlerseite gestoßen und hat eine Anfrage verschickt.

Heute arbeitet U17 mit diesem Vertragshändler bereits zusammen. Er verfügt über Exklusivrechte. Dies begründet IP17 mit dem überschaubaren Markt und der professionellen Aufstellung des Partners. So besitzt der Partner eine eigene Vertriebsmannschaft vor Ort und vermarktet die Produkte auf seiner Webseite sehr stark (Abs. 54).

Fallbeispiel Benelux-Länder

Auf diesem Markt war das Unternehmen bereits im Rahmen des indirekten Exports tätig (Abs. 32).

Auch hier wurde der Kontakt zu potenziellen Vertragshändlern über eine Messe akquiriert (Abs. 86). Potenzielle Vertriebspartner über Messen zu akquirieren, beschreibt IP17 auf Grund der Nischenprodukte als typische Herangehensweise (Abs. 86).

Auf Grund seiner „agilen Verhaltensweise“, der Glaubhaftigkeit in Bezug auf seine **Kontakte und sein Netzwerk** sowie seiner angestrebten Sortimentserweiterung mit dem Ziel, sich dauerhaft auf dem Markt zu platzieren, wurde der Partner zum exklusiven Vertragshändler des Unternehmens U17 (Abs. 88).

5.1.17.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Herausforderungen stellen die länderspezifischen Anforderungen an die Produkte dar. So existieren nur wenige Produkte, die in nahezu allen Ländern verkauft werden können (Abs. 130 und 134).

Besonders im Rahmen der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern kommt es häufig in Verbindung mit Preisen, Abnahmemengen und individuellen Produkten zu Problemen. So berichtet IP17 von einem türkischen Vertriebspartner, der sporadisch beim Unternehmen individuelle Produkte bestellt. Es kam nun zum zweiten Mal vor, dass die Ware abholbereit auf dem Gelände des Unternehmens U17 stand, allerdings die Zahlung nie eingegangen ist (Abs. 144).

Unterschiede bei der Internationalisierung von KMU und Großunternehmen sieht IP17 speziell bei der Herangehensweise. So arbeiten Großunternehmen nach seiner Erfahrung viel strategischer (Abs. 168). Begründet wird das eher unsystematische Vorgehen von kleinen und mittelständischen Unternehmen durch die begrenzten personellen und materiellen Ressourcen (Abs. 205).

5.1.17.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Die Fallstudie beschreibt ein KMU (U17), welches sich seit wenigen Jahren aktiv darum bemüht, auf dem internationalen Markt Fuß zu fassen. Dies geschieht mit geringen finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen. Das B2B-Unternehmen aus der Werkzeugindustrie befindet sich grundsätzlich noch am Anfang der internationalen Aktivitäten. In den letzten Jahren konnten die ersten Erfolge aus einer Messeteilnahme verbucht werden. So ist das Unternehmen bereits in einigen Ländern aktiv. Der Exportanteil liegt bei 25%. Der Interviewpartner ist Geschäftsführer des Unternehmens und ist seit knapp zwei Jahren (alleinig) für den Export verantwortlich. Er kann auf Grund seiner vorherigen Tätigkeiten auf eine Vielzahl von Erfahrungen im Großhandel und Außenhandel zurückgreifen.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U17 ist im direkten Export aktiv und arbeitet mit Vertriebspartnern zusammen, die auf eigenen Namen und Rechnung die Produkte im Ausland vertreiben. Es handelt sich hierbei um Vertragshändler, die meist als Großhändler auf dem Markt aktiv sind. Exklusivrechte werden grundsätzlich vergeben, allerdings nur in kleineren Märkten, die der Vertriebspartner alleine bearbeiten und ausschöpfen kann. Provisionen werden nicht vergeben.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Begründet wird die Wahl der Vertriebsform durch die begrenzten Mittel des Unternehmens (personell und finanziell → keine Fixkosten).
- Zudem bietet sich eine Marktbearbeitung mit Vertriebspartnern an, um mit den unterschiedlichen Anforderungen der Märkte sowie den unterschiedlichen Strukturen umgehen zu können.
→ Marktkenntnis und geringes Risiko durch Vorkasse.

Kontaktquellen

- Messeteilnahme oder Besuch als wichtigste Kontaktquelle.
- Aktive Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner.
- Identifikation über eine Internetrecherche und Ansprache per E-Mail.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.
Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:
- Komplementäre, branchenzugehörige und qualitativ hochwertige Produkte im Portfolio des Partners.
→ Ähnliche Philosophie. → Partner hat bereits mit europäischen/deutschen Unternehmen zusammengearbeitet.
- U17 ist nicht an Spotgeschäften interessiert.
→ Langfristige und nachhaltige Geschäftsbeziehung.
- Ein Lager, um Kunden schnell zu beliefern.
- Guter Ruf und Marktposition des Vertragshändlers.
- Eine eigene Vertriebsmannschaft, ein professionelles Auftreten sowie potentielle Kundenkontakte .
- Motivation des Vertriebspartners.
- Auch die zwischenmenschliche Ebene spielt eine Rolle, wobei IP17 hier die eher „harten“ Kriterien als die entscheidenden Kriterien benennt.
- *Grundsätzlich lässt sich allerdings sagen, dass das Unternehmen mögliche Chancen, die sich ergeben, ergreift, auch wenn das ein oder andere Kriterium nicht voll erfüllt wurde.*

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Derzeit werden keine konkreten Ziele mit dem Vertragshändler vereinbart. Diese sind auch in keinen Verträgen verankert. Allerdings sollen Zielvereinbarungen zukünftig getroffen werden. Bisher wird ausschließlich am Ende des Jahres analysiert, welchen Umsatz bzw. Ertrag das Unternehmen mit den einzelnen Vertriebspartnern generiert hat. Den finanziellen Aufwand schätzt IP17, verbunden mit der Teilnahme an einer internationalen Messe, auf 10.000 bis 20.000 Euro. Bis der Vertriebspartner die ersten Erfolge erzielt, vergeht nach Einschätzung von IP17 knapp ein Jahr.

5.1.18 Fallanalyse 18

5.1.18.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Bei dem Unternehmen U18 handelt es sich um ein inhabergeführtes Großunternehmen mit knapp 1.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 140 Millionen Euro in Nordrhein-Westfalen (Abs. 3 und 6). Das vor knapp 80 Jahren gegründete Unternehmen U18 ist im Bereich der Elektrotechnik tätig. Die 15.000 verschiedenen Produkte werden vom Interviewpartner als Nischenprodukte beschrieben (Abs. 12). Die Exportabteilung des Unternehmens U18 beschäftigt derzeit 40 Mitarbeiter (Abs. 68). Die Exportquote liegt bei 55% (Abs. 138).

Die Internetseite ist in unterschiedlichen Sprachen abrufbar. Auch die Kontaktdaten der Tochtergesellschaften und internationalen Ansprechpartner sind auf der Internetseite zu finden. Zudem ist das Unternehmen U18 auf vielen Social Media Plattformen aktiv, auf denen allerdings ausschließlich auf Deutsch gepostet wird.

Der Interviewpartner ist der Geschäftsführer für den Bereich „Marketing und Vertrieb“ und sammelte bereits in seinen vorherigen Tätigkeiten Erfahrungen im Export (Abs. 8).

5.1.18.2 Prozess der Internationalisierung

Grund und Entwicklung der Internationalisierung

IP18 begründet die internationalen Aktivitäten mit der Ausschöpfung der internationalen Potenziale (Abs. 136).

Aktueller Stand der Internationalisierung

Das Unternehmen U18 verfolgt eine Multi-Channel Strategie. So werden Joint Ventures, hundertprozentige Tochtergesellschaften und Vertriebspartner als Absatzkanäle verwendet. U18 ist derzeit in knapp 90 Märkten weltweit tätig. In den Ländern China, Russland und den USA arbeitet U18 mit Joint Ventures. Hundertprozentige Tochtergesellschaften existieren zusätzlich in China, Frankreich, Indien, Indonesien, Italien, Singapur, Thailand, UK und den USA (Abs. 18 und Internetseite des Unternehmens). Bei diesen handelt es sich größtenteils um Vertriebsniederlassungen. Ausschließlich in China, den USA und Russland existiert eine lokale Montage. Begründet wird dies durch das Projektgeschäft in Verbindung mit langen Lieferzeiten (Abs. 98). Einzelne Mitarbeiter, sogenannte Reisende, kommen beispielsweise in Dänemark zum Einsatz (Abs. 18). Zudem verfügt das Unternehmen über eine Exportabteilung mit Area Managern, die jeweils unterschiedliche Regionen betreuen und bereisen (Abs. 20).

In den jeweiligen Ländern wird mit Großhändlern beziehungsweise Vertriebspartnern zusammen gearbeitet, welche den Import der Produkte übernehmen, ein Lager vor Ort unterhalten, die Akquise und Betreuung von Kunden übernehmen sowie auf Messen vertreten sind (Abs. 22). Die beschriebenen Vertriebspartner arbeiten auf eigene Rechnung und eigenen Namen (Abs. 24). Direktgeschäfte existieren in speziellen Branchen wie beispielsweise der Automobilindustrie (Abs. 16 und 18). Das Unternehmen U18 wird der vierten und letzten Internationalisierungsstufe nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) zugeschrieben (vgl. Kapitel 3.2.2).

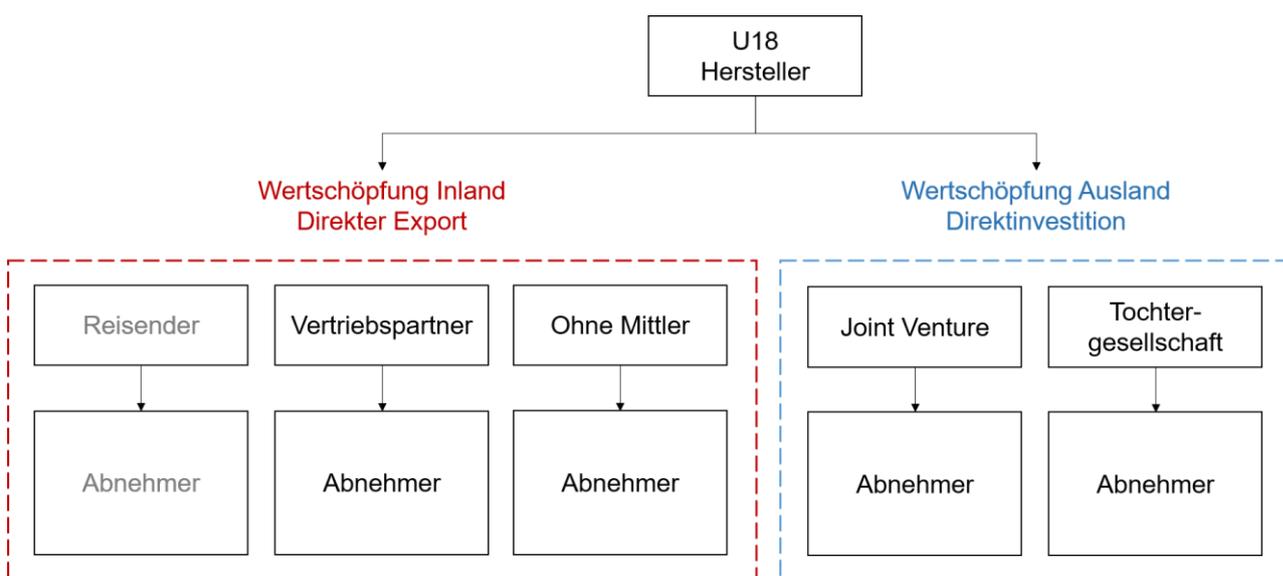


Abbildung 25: Auslandsaktivitäten Unternehmen U18.

Zukünftig sollen die internationalen Aktivitäten weiter ausgebaut werden (Abs. 136).

Erfolgsmessung

Der Erfolg der internationalen Aktivitäten wird durch die Festlegung der Jahresziele kontrolliert (Abs. 140). Zu diesen zählen Umsatz- und Deckungsbeitragsziele sowie qualitative Ziele, wie die Ansprache spezieller, potenzieller Kunden oder die weitere Herangehensweise (Abs. 142).

5.1.18.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

Das Unternehmen U18 beschreibt seine typische Herangehensweise wie folgt:

IP18: „So ist auch für uns die strategische Herangehensweise an einen neuen Markt, dass man mit einem gewissen, durchaus auch begrenzten Invest an eine Person, bei einer Person, die eben lokale Prägung hat, die die Sprache vor Ort spricht, die den Markt kennt, die eben aus diesem Land kommt, die ersten Geschäfte vermittelt, und (...) dann kann der Schritt erfolgen, eine Tochtergesellschaft zu gründen.“ (Abs. 94)

Hier wird deutlich, dass der typische Markteinstieg zunächst durch den Einsatz eines Vertriebspartners erfolgt und im weiteren Verlauf bei entsprechender Marktgröße auf eine Direktinvestition zurückgegriffen wird.

Auswahlkriterien Tochtergesellschaft

Die Gründung von Tochtergesellschaften wird gewählt, wenn der Zielmarkt über das entsprechende Volumen und Potenzial verfügt, und sich somit die damit verbundenen finanziellen Aufwendungen rentieren. Vorteile sieht IP18 im Rahmen der Serviceleistungen wie Logistik und dem Lagerbestand vor Ort sowie bei den eigenen lokalen Mitarbeitern.

Auswahlkriterien Joint Venture

Das Joint Venture in China wurde auf Grund rechtlicher Bestimmungen gegründet. Hier war es vor 30 Jahren nicht möglich, eine Tochtergesellschaft zu gründen (Abs. 70). In Russland wurde sich für diese Form entschieden, da hier mit einem Partner zusammengearbeitet wird der komplementäre Produkte verkauft und folglich sämtliche Aufwendungen nur zur Hälfte anfallen. Somit werden die Ressourcen des Unternehmens U18 geschont (Abs. 70).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

In erster Linie wird mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet, um auf der einen Seite Kosten (Abs. 73-74), auf der anderen Seite Risiken wie etwa allgemeine Länder- und Währungsrisiken oder Zahlungsausfälle zu minimieren (Abs. 26). Zudem werden die Vorteile eines **lokalen Partners** genutzt. So kennt der Vertragshändler sein Umfeld und verfügt über entsprechende Netzwerke (Abs. 26 und 76). Wie bereits erläutert, handelt es sich bei diesem Vertriebsweg um den bevorzugten ersten Schritt in einen neuen Markt (Abs. 94).

Im Folgenden werden einige Fallbeispiele beschrieben, um das Vorgehen und insbesondere den Auswahlprozess genauer zu erläutern:

Fallbeispiel Peru

Den Vertriebspartner in Peru beschreibt IP18 als eine langjährige und intensive Geschäftsbeziehung (Abs. 28). Er arbeitet als Vertragshändler für das Unternehmen U18 und finanziert sich über Wiederverkaufsrabatte (Abs. 60).

Informationsbeschaffung

Der Partner wurde im Rahmen einer internationalen Messe in Deutschland kennengelernt. Häufig, so IP18, kommen potenzielle Geschäftspartner auf den Messestand zu, da sie über das Internet oder persönliche Empfehlungen auf das Unternehmen aufmerksam gemacht wurden (Abs. 28). Nach der Kontaktaufnahme folgte ein persönliches Gespräch in Peru. Hier hatte

U18 die Möglichkeit, sich einen ersten Eindruck vor Ort machen zu können. Nach dem ersten Auftrag gegen Vorkasse wurde das Lager mit Produkten des Unternehmens U18 aufgebaut. Gleichzeitig erfolgten gemeinsame Besuche der Kunden im Zielland (Abs. 36). Hierbei werden die Priorisierungen von Kunden besprochen sowie die Erfahrungen bisheriger Tätigkeiten ausgetauscht. Zeitnah wurde der Vertriebspartner nach Deutschland eingeladen, um Schulungen zu besuchen und das Know-how sowie gleichzeitig die soziale Bindung aufzubauen (Abs. 36).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Als ein grundsätzliches Entscheidungskriterium sieht IP18 die **Unternehmensgröße** des Vertriebspartners an. So soll der Vertragshändler über eigene Mitarbeiter verfügen. In Peru sieht IP18 fünf bis sechs **Außendienstmitarbeiter** als sinnvoll an. Zudem ist es IP18 wichtig, dass der Partner über ein **Lager vor Ort** verfügt und die **Produkte vorfinanzieren** kann. Auch **technisches Wissen** und **geschulte Mitarbeiter** zählt der Interviewpartner zu den entscheidenden Auswahlkriterien, um Kunden beraten und entsprechenden **Service** leisten zu können (Abs. 28-32). Zudem sieht IP18 seinen Vertriebspartner als „verlängerten Arm“ des **Marketing** an, der neben dem **reinen Vertrieb** die Aufgabe hat, Produkte zu vermarkten. **Kontakte** zu Fachzeitschriften und die **Bereitschaft zur Teilnahme an Messen** sind ebenfalls von Vorteil (Abs. 34). Des Weiteren ist es IP18 wichtig, dass das bestehende Portfolio des Partners **zu den eigenen Produkten passt** (Abs. 44).

Vertragsgegenstände

Exklusivrechte werden von U18 vermieden (Abs. 82).

IP18: „Haben wir auch. Aber in meinen Augen ist das immer eine vorübergehende Win-Win-Situation. Bis zu einem gewissen Punkt passt das immer mit einer Exklusivität, aber irgendwann kommt dann doch die Frage auf, hat der Exklusivpartner wirklich noch Möglichkeiten, das Geschäft zu entwickeln (...). Also ich bin kein Freund von Exklusivitäten.“ (Abs. 80)

Fallbeispiel Polen

In Polen arbeitet das Unternehmen U18 ebenfalls mit einem Vertriebspartner zusammen, der auf eigenen Namen und Rechnung Produkte verkauft. Zudem stellt er die Vertriebsorganisation des Joint Ventures in Russland dar (Abs. 83-84).

Informationsbeschaffung

In diesem Fallbeispiel erfolgte die Kontaktaufnahme zum Vertriebspartner über das eigene Netzwerk von IP18.

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Der Vertriebspartner zeichnet sich durch einen **guten Marktzugang** in Polen aus. So besitzt er viele Kunden in seinem **Netzwerk**, verfügt über ein zu U18 **passendes Produktportfolio** und ist **vor Ort ansässig**, spricht die **Landessprache** und kennt die **vorherrschende Mentalität**. Zudem verfügt der Vertriebspartner über **Ressourcen**, beispielsweise über eine sehr starke **technische Vertriebsmannschaft** (Abs. 88).

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Im Rahmen einer Neugründung im europäischen Ausland wie beispielsweise in Polen muss nach Einschätzung von IP18 mit 150.000 Euro gerechnet werden. Diese können als Anlaufkosten gesehen werden und beinhalten die Anmietung eines Büros, Gehalts- und Lohnkosten der Mitarbeiter, Reisetätigkeiten und die Präsenz bei Messen (Abs. 116).

Bei der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner kann im ersten Jahr mit knapp 50.000 Euro Kosten gerechnet werden (Abs. 118). In den folgenden Jahren, in denen fast ausschließlich Reisekosten anfallen, muss das Unternehmen nach Einschätzung von IP18 mit knapp 20.000 Euro rechnen (Abs. 120). Bis ein Vertriebspartner die ersten Gewinne erwirtschaftet, vergeht nach Aussage von IP18 ungefähr ein Jahr (Abs. 132). Zudem werden dem Vertriebspartner Werbematerialien wie Kataloge zur Verfügung gestellt (Abs. 124). Messen werden teilweise finanziell oder personell unterstützt (Abs. 126). Als Vertragsgegenstände zählt IP18 die Festlegung von Erwartungen und Perspektiven bezüglich der Umsatz- und Marktanteilssteigerung auf (Abs. 148).

IP18: „Zum Beispiel, indem wir feststellen, mit bestimmten Kunden, wie groß unser Einschaltgrad ist. Das heißt, man kann ja einen Großhändler befragen, man kann sagen hör mal, du hast so und so viel Geschäft im Bereich CE-Steckvorrichtungen, 100 Euro jetzt mal als Basis, 50 Euro machst du mit XY-Produkten und die anderen 50 Euro machst du mit zwei oder drei anderen Fabrikaten. Das wäre schon mal eine Idee, wie groß der Einschaltgrad, wie groß unser Marktanteil bei diesem Vertriebskanal ist. Man kann dann mit diesen Werten auch Ableitungen vornehmen, wie groß dann die gesamte Position in einem Markt aussieht.“ (Abs. 148)

Konkrete Kennzahlen sind hier beispielsweise Umsatzdeckungsbeiträge, Marktanteile und Eintritte in spezielle Industrien (Abs. 152).

Fallbeispiel Bahrain

Ein weiteres Modell beschreibt IP18 im Zusammenhang mit der Marktbearbeitung von Bahrain. Hier wird mit einem sogenannten Liaison Office, also Verbindungsbüro, zusammengearbeitet. Dies wird von einem Mitarbeiter, somit einem Reisenden, geführt. Dieser steht in direkter Verbindung zu einem Area-Manager (Abs. 48).

Durch dieses Vorgehen wird der Area-Manager in Deutschland entlastet. Zudem begründet IP18 dieses Vorgehen mit dem eigenen Aufbau von Marktwissen und Kontakten. Des Weiteren verfolgen, so IP18, Vertriebspartner in erster Linie ihre eigenen Interessen (Abs. 50). Zudem wird beispielsweise auch in Polen neben dem Vertriebspartner ein Reisender eingesetzt. Begründet wird dies durch das hohe Marktpotenzial, dem Wunsch nach mehr Unabhängigkeit und der guten Außenwirkung, einen direkten Mitarbeiter des Unternehmens vor Ort zu haben. Auch die Erschließung neuer Bereiche kann so vorangetrieben werden (Abs. 76-78).

Informationsbeschaffung

Die Reisenden werden entweder über persönliche Kontakte, Messen oder Personalagenturen vor Ort akquiriert (Abs. 64).

Auswahlkriterien Partnerwahl

Bei dem Reisenden handelt es sich ebenfalls um einen **lokalen Mitarbeiter**, der die **Sprache spricht** und die **Kultur des Landes kennt** (Abs. 54).

5.1.18.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Die beschriebenen Herausforderungen von IP18 beziehen sich insbesondere auf Länderspezifika sowie auf die typischen Verhaltensweisen von KMU.

So nennt IP18 Herausforderungen im Zusammenhang mit speziellen Ländern. Der Interviewpartner beschreibt die Marktbearbeitung in Italien für das Unternehmen U18 als durchaus schwerfällig. Auf dem Markt existiert neben vielen Wettbewerbern auch ein sehr niedriges, durchschnittliches Preis-Leistungs-Niveau, welches nicht zu der Philosophie des Unternehmens U18 passt (Abs. 104).

Schwierige politische Situationen wie derzeit beispielsweise in Russland führen nach Aussage von IP18 zwar zu wirtschaftlichen Schwächephasen, werden aber auf Grund der verfolgten Nachhaltigkeit, welche typisch für KMU ist, überdauert (Abs. 144 und Abs. 112).

5.1.18.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Die Studie beschreibt ein größeres B2B-Unternehmen (U18) aus der Elektroindustrie, welches bereits viele Erfahrungen im internationalen Kontext gesammelt hat. So werden derzeit knapp 90 Länder bearbeitet. Die Exportquote liegt bei 55%. Dies wird speziell bei der selbstbewussten Herangehensweise an die Ausweitung der Auslandsmärkte deutlich.

Der Interviewpartner ist Geschäftsführer des Bereiches „Marketing und Vertrieb“. In der Exportabteilung arbeiten derzeit knapp 40 Mitarbeiter. Die Marktbetreuung im Ausland wird von Area Managern kontinuierlich begleitet.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U18 arbeitet im direkten Export mit Vertriebspartnern, die auf eigenen Namen und Rechnung die Produkte im Ausland vertreiben. Es handelt sich hierbei um Vertragshändler. Exklusivrechte werden grundsätzlich vergeben, allerdings gefällt IP18 dies nicht. Zudem finden im Außenhandel Tochtergesellschaften, speziell Vertriebsniederlassungen und Joint Ventures, Verwendung. U18 verfolgt somit eine Multi-Channel Strategie. Eine zentrale Rolle kommt der Exportabteilung im Stammhaus (Sales-Managern) zu. Sie agiert als direkter Ansprechpartner für Vertriebspartner und ist für die kontinuierliche Marktentwicklung zuständig. Direktgeschäfte existieren in der Automobilindustrie.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern stellt die bevorzugte Markteintrittsstrategie dar. → Begrenzte Kosten und Risiken.
- (Vertriebs-)Tochtergesellschaften werden bei ausreichendem Marktpotential/-volumen gewählt. → Vorteil: Lokale Mitarbeiter, auch beim Einsatz von Reisenden.
- Joint Ventures werden auf Grund von rechtlichen Bestimmungen, Senkung von Risiken und Kosten gewählt.

Kontaktquellen

- Häufig werden die Erfahrungen und Netzwerke des Interviewpartners genutzt.
- Internationale Messen. → Hier kommen die Partner häufig auf das Unternehmen zu. Diese wurden über vorherige Internetrecherchen oder Empfehlungen auf das Unternehmen aufmerksam.

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.
Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:
- Neben der Risikoübernahme aus dem Export soll der Vertriebspartner über ein Lager verfügen. Dieses soll im Zielland unbedingt begutachtet werden.
- Zudem soll der Vertriebspartner über ein breites Kundennetzwerk verfügen, um den Marktzugang zu sichern.
- Auch die Aufgabe des Marketings im jeweiligen Land, wird dem Vertriebspartner übertragen.
- Eine Grundvoraussetzung ist es, dass der Vertriebspartner ein Lokaler ist.
- Die Unternehmensgröße, speziell die Größe des Außendienstes und dessen technisches Wissen, wird als ein wichtiges Kriterium angesehen.
- Auch das bestehende Produktportfolio soll zu den Produkten des Unternehmens U18 passen.
- Der Partner soll die Produkte auch zum Lageraufbau vorfinanzieren können. Dies wird bereits bei den Vertragsverhandlungen und der ersten Bestellung deutlich.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Die Erfolgsmessung erfolgt durch die Betrachtung der festgelegten Jahresziele. Hier kommen sowohl quantitative Messzahlen, wie beispielsweise Umsatzziele, als auch qualitative Ziele, wie die Ansprache spezieller Kunden oder Branchen, zum Einsatz. Bei der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner kann im ersten Jahr mit knapp 50.000 Euro Kosten gerechnet werden. In den folgenden Jahren fallen um die 20.000 Euro an. Bis ein Vertriebspartner die ersten Erfolge erwirtschaftet, vergeht ungefähr ein Jahr.

5.1.19 Fallanalyse 19

5.1.19.1 Vorstellung des Unternehmens und der Interviewpartner

Bei dem Unternehmen U19 handelt es sich um ein familiengeführtes Unternehmen. Der Umsatz des Unternehmens beläuft sich auf knapp 500 Millionen Euro. Die Mitarbeiterzahl beträgt 3.700 (Abs. 1-4). Es handelt sich somit um ein Großunternehmen.

IP19a beschreibt die Produkte des Unternehmens als Standardprodukte, welche als qualitativ hochwertig und im internationalen Vergleich als hochpreisig einzustufen sind (Abs. 17-18). Zudem ist das Produktportfolio sehr groß und wird daher von IP19b als komplex beschrieben (Abs. 208). Der Unterschied zu Wettbewerbern wird bei der Betrachtung der Marke U19 deutlich. Gerade in den Bereichen Marketing, Product-Placement, technischer und vertrieblicher Support wird der Unterschied zu direkten Wettbewerbern deutlich (Abs. 19).

Broschüren sowie die Unternehmenswebseite sind in unterschiedlichen Sprachen abrufbar. Zudem ist es möglich, auf der Internetseite internationale Messetermine einzusehen. Auch die Ansprechpartner der unterschiedlichsten Länder sind auf der Internetseite mit Kontaktdaten aufgelistet.

Die Fallanalyse beinhaltet zwei nacheinander geführte Interviews. IP19a arbeitet seit acht Jahren für das Unternehmen. Seit vier Jahren arbeitet er als Vertriebsleiter für den internationalen Vertrieb und ist hier für Süd- und Westeuropa sowie für Lateinamerika zuständig (Abs. 8). IP19b ist bereits seit elf Jahren im Unternehmen tätig. Seit 2012 ist er Vertriebsleiter. Der Interviewpartner ist für die Gebiete mittlerer Osten, naher Osten und Asien zuständig.

5.1.19.2 Prozess der Internationalisierung

Aktueller Stand der Internationalisierung

Die Exportquote liegt aktuell bei über 50% (Abs. 21). Das Unternehmen ist weltweit tätig (Abs. 23). IP19b unterteilt die Auslandsaktivitäten zum einen in Aktivitäten über Tochtergesellschaften und zum anderen in das Geschäft mit Vertriebspartnern (Abs. 190). Das Unternehmen U19 besitzt 40 Tochtergesellschaften, die fast ausschließlich Vertriebsniederlassungen darstellen. Diese Gesellschaften verfügen über ein eigenes Vertriebsteam und Lager vor Ort. Bei großen Niederlassungen existiert neben dem Geschäftsführer zusätzlich noch ein Vertriebsleiter. U19 besitzt derzeit eigene ausländische Werke in Großbritannien, Indien, den Niederlanden, Russland, der Schweiz, Südafrika, und Ungarn (Quelle: Sekundärquelle - Internetquelle).

Zudem ist das Land in 20 weiteren Ländern vertreten (Abs. 9-11). Diese Länder werden von Vertriebspartnern bearbeitet. Zum einen arbeitet das Unternehmen U19 mit Vertragshändlern zusammen, welche auf eigene Rechnung und unter eigenem Namen Produkte im Zielland verkaufen. Verträge existieren hier nicht (Abs. 153). Zum anderen arbeitet IP19a mit Handelsvertretern zusammen. Sie agieren als weitere Instanz im Zielland und stellen den direkten Ansprechpartner für Distributoren, meist Vertragshändler, dar. Somit entlasten diese IP19a im organisatorischen Sinne. Sie arbeiten somit unter dem Herstellernamen und auf dessen Rechnung. Zudem besitzen sie meist Exklusivrechte (Abs. 57-59). IP19b verfolgt die Herangehensweise, in noch nicht bekannten Märkten mit eigenen Mitarbeitern (Reisenden) zu arbeiten, die den Markt analysieren und passende Vertriebspartner suchen (Abs. 260- 262). U19 befindet sich nach der Definition von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) in einem weit fortgeschrittenen Internationalisierungsprozess. Das Unternehmen kann der letzten und vierten Internationalisierungsstufe zugeschrieben werden (vgl. Kapitel 3.2.2).

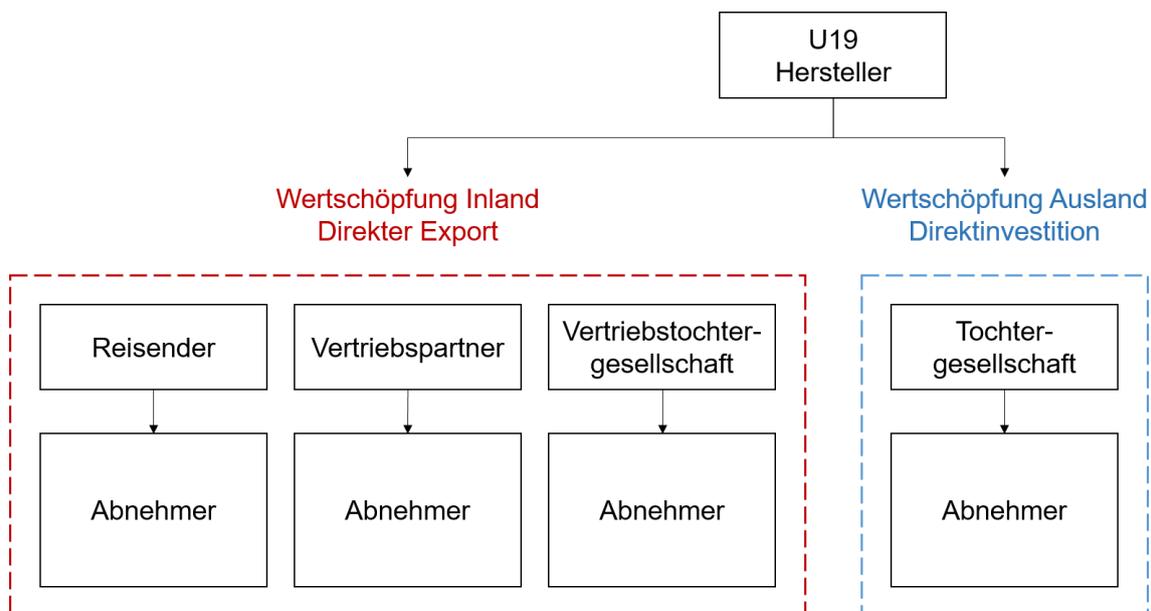


Abbildung 26: Auslandsaktivitäten Unternehmen U19.

5.1.19.3 Markteintrittsstrategie/Vertriebspartnerwahl

U19 verfolgt unterschiedliche Marktbearbeitungsstrategien.

Auswahlkriterien Tochtergesellschaft

Die Gründung von Tochtergesellschaften begründet IP19a unter anderem mit dem Wunsch der Kunden. So ist es auf Grund komplizierter Importregeln beispielsweise in Brasilien für Kunden einfacher, vor Ort Waren zu kaufen. Hinzu kommt, dass in Brasilien viele deutsche und europäische Unternehmen ansässig sind, die gerne qualitativ hochwertige Produkte direkt von

einem deutschen Hersteller beziehen (Abs. 41). Einen weiteren Grund für eine Tochtergesellschaft beschreibt der Interviewpartner im weiteren Verlauf des Gesprächs. So ist es im staatlich geförderten Projektgeschäft in Brasilien üblich, dass die Unternehmen verpflichtet sind, lokale Produkte zu kaufen (Abs. 45). Der Hauptgrund für die Errichtung einer Tochtergesellschaft liegt somit im hohen, potenziellen Absatzvolumen (Abs. 45).

IP19a: „Also eine Tochtergesellschaft macht man nicht für 500.000 Euro Umsatz auf, sondern da muss man schon...ein bisschen mehr haben. 1,2,3,4 Millionen Euro, damit sich das überhaupt lohnt.“ (Abs. 45)

Dies bestätigt auch der zweite Interviewpartner IP19b. So wird meist im ersten Schritt mit Vertretungen zusammen gearbeitet. Entwickelt sich das Umsatzvolumen dementsprechend, wird über die Gründung einer Tochtergesellschaft nachgedacht. Dies geschieht meist durch Übernahme der Vertretung (Abs. 256).

IP19b: „(...) in Südafrika, wir haben da meistens mit einem Vertreter zusammen gearbeitet und haben ein gewisses Umsatzvolumen erreicht, wo wir auch sagen - Indien war ein klassisches Beispiel, wir haben seinerzeit vier Millionen Euro Umsatz gemacht, da haben wir gesagt, ok, Indien ist sowieso von der Bevölkerungszahl und von der zukünftigen Perspektive ein Markt, wo man den Fuß drin haben sollte, haben wir gesagt: ok, wir gründen eine Tochtergesellschaft, und dann haben wir den Vertreter übernommen oder seine Anteile gekauft (...).“ (Abs. 256)

Der Vertreter wird in diesem Fall meist Geschäftsführer der neugegründeten Tochtergesellschaft, die meist zunächst ein reines Vertriebs- und Marketingbüro darstellt. Auf Grund externer Faktoren, wie hohen Transportkosten oder komplexen Einfuhrbestimmungen, entscheidet sich U19 durchaus für eine Gesellschaft mit Produktionseinheiten (Abs. 258). Vor Wissensabfluss hat IP19b keine Angst, da das Unternehmen U19 auf den Märkten bereits bekannt und etabliert ist (Abs. 260).

Auswahlkriterien Vertriebspartner

Den Einsatz dieser Vertriebspartner begründet IP19a mit der Entfernung und Größe der zu bearbeitenden Länder. Zudem existieren Hürden bezogen auf Zeitzonen, aber auch auf der sprachlichen Ebene (Abs. 33). Speziell kulturelle Unterschiede sieht IP19a als besondere Herausforderung an (Abs. 39). Erfahrungen mit der deutschen Kultur, somit **internationale Kompetenz**, sollte der Partner ebenfalls besitzen (Abs. 39). IP19b beschreibt den Umgang und den Auswahlprozess im Rahmen des Interviews als zweiseitigen Prozess. So handelt es sich bei U19 zwar um ein international erfahrenes und größeres Unternehmen, trotzdem muss sich das Unternehmen U19 auch bei seinen potenziellen Vertriebspartnern bewerben (Abs. 187).

IP19b: „Weil, es gibt ja wirklich weltweit, allein in unserem Portfolio, bestimmt 500 Hersteller. Und wir müssen uns ja auch bewerben beim Distributor, dass die letztendlich uns vertreten. Deswegen ist es schon wichtig, dass der Mitarbeiter das Unternehmen, nicht 100%, aber im Großen und Ganzen kennt (...).“ (Abs. 187)“

Informationsquellen

IP19b nennt unterschiedliche Quellen zur Kontaktaufnahme. Zum einen bestehen bereits Kontakte zu Vertriebspartnern, die derzeit allerdings nicht genutzt werden.

Auf der anderen Seite sind Messen und Empfehlungen befreundeter Unternehmen beliebte Kontaktquellen (Abs. 220-222). Des Weiteren werden Internetseiten der Konkurrenz nach potenziellen Vertriebspartnern analysiert. Zudem kommen Vertriebspartner auf Grund der Bekanntheit des Unternehmens U19 auf das Unternehmen selbst zu (Abs. 194-195).

Im Folgenden werden Prozesse im Rahmen der Vertriebspartnerwahl genauer erläutert:

Fallbeispiel Brasilien

IP19a berichtet davon, dass er für das Land Brasilien einen Handelsvertreter als Zwischenebene eingestellt hat. Dieser ist für den Transport und den Import zuständig, übernimmt sämtliche Kosten und verkauft die Produkte an Vertragshändler mit Wiederverkaufsrabatten (Abs. 91).

IP19a arbeitet zusammen mit Handelsvertretern, um sich selbst zu entlasten (Abs. 105). Der Handelsvertreter agiert hier als direkter Ansprechpartner vor Ort. Zudem kann er die Landessprache sprechen und kennt die Gegebenheiten im Land (Abs. 63). Er ist für den Service vor Ort zuständig (Abs. 81).

Informationsquellen

Die Kontaktaufnahme erfolgte über einen Headhunter, der IP19a über sein Netzwerk empfohlen wurde (Abs. 67). Nach der Vorauswahl, welche durch den Headhunter getroffen wurde, flog IP19a nach Brasilien und führte dort gemeinsam mit dem Headhunter ca. 25 Interviews mit potenziellen Händlern (Abs. 67). Im Rahmen dieser ersten Reisen konnte der Partner durch IP19 bereits erste Schulungen erhalten (Abs. 81).

Auswahlkriterien Handelsvertreter

Überzeugt wurde IP19a durch den jetzigen Handelsvertreter zum einen, dass er bereits für **andere internationale Unternehmen** gearbeitet hat und die **englische Sprache** beherrscht. Zum anderen war sich der Partner über seine Aufgaben im Klaren. Des Weiteren spricht IP19a in diesem Zusammenhang von einem **guten „Bauchgefühl“** (Abs. 69).

IP19a: „(...) Und das hat sich auch bis jetzt bezahlt gemacht. Top Entscheidung! Das war so ein Bauchgefühl. Und natürlich auch die Fakten.“ (Abs. 69)

Vertragsgegenstände

Im Rahmen des Vertrages wurde das Vertriebsgebiet zunächst definiert. In diesem Bereich verfügt der Handelsvertreter über Exklusivrechte. Auch das Unternehmen U19 darf in diesem Gebiet nicht aktiv werden (Abs. 75). Der Vertrag verlängert sich jeweils bei Ablauf um ein weiteres Jahr und ist zu jeder Zeit mit einer Kündigungsfrist von einigen Monaten von beiden Vertragsseiten kündbar (Abs. 77).

Auswahlkriterien Distributoren

IP19a legt größten Wert auf die **Professionalität der Vertragshändler**. So ist es für IP19a wichtig, dass der Händler über ein eigenes **Lager vor Ort** und **mehrere Verkaufsflächen** im Land verfügt sowie sich in einer **guten finanziellen Lage** befindet. Dies wird beispielsweise über das Unternehmen „Creditreform“ überprüft. Des Weiteren soll der Vertragshändler das **Marketing** übernehmen (Abs. 85).

Auf Nachfragen, wie potenzielle Distributoren/Händler letztendlich ausgewählt werden, sagt IP19a:

IP19a: „Man merkt es. Auch wenn das jetzt eine unzufriedene Antwort ist, wir haben zum Beispiel jedes Land drei- oder vier Mal besucht. Nach den zwei Tagen fliegt man weiter, dann weiß man schon, die wollen... Das ist erstmal so ein Gefühl. Motivation, uns alle Wünsche von den Lippen abzulesen, alles gut vorbereitet, organisiert und die einfach sagen: Wir wollen diese Marke, die wollen wir verkaufen hier im Land. Wir sehen hier großes Potenzial, wir wollen die und die Artikel verkaufen, wir wollen damit Geld verdienen.“ (Abs. 83)

Hier wird deutlich, dass der Interviewpartner im Rahmen des Auswahlprozesses stark auf die **Motivation** des potenziellen Partners achtet. Gleichzeitig beschreibt er, dass die Faktoren, wie die Motivation aber auch die Bemühungen rund um das Gespräch, die entscheidenden Faktoren darstellen und das „Bauchgefühl“ letztendlich formen.

Die ersten Geschäfte mit Distributoren werden ausschließlich durch Vorkasse oder ähnliche risikoarme Zahlungsvereinbarungen beglichen (Abs. 137). Exklusivrechte werden Vertragshändlern nicht eingeräumt.

Fallbeispiel Katar

So wie IP19a mit Handelsvertretern zusammenarbeitet, arbeitet der zweite Interviewpartner in seinem Gebiet mit Reisenden zusammen, um in neuen Märkten erst einmal Fuß zu fassen. Es handelt sich bei diesem Mitarbeiter in Katar, welcher im Zielmarkt meist im Home-Office aktiv

ist, um einen **lokalen Partner**, der bereits in der **Branche tätig** war (Abs. 262 und 274). Im Unternehmen U19 wird dieser Mitarbeiter als „Business-Stable-Up Manager“ oder „Country Manager“ bezeichnet (Abs. 262). Dieser hat die Aufgabe, potenzielle Kunden (Vertriebspartner) zu finden und die ersten Schritte auf dem Markt zu leisten. Den Vorteil sieht IP19b bei dem direkten Reporting über Produktchancen und Preise sowie über Probleme auf dem Markt (Abs. 270). Diese Vorgehensweise stellt auch eine Entlastung im Stammhaus dar, ist aber gleichzeitig mit finanziellen Aufwendungen (Gehalt des Country Managers) verbunden.

Fallbeispiel Italien

In Europa wird meist mit dem dreistufigen Vertrieb gearbeitet. So verkaufen Tochtergesellschaften an Vertragshändler und diese an Elektroinstallateure, welche wiederum die Produkte an den Endkunden verkaufen (Abs. 111). In Italien wird allerdings anders vorgegangen. So wird hier mit einem Handelsvertreter zusammengearbeitet. Dieser erhält auf den erwirtschafteten Umsatz Provisionszahlungen. In Italien handelt es sich um keinen exklusiven Handelsvertreter.

Die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern wird durch die vielen vorhandenen Kontakte und Netzwerke begründet. Zudem berichtet IP19a davon, dass die ansässigen Handelsvertreter in Italien ihre Position sehr stark verteidigen und es Mitbewerber somit schwer haben (Abs. 113). Als Herausforderung sieht IP19a, dass Handelsvertreter, welche noch weitere Produkte im Portfolio haben, durchaus den Fokus der Produkte von U18 verlieren könnten (Abs. 118).

Unterstützt wird der Handelsvertreter durch Kataloge, Werbegeschenke, Muster und Produkte. Auch finanzielle Unterstützungen, beispielsweise für Messeteilnahmen, sind denkbar. Allerdings möchte IP19a hier im Gegenzug sehen, dass der Vertriebspartner ebenfalls investiert (Abs. 121).

Zeitlicher/finanzieller Aufwand

Bis ein neuer Markt erschlossen ist, rechnet IP19a mit mindestens zwei Jahren oder mehr (Abs. 121 und 149). Im Bereich des finanziellen Aufwands kann IP19a keinen konkreten Betrag nennen. Folgende Kostenpositionen werden allerdings von ihm genannt: Kosten der Sachbearbeiterin und Vertriebsmannschaft im Stammhaus in Deutschland, Reisekosten für zwei bis drei Reisen im Jahr, Marketingausgaben in Höhe von ca. 10.000 Euro pro Jahr (Abs. 125).

IP19a betont in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von Ansprechpartnern im Stammhaus, die den Vertriebspartnern Support leisten können (Abs. 127). Bei einem Fehltritt im Rahmen der Auswahl eines Vertriebspartners ist grundsätzlich mit keinem großen Verlust zu rechnen.

Allerdings betont IP19a, dass durch solche Fehlentscheidungen wertvolle Zeit verstreicht, in der Wettbewerber den Markt für sich beanspruchen könnten. Daher kommt der Auswahl von Partnern eine hohe Bedeutung zu (Abs. 151).

Erfolgsmessung

Gemeinschaftlich werden im Vertriebsgebiet von IP19a, meist vor Ort des Partners, Ziele für das kommende Jahr vereinbart. So werden beispielsweise das Marketingbudget oder Preise festgelegt (Abs. 135). Des Weiteren stehen IP19a monatliche Umsatzauswertungen zur Verfügung. Hier kann der Interviewpartner ablesen, welcher Kunde welchen Umsatz und Deckungsbeitrag erwirtschaftet (Abs. 137).

Fallbeispiel Dubai

Auf diesem Markt wird fast ausschließlich im Projektgeschäft gearbeitet (Abs. 202).

Informationsquellen

Der Vertriebspartner wurde im Rahmen der Geschäftsübernahme eines deutschen Unternehmens der gleichen Produktparte kennengelernt und übernommen. Nach Aussage von IP19b werden viele Geschäfte über Beziehungen und Netzwerke geschlossen (Abs. 250). Es handelt sich um einen Vertragshändler, der die Produkte auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung vertreibt (Abs. 198). Über Exklusivrechte verfügt der Partner ausschließlich für zwei kleine Produktbereiche (Abs. 202).

Auswahlkriterien Partnerwahl

Konkrete Faktoren wurden in den Auswahlprozess nicht mit einbezogen. Allerdings war der **Distributor bereits für die Konkurrenz** tätig, verfügt daher über ein **Netzwerk in der Branche, Bekanntheit auf dem Markt** und kennt sich mit den **Produkten** grundsätzlich aus (Abs. 198).

Fallbeispiel Libanon

Auch hier wird größtenteils im Projektgeschäft gearbeitet (Abs. 202). Die Märkte werden zum einen über Planer, Endkunden und Generalunternehmen bearbeitet (Abs. 202).

Informationsbeschaffung

Häufig werden potenzielle Partner über Messen kennengelernt. Diese Quelle empfiehlt IP19b speziell kleinen Unternehmen, um Netzwerke aufzubauen (Abs. 252).

IP19b: „Also Messen, wenn man gar keine Kontakte hat in einem Markt, sollte man wirklich auf Messen ausstellen. Ich persönlich halte nicht viel von Messen, sag ich auch ganz ehrlich (...).“ (Abs. 250)

Gleichzeitig begründet er die Präsenz des Unternehmens U19 auf Messen aus reinen Imageüberlegungen heraus (Abs. 252).

IP19b: „ (...) unser Name ist bekannt, das ist nur ein bisschen Muskeln zeigen sag ich mal, ein bisschen fürs Image, aber für die Marktentwicklung bringt uns das nicht viel, aber wenn man einen Markt hat, wo man leider noch wenig Kontakte hat, dann ist eine Messe eigentlich sehr gut, weil hier und da trifft man Leute, (...)“ (Abs. 252)

Das Unternehmen U19 stellte 2012 in Beirut aus. IP19b berichtet in diesem Zusammenhang von der Bekanntheit des Unternehmens U19 und die damit verbundene Aktivität potenzieller Partner.

IP19b: „ (...) wir haben auf einer Messe ausgestellt und viele kommen auf uns zu. In den Ländern ist es so, jeder möchte natürlich mit uns Vertretung haben. Weil, wenn du XY drauf hast, das macht schon mal für die was her, weil meistens sind das ja kleinere Unternehmen mit 20, 30, manchmal sind die auch größer als wir, aber in der Regel sind das 20,30 Mitarbeiter, also ist das ja für die schon mal so ein Value-Adding.“ (Abs. 204)

Auswahlkriterien Partnerwahl

Die Partner zeichnen sich meistens durch eine **Unternehmensgröße** von 20 bis 30 Personen aus (Abs. 212). Die **Größe der Vertriebsmannschaft** ist ein besonders zu beachtendes Kriterium (Abs. 241-243). So sieht IP19b zehn Außendienstmitarbeiter mit **technischem Wissen** als sinnvoll an (Abs. 243). Zudem wird analysiert, welche **Produkte der potenzielle Distributor** verkauft. Im besten Fall sollte es sich um ähnliche Produkte handeln, damit bereits ein **passendes Netzwerk** und **Wissen über die Branche** bestehen (Abs. 204). Überzeugt hat IP19b bei diesem Vertriebspartner insbesondere das Vorhandensein von sehr bekannten deutschen Zulieferer im bestehenden Portfolio (Abs. 212). Über Exklusivrechte verfügt der Vertriebspartner in diesem Gebiet nicht (Abs. 212). Ausschließlich ein Vertriebspartner in dem Gebiet von IP19b verfügt über Exklusivrechte. Dieser arbeitet bereits seit 30 Jahren für das Unternehmen U19 und ist für Israel zuständig (Abs. 223-225). Zudem leistet der Vertragshändler Vorkasse (Abs. 214). Anfallende Transportkosten müssen vom Partner übernommen werden (Abs. 229). So ist die Zusammenarbeit mit dem Vertragshändler nur mit sehr geringen Risiken verbunden (Abs. 212).

IP19b: „Die hatten auch sehr, sehr bekannte Hersteller im Schaltschrankbau. Auch ein sehr, sehr großes Unternehmen, also renommierte Unternehmen und wenn die schon mit denen zusammen arbeiten, das hat mich einmal bestärkt, und auf der anderen Seite im Libanon muss ich sagen, der Fairness halber habe ich sowieso nichts zu verlieren.“ (Abs. 212)

Im weiteren Prozess der Zusammenarbeit wurde der potenzielle Vertriebspartner für den Libanon auf der Hannover Messe nochmals getroffen. Nach Schulungen der Mitarbeiter in

Deutschland wurde die Marke über den Vertriebspartner im Zielland promotet (Abs. 206). IP19b reiste anschließend ins Zielland und besuchte zusammen mit dem Vertriebspartner potenzielle Kunden und stellte die Produkte vor (Abs. 208).

Erfolgsmessung

IP19b berichtet davon, dass es im Rahmen der Suche nach potenziellen Partnern häufig zu Rückschlägen kommt, dies allerdings nicht zu verhindern ist. Zudem zeichnet sich nach Erfahrungen von IP19b ein erfolgreicher Vertriebspartner dadurch aus, dass er bereits zu Anfang der Zusammenarbeit bereit ist, nach Deutschland zu kommen (Abs. 219).

Der Erfolg der Vertriebspartner wird über den erbrachten Umsatz ermittelt (Abs. 289). So werden zu Jahresende neue Ziele festgelegt und vorherige abgeglichen. IP19b betont, dass es sehr wichtig ist, dass die Mitarbeiter im Stammhaus realistisch und gleichzeitig fordernd planen. So müssen wirtschaftliche und politische Gegebenheiten über das Zielland bekannt sein und mit einbezogen werden (Abs. 291). Neben quantitativen Zielen wie Umsatzsteigerungen, hier werden jährlich 20% bis 25% als Zielgröße angesetzt, existieren auch qualitative Zielsetzungen wie das regelmäßige Reporting über die Marktsituation (Abs. 291).

Zeitlicher/finanzieller Aufwand (generell)

Bis ein Vertriebspartner gefunden wird und sich die ersten Erfolge einstellen, kann es nach Aussage von IP19b bis zu einem Jahr dauern. Das liegt aber auch an dem Geschäftsbereich „Projektgeschäft“ (Abs. 279).

IP19b: Achso, und gerade weil wir im Projektgeschäft tätig sind, dauert es ja teilweise schon 6 Monate, bis wir „approved render“ sind, bis wir überhaupt mit ausgeschrieben werden, von daher sollte man mindestens ein Jahr Geduld mitbringen. Also wenn man einen Partner aufbaut, darf man nicht erwarten, wie wir im Großhandelsgeschäft sag ich mal, man kauft jetzt Badewannen oder Armaturen, er nimmt diese ins Lager und dann fängt er direkt an zu rotieren.“ (Abs. 279)

Die Kosten der Suche eines passenden Vertriebspartners hängen stark vom Land ab. Wird ein eigener Mitarbeiter eingestellt, kann in Sri-Lanka beispielsweise mit Kosten in Höhe von 2.000 Dollar und im Mittleren Osten mit 4.000 Dollar gerechnet werden. Marketingausgaben belaufen sich nach Erfahrungen von IP19b auf ungefähr 3% vom Jahresumsatz (Abs. 283-285).

5.1.19.4 Hindernisse im Rahmen der Internationalisierung

Die beschriebenen Herausforderungen im Rahmen des Interviews beziehen sich auf länder-spezifische Gegebenheiten beziehungsweise „Spielregeln“. So sind im internationalen Kontext

individuelle Import-, Steuerregeln und generelle rechtliche Faktoren zu beachten (Abs. 41, Abs. 45 und Abs. 51).

IP19a: „(...) Das, was dort ankommt, ist ‚Made in Europa‘. Und das bezahlen die Leute dann auch dementsprechend. Das ist das komplizierteste Steuerrecht, was es gibt auf der Welt in Brasilien.“ (Abs. 51)

Des Weiteren weist IP19a darauf hin, dass kulturelle, länderspezifische Faktoren zu bestimmten Handlungsweisen führen. So beschreibt er im Interview, dass ein deutscher Vertriebspartner oder Handelsvertreter beispielsweise auf dem italienischen Markt keine Chancen hätte und somit auf bekannte, italienische Partner zurückgegriffen werden muss (Abs. 113).

IP19a: „In Italien hat sich das über Jahrzehnte dahin entwickelt, dass die Handelsvertreter haben, die mehrere Marken präsentieren und die einfach im Markt drin sind, die Kontakte haben, die dort aktiv sind in dem Markt und beschützen das auch schon recht doll. Wenn man dort ankommt mit einem eigenen Vertriebsmitarbeiter, da stößt man dort auf Abneigung und man hält sich dann nicht an die italienischen Spielregeln sozusagen.“ (Abs. 113)

Auch die Dauer der jeweiligen Markterschließung wird von Unternehmen häufig unterschätzt (Abs. 121).

IP19a: „Man muss viel Zeit mitbringen. Man braucht einen sehr langen Atem, das auf jeden Fall. Bis alles wirklich funktioniert, braucht man mindestens ein bis zwei Jahre. Mindestens, wenn nicht sogar noch länger.“ (Abs. 121)

Zudem berichtet IP19a von seinen Beobachtungen, dass viele Unternehmen zu viel investieren, wenn es um die Unterstützung und Hilfestellung von neuen Partnern geht (Abs. 123) sowie sie zu viele Länder gleichzeitig bedienen möchten (Abs. 149).

Es lässt sich festhalten, dass U19 durch die gemachten Erfahrungen bereits viele Fehler verhindern konnte und deshalb auch den Prozess, beispielsweise der Markterschließung, realistisch einschätzen kann.

5.1.19.5 Ergebnis und Zusammenfassung der Fallanalyse

Unternehmensvorstellung

Die Studie beschreibt ein familiengeführtes B2B-Unternehmen, welches sich allerdings schon zu einem Großunternehmen entwickelt hat. Das Unternehmen (U19) der Elektroindustrie ist in über 60 Ländern weltweit tätig. Die Exportquote beläuft sich auf über 50%. Es wurden nacheinander mit zwei Vertriebsleitern, welche für unterschiedliche Gebiete zuständig sind, Interviews geführt. Im Rahmen der Interviews wurde deutlich, dass das Unternehmen U19 von seinem guten Ansehen und Bekanntheit sowohl bei der Vertriebspartnersuche als auch bei der Auswahl profitiert. Die Interviewpersonen haben ausschließlich für dieses Unternehmen gearbeitet und verfügen durch ihre derzeitige Tätigkeit über mehrjährige Erfahrungen auf dem internationalen Markt.

Markteintrittsstrategie

Das Unternehmen U19 verfügt weltweit über 40 Niederlassungen. Einige von diesen besitzen zudem Produktionswerke. In Ländern ohne Tochtergesellschaften wird oft mit Distributoren zusammengearbeitet, die ihre Produkte auf eigenen Namen und eigene Rechnung weiterverkaufen. Zudem wird auf Handelsvertreter oder Reisende als zweite Instanz vor Ort zurückgegriffen.

Einflusskriterien auf die Strategie

- Tochtergesellschaften: Aussicht auf rentables Absatzvolumen.
- Vertriebspartner (Vertragshändler): Kostengünstige Variante, meist erste Stufe der Marktbearbeitung.
→ Entfernung der Zielländer, Zeitzonen, Sprachen und Mentalitäten.
- Zusätzlich zweite, lokale Instanz: IP19a arbeitet mit lokalen Handelsvertretern und IP19b mit lokalen Mitarbeitern (Reisenden) zusammen.
→ Begründung: Viele Märkte und hoher Bearbeitungsaufwand.

Kontaktquellen

- Bereits bestehende Kontakte zu Vertriebspartnern, die derzeit nicht genutzt werden (Netzwerk).
- Messen und Empfehlungen bspw. von befreundeten Unternehmen.
- Internetseiten der Konkurrenz oder Headhunter.
- Zudem kommen Vertriebspartner auf das Unternehmen zu (Bekanntheit).

Auswahlkriterien für die Partnerwahl

- Kein/e Anforderungskatalog oder Checklisten vorhanden.

Der Interviewpartner achtet auf folgende Kriterien:

- Internationale Kompetenz des Vertriebspartners, eine gute finanzielle Ausgangslage, ein eigenes Lager und Verkaufsfläche vor Ort, Größe und technische Fähigkeiten der Vertriebsmannschaft, Kenntnisse im Bereich des Marketings, hohe Motivation, Erfahrungen in der Branche und daraus resultierende Netzwerke und Kontakte sowie Produktkenntnis. So sollten die Produkte des bestehenden Portfolios zu den eigenen Produkten passen.
- Auch das „gute Bauchgefühl“ wird im Rahmen einer konkreten Vertriebspartnerwahl angesprochen. Dieses wird letztendlich durch die hohe Motivation und gute Vorbereitung des potentiellen Partners gebildet.
- Auf einen ausführlichen Auswahlprozess wird häufig verzichtet, da Vertriebspartner meist über das eigene Netzwerke gefunden werden.

Zielerreichung und Erfolgskontrolle

Der Erfolg wird anhand der erbrachten Umsätze gemessen. Am Ende des Jahres werden Ziele kontrolliert und neu festgelegt. Dies erfolgt meist direkt vor Ort des Partners. Bei der Zielfestlegung werden aktuelle, länderspezifische Situationen miteinbezogen. Neben quantitativen Zielen, wie Umsatzsteigerungen, werden zudem auch qualitative Zielgrößen, wie das regelmäßige Länderreporting, festgelegt. Des Weiteren haben Vertriebsleiter Zugriff auf monatliche Umsatzauswertungen.

5.2 Empirische Ergebnisse der fallübergreifenden Analyse

Im Anschluss an die einzelnen Fallanalysen werden nun in der folgenden fallübergreifenden Analyse die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Fälle herausgearbeitet. Zudem dient diese Analyse der empirischen Herleitung der Arbeitshypothesen sowie dem Literaturabgleich. Hierbei orientiert sich die fallübergreifende Analyse an den Forschungsfragen aus Kapitel 1.2.

Zunächst werden die verwendeten Markteintrittsformen (Kapitel 5.2.1) sowie Vertriebspartnerformen (Kapitel 5.2.2) aufgegriffen und thematisiert. Daraufhin erfolgt die Betrachtung der möglichen Wege und Kontaktquellen hin zu einem Vertriebspartner (Kapitel 5.2.3). Das letzte Kapitel beschreibt die Auswahlkriterien im Rahmen der Vertriebspartnersuche (Kapitel 5.2.4).

Erste Ergebnisse der explorativen Fallanalysen wurden bereits im Rahmen der internationalen Fachkonferenz QMOD 2016 in Rom (Klute-Wenig et al. 2016), auf dem internationalen Export Management Forschungstag (ESCE) (Holzmüller et al. 2017) und durch einen Fachvortrag bei der Fabrique de l'Exportation in Paris (Holzmüller et al. 2018) sowie im International Journal of Quality and Service Sciences (Klute-Wenig et al. 2017) vorgestellt.

5.2.1 Verwendete Markteintrittsstrategie

Wie bereits geschildert, wurde der Fokus der Interviews auf kleine und mittelständische Unternehmen gelegt (vgl. Kapitel 4.4.2), welche im direkten Export mit Vertriebspartnern auf dem Auslandsmarkt zusammenarbeiten.

Der **Markteintritt speziell mit Vertriebspartnern** wird von den befragten Unternehmen mit den **geringen zur Verfügung stehenden Mitteln und dem Ziel, ein geringes Unternehmensrisiko** einzugehen, begründet.

IP6: „Das Budget. Wir haben nicht das Budget, dass wir mal über zwei Jahre einen Mitarbeiter in ein Land schicken, um gewisse Dinge vorzubereiten. Unser Budget ist außerordentlich begrenzt, und das geht mit den Reisekosten los und zieht sich wie ein roter Faden durch.“ (Abs. 68)

IP10: „Also das Risiko für uns, über Händler in einen neuen Markt zu kommen, ist relativ gering. Und der finanzielle Aufwand ist auch relativ gering. Ja, deswegen können wir ganz gut gucken, langsam in unterschiedlichen Märkten anfangen.“ (Abs. 46)

Somit geben einige Unternehmen an, dass sich die Bearbeitungsform sehr stark an den zur Verfügung stehenden Mitteln orientiert:

IP2: „Ein Großkonzern gründet eine Importfirma, zum Beispiel in Vietnam (...) Und dann werden Leute eingestellt und dann ist Mercedes-Benz zum Beispiel in Vietnam vertreten. Die machen das selbst. Die

bauen die Ressourcen für sich selbst auf. Aber jetzt sagen Sie doch bitte mal einem Unternehmen, selbst wenn es ein größerer Mittelstand ist mit 100 Millionen, der soll jetzt mal für Vietnam zehn Millionen in die Hand nehmen im ersten Jahr. Also müssen Sie einfach Ihre Strategie nach Ihren Möglichkeiten, nach Ihren Ressourcen schaffen. Und auch umsetzen.“ (Abs. 76)

Auch im ersten Interview mit U1, welches noch keine ausgiebigen internationalen Erfahrungen vorzuweisen hat und ausschließlich im indirekten Export tätig ist, wird die Bedeutung des Einflusses der eigenen Einstellung und vor allem der **Risikobereitschaft** nochmals unterstrichen.

IP1: „(...) Aber dann muss ich auch ganz klar sagen, da ich dann ja meistens alleine dahin fahre, zieht es mich jetzt auch nicht so besonders in arabische Länder, naher Osten oder China oder Indien.“

IP1: „Ne, [das sind] persönliche [Gründe]. Oder auch wenn ich jetzt höre, von meiner Freundin, die ist jetzt in den USA aktiv, die Gefahren. (...) Man hört ja auch von anderen Unternehmen, die dort auch gute Produkte hin geliefert haben und dann plötzlich in Rechtsstreitigkeiten verwickelt wurden, deren finanzielle Auswüchse dann mit Strafzahlungen gar nicht abzuschätzen sind. Also, warum sich selbst das Leben schwer machen, würde ich jetzt mal so sagen, wenn es einfachere Wege gibt zum Erfolg.“ (Abs. 56-60)

Neben den begrenzten finanziellen sowie personellen Mitteln verfügen die Unternehmen über zu geringe **Länder- beziehungsweise Marktkenntnisse**. Diese werden benötigt, um ihre Produkte optimal am (neuen) Markt zu verkaufen. Der Vertriebspartner hat deshalb die Aufgabe, diese Wissenslücke zu schließen. Die folgenden Interviewauszüge beschreiben diese Wissenslücke und den Nutzen der Vertriebspartner:

IP11: „Und in Russland weiß ich auch nicht, wie die Mentalitäten da sind. (...) Da blicken wir nicht durch. Und deswegen haben wir auch da einen Vertriebspartner, der sich damit dann auskennen soll (...)“ (Abs. 222)

IP12: „(...) einen Spezialisten einstellen müssen, der einfach diesen Markt dort kennt, wie der Werkzeugmarkt da funktioniert, die Absatzkanäle kennt und sich da voll und ganz drum kümmern kann. Und in den USA haben wir den Anfang gemacht. In Slowenien sind wir sicherlich auch schon soweit. In Asien ist da noch ein bisschen weiterer Weg hin. Und in Frankreich machen wir es so, dass wir unsere Niederlassung da nur als Unterstützung nutzen, unseren neuen Vertriebspartner da zu betreuen, weil wir gemerkt haben, mit unserem schmalen Sortiment kommen wir nicht direkt dort in den Handel rein. Deswegen brauchen wir da einfach einen Vertriebspartner.“ (Abs. 21)

IP18: „Einmal geht es natürlich darum, das haben wir auch schon besprochen, so ein Vertriebspartner hat sicherlich eine intensivere Marktkenntnis beziehungsweise über seine Markenprodukte, die er in seinem Portfolio führt, gelingt es ihm in bestimmten Fällen einfacher zu einem Kunden oder zu einem bestimmten Projekt zu finden, als wenn ich nur mit einer einzelnen Marke antrete.“ (Abs. 76)

Proposition 1: Ressourcenschonung und die damit verbundene Risikoreduktion ist ein (bedeutsamer) Grund für die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern.

Auch in der Literatur wird dieser Zusammenhang beschrieben. So haben KMU besonders im internationalen Kontext mit begrenzten Ressourcen zu kämpfen, einschließlich Personal- und Produktionskapazitäten und verfügen über unzureichende Kenntnis über die Märkte und Kunden, schwache finanzielle Ressourcen zur Unterstützung des Wachstums sowie wenige Erfahrungen im Bereich der Internationalisierung und des Marketings (Hurmerinta-Peltomäki 2001; Lu und Beamish 2006). Somit sind KMU häufig gezwungen, ressourcenorientiert zu handeln und Risiken zu minimieren.

Rosson (1987) beschreibt zudem, dass durch die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern neben dem geringen Kostenaufwand ebenfalls von dem Marktwissen sowie deren Netzwerken profitiert werden kann. Somit stellt die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern eine Herangehensweise dar, welche mit einem geringen finanziellen und personellen Aufwand sowie geringer Marktkenntnis erfolgen kann.

Des Weiteren kann hier ein Bezug zur **Transaktionskostentheorie** (vgl. Kapitel 3.3.1) hergestellt werden, welche besagt, dass die Kosten einer Transaktion den relevanten Einflussfaktor auf die Wahl der Koordinationsform darstellen (Williamson 1985). Demnach wird sich für diejenige Organisationsform entschieden, bei der die Transaktionskosten minimal sind.

Einige befragte Unternehmen sind zusätzlich im Bereich der **Direktinvestitionen** wie Tochtergesellschaften, entweder als Vertriebs- oder sogar als Produktionsstätte, oder im Rahmen des Kooperationsgeschäftes tätig. Im Folgenden werden Arbeitshypothesen aufgestellt, die sich ausschließlich auf die Wahl der Markteintrittsstrategie im Rahmen der Direktinvestitionen beziehen.

Eine Grundvoraussetzung für Direktinvestitionen stellt das hohe **Absatzpotenzial** auf dem Zielmarkt dar. Direktinvestitionen werden folglich nur dann getätigt, wenn das Marktvolumen die damit verbundenen Kosten decken kann. Dies beschreibt beispielsweise IP18 in seinem Interview:

IP18: „Wir haben vor 30 Jahren unsere Tochtergesellschaft in UK gegründet, genauso sind wir auch seit 30 Jahren in einem Joint Venture-Unternehmen in den USA tätig und haben vor, in verschiedenen anderen Märkten auch Tochtergesellschaften zu errichten. Grundsätzliches Kriterium dafür war immer, dass der Markt von seinem Volumen her und von seinem Potenzial so groß ist, dass wir dann dort eine eigene Organisation mit dem entsprechenden Kostenapparat, mit den entsprechenden Serviceleistungen wie Logistik vor Ort, Lagerbestand vor Ort, eigene Mitarbeiter vor Ort auch finanziell unterhalten können.“ (Abs. 20)

Dieses Basiskriterium führen beispielsweise auch IP3 (Nachgespräch, Abs. 12) sowie IP6 (Abs. 50) in ihren Gespräch auf.

Im Rahmen des Interviews mit IP10 wird deutlich, dass meist eine Direktinvestition die nachgelagerte Stufe der Marktbearbeitung darstellt. Zuvor wurde meist allein im Export mit Vertriebspartnern zusammengearbeitet. Dies beschreiben auch IP10 und IP19 in ihren Interviews:

IP10: „Für uns war von Anfang an eigentlich klar, dass wir in China direkt auch anfangen zu produzieren, was eigentlich untypisch ist. Normalerweise geht man erst rein und versucht erstmal, in einem Markt zu verkaufen. So machen wir das jetzt. Und wenn die kritische Umsatzschwelle erreicht ist, dann überlegt man, eine Produktion aufzubauen.“ (IP10, Abs. 48)

IP19: „(...) und dann haben wir ein gewisses Umsatzvolumen erreicht (...) Und dann sagen wir: ‚Okay, wir gründen eine Tochtergesellschaft.‘“ (IP19, Abs. 256)

Proposition 2: Ein hohes Absatzpotenzial stellt die Grundvoraussetzung für eine Direktinvestition dar. Es ist zudem von einem Zusammenhang zwischen Internationalisierungs- beziehungsweise Markterfahrung und Direktinvestition als nachgelagerte Stufe der Internationalisierung auszugehen. Somit stellt die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern häufig die erste Stufe der Internationalisierung dar.

Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit der Literatur. So beschreibt Koch (2001) die Prüfung der Marktfähigkeit und das damit vorliegende, länderspezifische Nachfragevolumen als Grundvoraussetzung der internationalen Tätigkeit.

Des Weiteren kann bestätigt werden, dass mit zunehmenden Erfahrungen im Rahmen der Auslandstätigkeit, risikoreichere Vertriebsformen angestrebt werden, die allerdings meist auch eine höhere Ressourcenbindung umfassen wie beispielsweise Vertriebs- oder Produktionsniederlassungen (Johanson und Vahlne 2003, S. 3ff.; Welge und Holtbrügge 2006, S. 113). Diese Feststellung wird auch bei der Betrachtung der typischen **Schritte der Internationalisierung** von Johanson und Wiedersheim-Paul (1975) sowie durch das **Uppsala Modell** (vgl. Kapitel 3.2.1 und 3.2.2) beschrieben. Demzufolge starten Unternehmen die Internationalisierung mit unregelmäßigen Exporten. Im zweiten Schritt werden unabhängige Agenten in den Prozess eingebunden. Im Folgenden werden ausländische Vertriebsniederlassungen und ausländische Produktionsstätten geschaffen (Johanson und Wiedersheim-Paul 1975). Perlit (2000, S. 130) beschreibt, dass „Internationalisierungsaktivitäten positiv mit dem gewonnenen Kenntnisstand des Unternehmens korrelieren“. Dieser Zusammenhang steht in Verbindung mit dem Uppsala Modell, dessen theoretische Fundierung die **Behavioristische Theorie der Internationalisierung** von Aharoni (1966) (vgl. Kapitel 3.2.1) liefert. Demnach vollzieht sich

der Internationalisierungsprozess stufenweise auf Grund von Lerneffekten (Madsen und Servais 1997, S. 561).

Zudem wurden in den Interviews die einzelnen Marktbearbeitungsformen im Rahmen der Direktinvestition mit den **Produkten des Unternehmens, Länderspezifika** sowie der eigenen **Unternehmensphilosophie** begründet.

So beschreibt beispielsweise IP3, dass U3 auf Grund der Auftragsfertigung, wegen der **Produktart**, aber auch auf Grund externer Faktoren wie der Entfernung zum Auslandsmarkt und Länderspezifika auf eine Tochtergesellschaft mit Produktion zurückgegriffen hat:

IP3: „Hinzu kommt dann noch, dass wir ja keinen Massenmarkt haben. Wir sind ein klassischer Auftragsfertiger. Kleine Auftragsgrößen, die schnell geliefert werden müssen – Ersatzteilgeschäft (...). Zudem haben wir damals noch Grenzen gehabt und noch Zölle und solche Sachen. Deswegen war relativ schnell klar, dass wir dort vor Ort produzieren müssen. Ansonsten wären wir nicht wettbewerbsfähig gewesen (...). Schnelle, flexible Lieferzeit und ein Qualitätsniveau, was dem Land angemessen ist.“ (Nachgespräch, Abs. 18)

Hier wird deutlich, dass auf Grund der **Produkte** (Ersatzteile im Bereich der Auftragsfertigung) eine reine Vertriebstochtergesellschaft ohne Produktion im entfernteren Ausland keinerlei Vorteile mit sich bringt. Dies erläuterte IP3 im weiteren Gespräch ausführlich:

IP3: „Man muss aber vor allem, und das ist das Problem dort, vor Ort produzieren. Sie haben die Lieferzeiten, die einfach eine Rolle spielen, und wir können mit den Fertigteilen kein Lager aufbauen, sondern wir müssten dann individuell fertigen.“ (Abs. 55)

IP10 beschreibt ebenfalls die Einflussnahme des **Produktes auf die Markteintrittsstrategie**. So stellt der Aufbau einer Produktion für das Unternehmen U10 und deren eher „Low-Tech-Artikel“ (Abs. 138) keine erheblichen Aufwendungen dar, die die Existenz des Unternehmens gefährden würden. So fällt es U10 grundsätzlich leichter, neben der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern eigene Tochtergesellschaften zu gründen.

IP10: „Und das ist ein Vorteil, den wir haben. Das ist mit einer Produktion auch, also wir können ganz klein anfangen, mit einer ganz kleinen Einheit - fünf Leute, drei Nähmaschinen, eine Rundschwingmaschine. Das sind dann Investitionskosten von 150.000 bis 200.000 Euro, die Sie vielleicht haben, wenn Sie mit einer ganz kleinen Einheit anfangen. (...) Es gibt Firmen, die müssen eine große Produktionsanlage irgendwo aufbauen, und die müssen eine wesentlich genauere und intensivere Marktanalyse betreiben, als wir das müssen. Wir wissen, dass in jedem Markt unsere Produkte nachgefragt werden. Jeder, der etwas herstellt, muss das bewegen und dazu braucht der zwingend unsere Sachen.“ (Abs. 53)

Neben diesen internen Faktoren spielen aber auch externe Einflussgrößen wie die **Länderspezifika**, welche sich beispielsweise durch kulturelle oder politische Gegebenheiten charakterisieren, eine entscheidende Größe bei der Wahl der Form der Direktinvestition.

So berichtet beispielsweise IP5 von länderspezifischen Regeln, die Strategien zur Marktbearbeitung bedingen.

IP5: „Es gibt Länder, da können Sie nicht so ohne weiteres Kapital transferieren, weder in die eine, noch in die andere Richtung. (...). Und solche ähnlichen Dinge gibt es heute auch noch in der Welt. Es gibt andere, die sind da sehr freizügig, dann gibt es aber, zum Beispiel in den arabischen Ländern, da müssen Sie einen Partner mit dabei haben, und der Partner muss sogar auch noch 51% haben. Deshalb haben wir in Dubai auch kein eigenständiges Unternehmen gegründet, sondern eine sogenannte Branche.“ (Abs. 56)

So kann es aber auch durchaus sinnvoll sein, eine Tochtergesellschaft inklusive Produktion aus **strategischen, kulturellen Gründen** zu gründen:

IP19a: „Es gibt auch zwei unterschiedliche Varianten: In Brasilien haben wir eine Tochtergesellschaft schon seit 15 Jahren ungefähr. Und dort ist es enorm wichtig, dass man selber präsent ist. Auf Grund dessen, weil dort viele deutsche Unternehmen sind, die den Service vor Ort haben wollen, die die Ware vor Ort kaufen wollen und nicht irgendwo anders im Land kaufen und selber importieren, weil die Importregeln auch sehr kompliziert sind. Und deswegen wollen die eine Tochtergesellschaft eines europäischen Unternehmens dort haben.“ (Abs. 41)

IP10 betont in diesem Zusammenhang die **kulturellen Faktoren** wie den Stolz einer ganzen Nation:

IP10: „(...) wir haben in China ein Werk, wo nur Chinesen arbeiten, auch in der Geschäftsleitung. Arbeiten aber nach deutschen Standards, (...) stehen hinter den Chinesen, sind also so eine Kombination aus chinesisch-deutschem Unternehmen. Das ist eine Mischung, die insbesondere bei chinesischen Kunden sehr gut ankommt und die deswegen genau bei uns kaufen. So dieses Image, was wir haben als Deutsche gepaart mit dem Stolz, den die Chinesen haben, dass es in China hergestellt wird und dass die Chinesen in der Lage sind, ein Qualitätsprodukt nach deutschem Standard herzustellen, führt zu einem sehr hohen Ansehen.“ (Abs. 32)

Aber auch die Verfolgung der eigenen Unternehmensphilosophie sprechen einige Unternehmen bei der Begründung der Markteintrittsform an. So berichtet IP2, dass für Unternehmen U2 eine Produktion im Ausland auf Grund deren **Philosophie** undenkbar ist:

IP2: „Reiner Export. Das liegt aber auch bei uns daran, dass wir eine andere Philosophie verfolgen. Sehen Sie, wir sehen uns als deutscher Hersteller. Bei uns ist ‚Made in Germany‘ Made in Germany.“ (Abs. 52)

Auch IP16 bestätigt diese Aussage wie folgt:

IP16: „Das heißt, eine Produktion dieser echten Solinger Waren, eine Produktion woanders kommt für uns momentan nicht in Frage. Der chinesische Kunde hat mich gefragt, ob ich mit ihm nicht gerne ein Joint Venture gründen wollte. (...). ‚Made in Solingen‘ ist uns schon besonders wichtig. Das heißt, dass wir dann deswegen sicherlich nur eine Vertriebs- und Marketingservice- Niederlassung gründen würden.“ (Abs. 149)

Den Zitaten ist zu entnehmen, dass beide Unternehmen derzeit ausschließlich mit Vertriebspartnern auf dem ausländischen Markt vertreten sind. Allerdings ist es durchaus vorstellbar, speziell für IP16, in der näheren Zukunft eine Vertriebsgesellschaft im Ausland aufzubauen.

Proposition 3: Neben der Grundvoraussetzung des vorhandenen Marktabsatzvolumens [Proposition 2] bedingen interne Gegebenheiten wie beispielsweise Produktart und Unternehmensphilosophie sowie externe Faktoren wie länderspezifische Regelungen und Gegebenheiten die Wahl der passenden Direktinvestition.

Die genannten Auswahlkriterien stehen ebenfalls im Einklang mit der Literatur. Faktoren, die im Rahmen der Strategiewahl zusätzlich einbezogen werden, sind zum einen die internen Faktoren, die sich auf die unternehmensbezogenen Firmen- und Produktcharakteristika beziehen (Cavusgil et al. 1995). Zum anderen existieren externe Faktoren, die sich hingegen mit den Gegebenheiten der Länder beschäftigen (Koch 2001).

Auffällig ist außerdem, dass zu diesen Unternehmen, welche im Bereich der Direktinvestitionen tätig sind, meist die größeren (mittelständischen) Unternehmen zählen. Somit lässt sich zusätzlich die folgende Arbeitshypothese im Bereich der Direktinvestitionen aufstellen:

Proposition 4: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der (gegenwärtigen) Unternehmensgröße, den damit zur Verfügung stehenden Mitteln und den Direktinvestitionen.

Dies beschreiben auch Kranzusch und Holz (2013, S. Xf.) in ihrer Studie, in der sie unter anderem herausfanden, dass der Einsatz von Direktinvestitionen mit zunehmender Unternehmensgröße steigt.

5.2.2 Verwendete Vertriebspartnerformen

Im Rahmen der Interviews wurden unterschiedliche Formen eines Vertriebspartners angesprochen. Auf Grund der angestrebten **Risikominimierung** und des **geringeren organisatorischen Aufwands** wird gerne auf den Vertragshändler als Vertriebspartner zurückgegriffen. Das Zitat von IP3 unterstreicht die Wahl der Vertriebspartnerform.

IP3: „Das Risiko war relativ gleich null eigentlich. Weil wir haben gesagt, wir suchen uns irgendwelche Partner, die eben unsere Produkte brauchen. Die sollen die auf eigene Rechnung verkaufen, das heißt, wenn die nichts verkaufen, dann haben wir erstmal keinen Nachteil, bis auf die Tatsache, dass der Umsatz nicht gemacht wird, aber wir verlieren erstmal nichts. Wir haben nicht groß, zumindest in den meisten Ländern, nicht groß was selbst investieren müssen. Insofern ist das eigentlich mit relativ wenig Risiko einhergegangen (...).“ (Abs. 75)

Dies wurde bereits in **Proposition 1** zusammengefasst, welche besagt, dass die Risikoreduktion und die Senkung des organisatorischen Aufwands besonderen Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform haben. Daher wird an dieser Stelle keine weitere, neue Proposition gebildet. Der beschriebene Zusammenhang von Proposition 1 findet somit auch bei der Wahl der Vertriebspartnerform Anwendung. Insofern sind Vertragshändler als risikoarme Form besonders attraktiv für die befragten Unternehmen.

Einige Interviewpartner sprechen allerdings auch von Vorteilen anderer Vertriebspartnerformen. So berichtet IP11 in einem Telefonat im Nachgang, dass in der Zukunft vermehrt Handelsvertreter zum Einsatz kommen, um die Nähe, insbesondere die Bekanntheit des Unternehmens auf dem Markt zu steigern. Der Vertreter agiert somit als (Hersteller-)Unternehmen, was IP11 als klaren Vorteil sieht (Quelle: Nachgespräch, Telefon).

IP2 berichtet davon, dass aus steuerrechtlichen Gründen in einigen Ländern auf Unternehmensrechnung verkauft wird, um die Kosten für den Partner zu senken. Dies stellt, nach Aussage des Interviewpartners, allerdings eine Ausnahme dar (Quelle: Sekundärmaterialien – Nachgespräch, Telefon).

In diesem Zusammenhang der Vertriebspartnerform wurden vermehrt **Exklusivrechte** im Rahmen der Interviews angesprochen. Hierbei zeichnet sich der Trend ab, auf Exklusivrechte zukünftig zu verzichten. Dies begründet IP10 beispielsweise mit der höheren Flexibilität und der Wettbewerbssituation, die den Partner beim Verkauf der Produkte anspricht.

IP10: „Was wir nicht machen, wir vergeben keine Exklusivität. Nirgends. Das ist immer frei. Das heißt, wenn ein Besserer kommt, dann könnten wir auch mit dem Besseren zusammenarbeiten. Das setzt auch dann Vertriebspartner immer etwas unter Druck, weil ich sage mal, man kann so etwas nicht abschließen, weil macht man einen Drei-Jahres-Vertrag oder einen Fünf-Jahres-Vertrag. Ist er drei oder

fünf Jahre gebunden, verkauft nichts in der Zeit und man muss gute Angebote ausschlagen - das würden wir nicht machen. Also beide sind immer gefordert. Der Vertriebspartner ist nicht nur an uns gebunden. Der kann ja auch woanders einkaufen, wenn einer leistungsfähiger ist als wir, kann er woanders hingehen - wir aber auch.“ (Abs. 101)

Zudem merkt IP3 an, dass es manchmal nicht möglich ist, mit einem Vertriebspartner den gesamten Markt abzudecken. Somit wird auf Exklusivrechte auf Grund des Wunsches nach Flexibilität und Unabhängigkeit verzichtet.

IP3: „Das ist von Land zu Land unterschiedlich, und es hängt letztlich tatsächlich einmal natürlich von der Größe und des Potenzials des Landes ab und dann natürlich dann von dem eigentlichen Partner, also dem Kontakt, den man hat. Wenn der ebenso gut aufgestellt ist, wie ich das vorhin mal exemplarisch an der Schweiz festgemacht habe, dann macht es definitiv keinen Sinn, in einem relativ kleinen Land noch einen zweiten Partner aufzubauen. Wenn man dagegen aber feststellen würde, was wir in der Schweiz jetzt nicht haben, aber dass durch so eine Veränderung wir uns nicht mehr so entwickeln können, wie wir das vorher getan haben und den Marktanteil verlieren, das ist nämlich genau die Überlegung immer, und da müssen wir ein Auge drauf werfen, dann wenn wir nicht an dem Wachstum des Marktes teilnehmen mit unserem vorhandenen Partner, dann sind wir ganz, ganz rege und schauen uns nach einem Neuen oder einem Weiteren um.“ (Nachgespräch, Abs. 65)

Ebenfalls beschreiben IP3 (Abs. 60 und 65), IP12 (Abs. 34-36), IP14 (Abs. 54), IP16 (Abs. 91) und IP18 (Abs. 80), dass Exklusivrechte nicht, beziehungsweise nicht mehr vergeben werden.

IP11 hingegen möchte zukünftig vermehrt auf Exklusivrechte in Verbindung mit Handelsvertretern setzen, um einerseits mehr Informationen vom Markt zu erhalten (Quelle: Nachgespräch, Telefon), und auf der anderen Seite sieht der Proband dieses Vorgehen als „fairer“ für beide Vertragspartner an.

IP11: „Wir versuchen, das mit einem zu machen. Das sind dann auch Exklusive. Das ist dann auch das Beste für beide Parteien, finde ich jedenfalls, dann ist es transparent. Ein Vertrag, wo dann auch klar festgehalten wird, welche Verpflichtungen, welche der eine Vertragspartner hat und welche der andere hat. Und dann mit der Exklusivität für einen bestimmt definierten Bereich.“ (Abs. 91)

Im Rahmen eines kleinen, überschaubaren Marktes ist beispielsweise IP17 bereit, Exklusivrechte zu vergeben.

IP17: „Der Grund, warum wir hier mit einer Exklusivität arbeiten können, einfach weil hier die überschaubare Marktgröße vorherrscht und wenn wir in so einem kleinen Markt mit zwei oder drei Partnern arbeiten, dann wird es dort sicherlich zum Wettbewerbsverhalten kommen, sodass die sich gegenseitig unterbieten.“ (Abs. 56)

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich im Rahmen der Interviews der Trend abgezeichnet hat, dass vermehrt von Exklusivrechten Abstand genommen wird.

5.2.3 Wege zum potenziellen Vertriebspartner

Die Kontaktaufnahme zu einem potenziellen Vertriebspartner erfolgt nach Aussage der befragten Interviewpartner häufig durch das Unternehmen selbst in Form von eigenen Internetrecherchen, durch Gespräche mit Netzwerkpartnern wie Verbänden oder der IHK/AHK, Lieferanten, Mitarbeitern und durch das Hinzuziehen von Kontaktbörsen oder externen Beratern, über den Besuch oder die Teilnahme an in- und ausländischen Messen oder eine Reise in das Zielland, wobei im letztgenannten Fall im Voraus meist eine andere Kontaktquelle bereits Anwendung fand.

Die beliebteste Form zur Kontaktaufnahme mit potenziellen Vertriebspartnern stellen im Rahmen der Interviews **Messen** dar. So beschreibt beispielsweise IP10 die Anbahnung dreier Geschäftsbeziehungen, welche auf der letzten internationalen Messe in Deutschland akquiriert wurden. Hier war das Unternehmen selbst Aussteller.

IP10: „Auf der letzten Messe sind es im Prinzip drei Länder gewesen, wo wir neue Kontakte angebahnt haben, wo wir dann mal gucken, was da rauskommt. Für Frankreich, Italien und Spanien gab es Kandidaten, die gesagt haben: ‚Ich bin für einen Wettbewerber mal aktiv gewesen oder ich habe eine Industrievertretung für das und das und die Produkte gemacht. Die Produkte können da eigentlich noch mit dazukommen. Sollen wir uns nicht mal unterhalten‘. (...) und dann kann man sagen: ‚Ja, also Du kannst von uns einen Vertrag bekommen, wo drinsteht, dass Du das Recht hast, über einen gewissen Zeitraum unsere Produkte zu vertreiben und auch unseren Markennamen zu benutzen! Du darfst Dich als Händler bezeichnen!‘.“ (Abs. 101)

Auch IP16 berichtet im Rahmen seines Fallbeispiels, dass Kontakte zu (potenziellen) Partnern häufig über Messen entstehen, allerdings auch bestehende Kontakte gepflegt und konkretisiert werden. Auch hier war das Unternehmen Aussteller auf einer internationalen Messe in Deutschland.

IP16: „(...) wir hatten gerade in den letzten Jahren die Eisenwarenmessen in Köln, die Leitmesse für die meisten unserer Kollegen in der Werkzeugbranche. Dort hat uns das Unternehmen erneut besucht, hat sich vorher angemeldet und hat gesagt: ‚Okay, wir waren vor einem Jahr schon bei euch. Wir wollten euch mal besuchen‘. Die waren jetzt auch zum zweiten Mal hier im Haus und jetzt scheint der Knoten zu platzen.“ (IP16, Abs. 173)

Im Interview mit U17 bestätigt der Interviewpartner ebenfalls, dass Messen die bevorzugte Quelle zur Kontaktaufnahme mit Vertriebspartnern darstellen. Fast in allen beschriebenen Fallbeispielen von IP17 stellt die Messe die Plattform zur Akquise von Vertriebspartnern dar. Aber auch die **Recherche im Internet** nach potenziellen Partnern kommt in den Interviews zur Sprache.

SR: „Sie haben jetzt gerade von vielen verschiedenen Informationsquellen gesprochen wie die Internetrecherche. Messe kam sehr oft bei Ihnen vor. Gibt es noch weitere Informationsquellen, die Sie vielleicht in anderen Zusammenhängen, in anderen Ländern verwendet haben?“

IP17: „Naja, Internetrecherche und Messe sind sicherlich die beiden, die wir oder ich zumindest mal am häufigsten nutzen. Es gibt sicherlich auch verschiedene Datenbanken, aus denen man potenzielle Kundennamen abfragen kann. Man kann auch eine Wettbewerbsbeobachtung machen und sehen: Wo liefert denn der Wettbewerb hin? Also das sind so die klassischen Quellen, die wir nutzen.“ (Abs. 109-110)

Eine Internetrecherche zur Vertriebspartnersuche in Kombination mit Telefonaktionen oder den Versand von E-Mails im Nachgang beschreiben zudem auch IP1 (Abs. 12 und 76), IP3b (Abs. 52), IP16 (Abs. 242) und IP15 (Abs. 94). IP2 (Abs. 63-64) präferiert in diesem Zusammenhang eine Reise in das Land, um den potenziellen Partner und dessen Standort genauer kennenzulernen.

Für Messen im Ausland ist allerdings häufig der jeweilige Vertriebspartner selbst zuständig. Hin und wieder wird dieser vom Unternehmen finanziell unterstützt.

SR: „Bei Messen, also internationalen Messen im Ausland, dafür sind dann gegebenenfalls die Vertragshändler zuständig?“

IP17: „Also wir haben noch an keiner Auslandsmesse teilgenommen. Wenn jetzt ein Vertragshändler sagt: ‚Ich gehe jetzt in den USA oder in Benelux auf eine Messe‘, dann wird er das auf eigene Kosten machen. Möglicherweise wird er versuchen, da von uns einen Werbekostenzuschuss zu bekommen. Das würden wir dann individuell entscheiden.“ (Abs. 189-190)

Dies unterstreicht auch IP16:

IP16: „Da sind in Deutschland so drei Messen, die Eisenwarenmesse, die A&A und die Fach Pack. Das ist so eine Verpackungsmesse, eine rund um Verpackungen, und da stellen wir regelmäßig aus. Ansonsten stellen unsere Vertriebspartner, also unsere exklusiven Partner, in den jeweiligen Ländern aus, auch häufig mehrfach im Jahr.“ (Abs. 237)

Einige Unternehmen unterstützen den Vertriebspartner im Rahmen einer Messe zusätzlich mit personellen oder mit finanziellen Mitteln. Allerdings ist hier keine Tendenz zu erkennen, ob und in welchem Maße die Partner unterstützt werden.

IP18: „(...) [Vertriebspartner], die uns auf Messen vertreten, wo dann auch ein Messestand errichtet wird, entweder von uns aus direkt oder durch den Partner vor Ort, und der dann mit seiner Mannschaft, unterstützt durch die Area-Manager, dann auch XY auf der Messe präsentieren kann.“ (Abs. 22)

Obwohl die Messe, wie bereits geschildert, im Rahmen der Interviews besonders hervorsticht, gibt es auch Stimmen, die gegen die Nutzung von Messen sprechen beziehungsweise einen Rückgang dieser vermuten.

So beschreibt IP3a die Teilnahme an Messen zwar als ein wichtiges Instrument an, sieht gleichzeitig aber auch einen immer geringeren Nutzen für die teilnehmenden Unternehmen.

IP3a: „Also es gibt mehrere. Also das eine Mittel gibt es sicherlich nicht. Aber eins der ganz wichtigen für uns ist sicher das Thema Messe, das ist definitiv so. Wir sind es einfach aus Deutschland gewohnt. Hier gibt es sehr interessante, technische oder branchenspezifische Messen, aus denen man relativ schnell erkennen kann, wie ist so die Stimmung des Marktes, wohin geht es so ein bisschen? Wie ist der Bedarf und auch die Nachfrage? Das sieht man einmal anhand der Firmen, die dort ausstellen, aber natürlich auch kommen und Interesse zeigen, und da haben wir in Deutschland sehr gute Erfahrungen mit gemacht und versuchen, das auch aufs Ausland zu projizieren. Wobei schon tendenziell die Messen, glaube ich, ist so meine persönliche Beobachtung, eigentlich eher abnehmen so ein bisschen. Weil das ist heute einfach so. Das ist ein zu großer Kostenaufwand, nicht nur für die Aussteller, sondern auch für die Besucher, dort hinzureisen und sie kriegen heute so relativ einfach die Informationen über Messen, über das Internet.“ (Abs. 49)

Auch für kleine Unternehmen stellt eine Messeteilnahme beziehungsweise ein Besuch beispielsweise im Ausland neben dem Tagesgeschäft eine große Belastung dar. So beschreibt IP1, dass sowohl personelle als auch finanzielle Einschränkungen diese Aktivität erheblich einschränken.

IP1: „Ich würde mal sagen, da liegt es an der Manpower und auch an den finanziellen Möglichkeiten, also so eine Auslandsmesse. Ich meine, wie schnell sind da 20.000 Euro weg mit Unterkunft und mit allem. Das ist ja auch nicht einmal damit getan, dass man einmal so eine Messe macht. Man muss da dann ja mehrmals vor Ort sein. Da muss eine richtige Strategie dahinter sein.“ (Abs. 37)

Neben der Messe als mögliche Kontaktquelle stellen **Netzwerke** sowie die Beobachtung seines eigenen Umfeldes eine wichtige Quelle zur Suche von Vertriebspartnern dar.

IP16: „Genau, ein Netzwerk in der Branche ist schon wirklich wichtig, selbst bei Wettbewerbern. Der ein oder andere Wettbewerber zeigt seine Vertriebspartner auf der Homepage. Da kann man mal schauen und sagen: ‚Wen kann ich davon abwerben?‘ Ganz witzig, im Wesentlichen sind das diese drei großen Betriebe, die Sie genannt haben. Wir nutzen auch hin und wieder mal öffentliche Quellen, also Auslandshandelskammern oder so. Wobei ich fairerweise sagen muss, die machen sicherlich alle auf ihrem Gebiet einen guten Job, aber wir sind bis dahin noch nie so wahnsinnig erfolgreich gewesen.“ (Abs. 197)

Neben den Kontakten zu potenziellen Partnern aus der Historie des Unternehmens (beispielsweise IP5, Abs. 74; IP11, Abs. 121ff.; IP19, Abs. 193), Empfehlungen oder Tipps von Lieferanten (IP13, Abs. 101, 123; IP10, Abs. 34) und aus den Erfahrungen der Mitarbeiter (IP12, Abs. 37), können Fachverbände (IP10, Abs. 89; IP13, Abs. 105, IP14, Abs. 100) oder die

IHK/AHK bei der Suche helfen. Zu den Leistungen der IHKs gibt es sehr unterschiedliche Erfahrungen und Ansichten. So ist beispielsweise IP10 von den Leistungen der IHKs und AHK überzeugt:

IP10: „Wir machen das in der Regel über die Außenhandelskammern der IHKs, die wir dann zuerst befragen, von denen man dann sehr häufig Listen kriegt, die machen eine Recherche und da guckt man sich an, wie sind die Firmen aufgestellt, wie viel Umsatz machen die, ist das signifikant, was die dann an Umsatz machen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch? Und dann schreibt man die an.“ (Abs. 46)

Das unterstreichen auch IP5 (Abs. 68) und IP6 (Abs. 25, 73). Hingegen existieren auch viele gegenteilige Aussagen wie die von IP13 (Abs. 66, 82), IP12 (Abs. 71-74) oder IP2 (Abs. 151):

IP13: „IHK bringt uns gar nichts.“ (Abs. 66)

Auch die Verwendung von **externen Beratern** zur Marktanalyse und Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern wird im Rahmen der Interviews beispielsweise von IP3 (Abs. 49, 53) angesprochen. Von IP6 (Abs. 25) und IP17 (Abs. 109) werden zudem **Kontaktbörsen** beziehungsweise Datenbanken zur Akquise genutzt.

Neben den Formen der aktiven Ansprache von Seiten des Unternehmens berichten viele Unternehmen von der Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner selbst.

So führen zum Beispiel IP10 und IP16 aus (vgl. auch IP4, Abs. 82 und IP17, Abs. 58):

IP10: „Der aber uns gefunden hat und nicht wir ihn. Der hat gescreent, wer stellt diese Produkte her, die ich hier gerne vertreiben möchte, ist dann auf uns gekommen, und dann haben wir anfangs von Deutschland aus nach Japan geliefert in sehr bescheidenem Maße und dann später ein bisschen intensiver von China aus.“ (Abs. 42)

IP16: „Die einzigen beiden Kontakte, die wir jetzt in Japan haben und auch zwei sehr vielversprechende, sind eigentlich entstanden, weil tatsächlich japanische Unternehmen auf uns zugekommen sind und zwar nicht die, die wir angesprochen haben. Es gibt in Japan zwei sehr große Kataloghändler.“ (Abs. 159)

Häufig wird in diesem Zusammenhang, wie im folgenden Beispiel, von „Zufällen“ gesprochen (vgl. auch IP12, Abs. 66; IP5, Abs. 27-29 und IP15, Abs. 22, 189), wie im folgenden Beispiel:

IP16: „Ja, der passt auch, wenn es jetzt aus unserer Sicht aus ein Zufallsfund war. Er hat uns durch Zufall gefunden, und er passt sehr gut, weil er A) genau wie Sie sagen, den entsprechenden guten Ruf besitzt und B) weil sich dieser Partner im letzten Jahre verstärkt darum bemüht, europäische Lieferanten in seinem Katalog abzulegen.“ (Abs. 169)

Auffällig ist, dass die Unternehmen, welche von potenziellen Vertriebspartnern angesprochen werden, bereits über Erfahrungen im Auslandsgeschäft verfügen. Somit sind sie für Vertriebspartner sichtbar und verfügen über einen Bekanntheitsgrad in der Branche.

IP7a: „Die Ausweitung kommt im Wesentlichen daher, dass wir durch den Bekanntheitsgrad einfach auch Anfragen bekommen von außereuropäischen Ländern. So haben wir zum Beispiel im Moment durch unseren Bekanntheitsgrad über die Maschinenlieferanten eine Anfrage aus Südafrika, wir haben eine Anfrage aus Kanada, wir haben eine weitere aus Schottland, weil man uns in der Branche, im Markt inzwischen auch kennt.“ (Abs. 14)

Hieraus ergibt sich die folgende Proposition:

Proposition 5: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensbekanntheit und der Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner selbst.

Dieser Zusammenhang ist bereits aus der **Theorie des Relevant Sets** (Narayana und Markin 1975, S. 1), welche im Bereich der Konsumentenforschung stetig Anwendung findet, bekannt. Das Relevant Set beschreibt Produkte, die bereits zu Beginn des Kaufprozesses bekannt sind und als akzeptabel eingestuft werden. Demnach ist der Aufbau der Markenbekanntheit essenziell um eine Bewusstseinspräsenz des Unternehmens zu erreichen.

Im Zusammenhang der aktiven Ansprache von Seiten des Vertriebspartners beschreibt die Theorie des Relevant Sets die Auswahl von Marken, die sich im Bewusstsein des Vertriebspartners festgesetzt haben und nach denen er bei seinem Einkauf gezielt sucht und folglich Kontakt aufnimmt.

5.2.4 Auswahlkriterien Vertriebspartner

Angesichts der geführten Interviews scheint es derzeit an potenziellen Vertriebspartnern für deutsche Unternehmen keinen Mangel zu geben. Es stellte sich heraus, dass die Herausforderung oftmals bei der Auswahl eines geeigneten und kompetenten Vertriebspartners liegt, wie Interviewpartner IP13 sagte: „*Probleme treten meist erst dann auf, wenn wir die Kompetenz hinterfragen.*“ (Abs. 24). Daher wurden im nächsten Schritt die Interviews nach Auswahlkriterien beziehungsweise potenziellen Erfolgsfaktoren untersucht. Es konnten sieben Kriterien identifiziert werden, welche im Folgenden genauer erläutert werden:

5.2.4.1 Lokale Aspekte

Der Vertriebspartner soll Sprache, Kultur sowie Mentalität des Ziellandes kennen, im besten Fall ein „Lokaler“ sein.

IP5: „Also Sprache muss er auf jeden Fall können. Kultur, okay, wenn er aus dem Land kommt, dann sollte er die Kultur kennen. Sollte aber auch ein bisschen international-denkend sein.“ (Abs. 66)

IP16: „(...) das müssen auch lokale Mitarbeiter sein, weil ich glaube, ein Amerikaner kann in den USA ganz anders verkaufen als ein Deutscher.“ (Abs. 147)

Zudem sind internationale Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen wünschenswert.

IP16: „(...) die (Vertriebspartner) [sollten] wiederum wissen, wie man mit deutschen Lieferanten umgeht und wie deutsche Lieferanten ticken (...).“ (Abs. 169)

Proposition 6: Die „Lokalen Aspekte“ stellen ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Lokale Aspekte“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

5.2.4.2 Marktnähe

Erfahrungen in der Branche und auf dem Markt sowie Kontakte zu potenziellen Kunden und Entscheidern werden ebenfalls im Rahmen des Auswahlprozesses einbezogen. Insofern soll der Partner Marktpotenziale und Anforderungen des Marktes einschätzen können und über eine gute Reputation verfügen.

IP3: „(...) es waren sogar drei, die sich eben im Maschinenbau, in unserer Welt und damit auch Vertriebskontakte hatten, gut auskannten in Italien. Das war für uns damals eben, sage ich mal, der Start.“ (Abs. 20)

IP11: „Er muss das Wissen haben, er muss den Markt kennen, also er muss wissen, wo sind die Kunden, wie viel Potenzial besteht und drittens muss er die Key-Kontakte haben.“ (Abs. 26)

IP10: „Das heißt, es gibt immer relativ viele Handelsunternehmen, die schon im Bereich, ich sage mal, Handel mit irgendwelchen Industrieprodukten unterwegs sind. Und das ist für uns ein interessantes Klientel, also wer hat Verbindungen oder wer kann eine Verbindung herstellen zwischen Produktion und Industriekunden?“ (Abs. 46)

Proposition 7: Die „Marktnähe“ des Partners stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Marktnähe“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

5.2.4.3 Know-how zur Marktbearbeitung

Der Vertriebspartner sollte über Produktwissen, kaufmännische und technische Fertigkeiten und Möglichkeiten, wie beispielsweise ein Lager, verfügen. Somit ist es wünschenswert, dass

der Partner sich mit den Produkten auskennt und über ein passendes Sortiment verfügt. Neben dem technischen Wissen sollte der Partner auch in der Lage sein, Service leisten zu können. Auch Fähigkeiten im Bereich des Marketings sind von Nutzen sowie eine systematische Herangehensweise an das Geschäft.

IP11: „(...) der [Vertriebspartner] muss Produktkenntnis haben, jedenfalls die Basis. (...)“ (IP11, Abs. 26)

IP10: „(...) haben die eine Affinität, haben die genügend technisches Know-how, um unsere Produkte zu vermarkten, weil nicht alle Produkte sind einfach zu vermarkten und teilweise sehr erklärungsbedürftig, und sind die in der Lage, von dem technischen Wissen das dann auch vernünftig rüberzubringen (...)“ (Abs. 46)

IP12: „(...) Ein gewisses Marketing-Know-how, also dass er die Dinge, die wir vorgeben, auch umsetzen und anpassen kann. (...) dass man sich darüber unterhält, was funktioniert und was funktioniert nicht. Was sind die nächsten Schritte? Ja, eine gewisse Professionalität, ich möchte nicht sagen gleich einem Business-Plan, aber ob überhaupt ein Plan existiert.“ (Abs. 45)

Proposition 8: Das „Know-how“ zur Marktbearbeitung stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Know-how“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

5.2.4.4 Ressourcen zur Marktbearbeitung

Personelle und finanzielle Ressourcen des Partners stellen ebenfalls ein Auswahlkriterium dar, um entsprechende Vereinbarungen wie beispielsweise die Umsetzung von Marketingmaßnahmen und die optimale Ausschöpfung von Marktpotenzialen erreichen zu können.

IP14: „Hat der eine eigene Vertriebsmannschaft, hat er eigene Marketingmöglichkeiten, um Produkte und eine Marke in einem neuen Markt bekannt zu machen?“ (Abs. 44)

IP3: „Der quasi auf eigene Rechnung seine Produkte verkauft, sodass wir weder mit den Währungsschwankungen noch mit dem Eintreiben des Geldes in irgendeiner Weise Probleme haben. (...), aber heißt natürlich auch, dass es eben schwieriger wird, jemanden zu finden, weil der in Vorkasse gehen muss.“ (IP3, Abs. 45)

IP16: „Wir wissen, dass dieser Wiederverkaufspartner selbst durchaus über eine sehr respektable Vertriebsstruktur in Japan verfügt. (...) Da fühlt man sich schon sehr, sehr gut aufgehoben.“ (Abs. 173)

Proposition 9: Die „Ressourcen“ zur Marktbearbeitung stellen ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Ressourcen“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

5.2.4.5 Commitment zur Kooperation

Für die Unternehmen ist es wichtig, dass der Vertriebspartner sichtbar motiviert ist, beispielsweise nach Deutschland reist, aktiv mit dem Unternehmen kommuniziert (Reporting) und Bereitschaft zur Teilnahme an Messen und Schulungen zeigt. Im Rahmen der Vertragsgegenstände wird speziell auf Zahlungskonditionen und somit auf die Bereitschaft des Vertriebspartners, sich finanziell zu beteiligen, geachtet. Gleichzeitig sollte der Partner aber auch seine Handlungsgrenzen kennen.

IP14: „Ich weiß, dass das Unternehmen machen, speziell was Beteiligungen an Marketingmaterialien angeht. (...) grundsätzlich ist das mit Sicherheit ein gutes Mittel, um zu sehen, ob jemand überhaupt committed ist. Das können Sie aber auch an anderen Faktoren sehen, beispielsweise, wenn es um die Ausgestaltung der Zahlungsbedingungen geht. Also da kann man sehen, ob es überhaupt auch ernsthaft, nachhaltig und langfristig ist (...).“ (Abs. 46)

IP7a: „Ein Vertriebspartner muss also genau seine Grenzen kennen. Er muss genau wissen, bevor der Blödsinn erzählt. Oder eine Kundenerwartung weckt, die wir gar nicht erfüllen können.“ (IP7a, Abs. 132)

IP11: „Dass er eben darum bemüht ist, regelmäßig die Kunden nachzufassen, uns ein Reporting gibt. Bestenfalls dann auch in schriftlicher Form, dass er uns eben ein bisschen darüber informiert, was sich am Markt tut und wie das Marktgeschehen ist.“ (Abs. 98)

Proposition 10: Das „Commitment“ zur Kooperation stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Commitment“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

5.2.4.6 Passende strategische Orientierung

Der Vertriebspartner sollte die gleiche oder ähnliche Geschäftsgesinnung haben. Beispielsweise sollte der Vertriebspartner eine ähnliche Preisgestaltung verfolgen und diese, allerdings mit Berücksichtigung der Länderspezifika, im Zielland umsetzen. Zudem ist es wichtig eine hohe Qualität der Produkte auch im Ausland dementsprechend zu verkaufen. Gleiche Ansichten im Rahmen der Unternehmenskultur und Philosophie vereinfachen somit die Zusammenarbeit.

IP3: „(...) wenn es vergleichbare Produkte sind, ist es ja nur noch eine Frage des Preises, um da reinzukommen, und das haben die Vertriebspartner dann auch sehr extrem betrieben (...). Das ist eine Philosophie, die zu uns überhaupt nicht passt, weil wir eben nicht günstig sind, nie günstiger sind und nicht günstig sein konnten – auch in Italien nicht, weil wir eben auf der anderen Seite ein sehr hohes Qualitätsniveau haben und die Philosophie auch haben.“ (IP3, Abs. 22)

IP13: „(...) dann stellt man fest, ob das einigermaßen Form annimmt. Vom Empathischen einigermaßen läuft. Wertvorstellungen, Charakter und so weiter passen.“ (IP13, Abs. 202)

Proposition 11: Die „Passende strategische Orientierung“ stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Passende strategische Orientierung“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

Die sechs Auswahlkriterien stehen im Einklang mit der **Ressource-based-view** sowie dem Ansatz der **Dynamic Capabilities** (vgl. Kapitel 3.3.3). Somit verhelfen wertvolle und seltene Ressourcen beziehungsweise dynamische Fähigkeiten Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, welche zu unternehmerischen Erfolgen führen (Barney 1991). Neben Fähigkeiten und Eigenschaften aus dem eigenen Unternehmen können diese aber auch von externen Experten (Vertriebspartnern) eingekauft und genutzt werden, um erfolgreich auf dem Auslandsmarkt zu agieren. Somit kann hier ein Zusammenhang zur **Principal-Agent-Theorie** (vgl. Kapitel 3.1) gesetzt werden. Die Hersteller-Vertriebspartner-Beziehung kann folglich als Principal-Agent-Beziehung beschrieben werden. Der Hersteller (Principal) beauftragt den Vertriebspartner (Agent) mit dem Vertrieb der Produkte und nimmt so die Fähigkeiten und Handlungen des Partners in Anspruch. Durch die Auslagerung des Vertriebs an einen Agenten verfügt dieser über eine hohe Entscheidungs- und Ausführungsmacht. Somit ist das Unternehmen abhängig von den Fähigkeiten des Partners. Probleme können durch das individuelle Bestreben nach Nutzenmaximierung und dem gleichzeitig vorherrschenden Informationsvorsprung des Vertriebspartners auftreten (Buxmann et al. 2011; Mathissen 2009). Diese Zusammenhänge und Problematiken unterstreichen gleichzeitig die Wichtigkeit der Auswahl eines vertrauenswürdigen, strategisch und langfristig denkenden sowie engagierten Vertriebspartners.

5.2.4.7 Sympathie

Zur ganzheitlichen Betrachtung dieses Forschungsfeldes sei allerdings auch darauf hingewiesen, dass neben den genannten objektiven Fähigkeiten und Eigenschaften des Vertriebspartners auch das subjektive „Bauchgefühl“ (weiche, beziehungsweise emotionale Faktoren) des Exportunternehmens angesprochen wurde.

Das Kriterium „Sympathie“ stellt die zwischenmenschliche Komponente dar, welches speziell das Empfinden beziehungsweise „Bauchgefühl“ des Unternehmens gegenüber dem potenziellen Vertriebspartner abbildet. Wichtig für eine gute Zusammenarbeit ist zudem die Vertrauensbasis. Um den Partner besser einschätzen zu können, bietet sich eine persönliche Kontaktaufnahme an. Auch die weiteren, bereits angesprochenen Auswahlkriterien wie beispielsweise Ressourcen und Marktnähe können durch ein persönliches Gespräch besser eingeschätzt werden.

IP10: „(...) und am Ende entscheidet dann auch ein bisschen der Bauch, also traut man das jemandem zu oder nicht. Was hat man für ein Gefühl, gut oder schlecht? (...)“ (Abs. 46)

IP10: „(...) Was dann bei diesen ganzen Versuchen rauskommt, das hat viel damit zu tun, wie versteht man sich? Das gegenseitige Bauchgefühl, was man hat. Das gegenseitige Vertrauen. Aber das sind so Sachen, die ganz viel im zwischenmenschlichen Bereich stattfinden, gerade bei KMU.“ (Abs. 154)

IP11: „Man muss schon gucken. Das ist immer auf Vertrauensbasis. Ein Vertrag ist ein Schnipsel Papier. Wenn ein kleines mittelständisches Unternehmen einen Gerichtsprozess führen muss über Verträge in einem anderen Land, dann kann man sich genauso einen Kopfschuss geben.“ (Abs. 137)

Dieses Kriterium stellt ausschließlich Empfindungen und Einschätzungen von Seiten des Exportunternehmens dar und bezieht sich nicht wie die anderen genannten Kriterien auf Fähigkeiten und Eigenschaften des Vertriebspartners (harte Faktoren), welche zu einer systematischen und rationalen Vorgehensweise beitragen.

Proposition 12: Die „Sympathie“ stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Sympathie“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.

Diese Erkenntnis kann in Bezug zur **Entscheidungstheorie** gesetzt werden. Im Rahmen dieser Theorie wird das Konzept der begrenzten Rationalität (vgl. Kapitel 3.3.2) erläutert, welches besagt, dass Entscheidungen im Unternehmen nicht ausschließlich rational getroffen werden. Zwar sind Individuen bemüht, rational zu entscheiden, allerdings ist dies auf Grund kognitiver Grenzen nicht möglich (Mayring und Simon 1958).

Somit kann davon ausgegangen werden, dass neben den rationalen Kriterien auch das Emotionale Einfluss in den Auswahlprozess der Vertriebspartnerwahl erhält.

5.3 Zwischenfazit und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel konnten auf Basis von 19 Fallanalysen zwölf Arbeitshypothesen erarbeitet werden. Tabelle 12 fasst diese zusammen:

Entwickelte Arbeitshypothese	Abschnitt	
<p><u>Proposition 1:</u> Ressourcenschonung und die damit verbundene Risikoreduktion sind (bedeutsame) Gründe für die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern.</p>	5.2.1 und 5.2.2	
<p><u>Proposition 2:</u> Ein hohes Absatzpotenzial stellt die Grundvoraussetzung für eine Direktinvestition dar. Es ist zudem von einem Zusammenhang zwischen Internationalisierungs- beziehungsweise Markterfahrung und Direktinvestition als nachgelagerte Stufe der Internationalisierung auszugehen. Somit stellt die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern häufig die erste Stufe der Internationalisierung dar.</p>	5.2.1	
<p><u>Proposition 3:</u> Neben der Grundvoraussetzung des vorhandenen Marktabsatzvolumens [Proposition 2] bedingen <u>interne</u> Gegebenheiten wie beispielsweise Produktart und Unternehmensphilosophie sowie <u>externe</u> Faktoren wie länderspezifische Regelungen und Gegebenheiten die Wahl der passenden Direktinvestition.</p>	5.2.1	
<p><u>Proposition 4:</u> Es gibt einen Zusammenhang zwischen der (gegenwärtigen) Unternehmensgröße, den damit zur Verfügung stehenden Mitteln und den Direktinvestitionen.</p>	5.2.1	
<p><u>Proposition 5:</u> Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensbekanntheit und der Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner selbst.</p>	5.2.3	
<p><u>Proposition 6:</u> Die „Lokalen Aspekte“ stellen ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Lokale Aspekte“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.1	
<p><u>Proposition 7:</u> Die „Marktnähe“ des Partners stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Marktnähe“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.2	

<p><u>Proposition 8</u>: Das „Know-how“ zur Marktbearbeitung stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Know-how“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.3	Auswahlkriterien Vertriebspartnerwahl ↓
<p><u>Proposition 9</u>: Die „Ressourcen“ zur Marktbearbeitung stellen ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Ressourcen“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.4	
<p><u>Proposition 10</u>: Das „Commitment“ zur Kooperation stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Commitment“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.5	
<p><u>Proposition 11</u>: Die „Passende strategische Orientierung“ stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Passende strategische Orientierung“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.6	
<p><u>Proposition 12</u>: Die „Sympathie“ stellt ein bedeutsames Auswahlkriterium dar. Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium „Sympathie“ und der erfolgreichen Vertriebspartnerwahl.</p>	5.2.4.7	

Tabelle 12: Entwickelte Arbeitshypothesen der Arbeit.

Es konnte gezeigt werden, dass die Ressourcenschonung sowie die Risikoreduktion bedeutende **Gründe für den direkten Export** und die **Zusammenarbeit mit Vertragshändlern** darstellen. Zudem ist der Export als eine erste Form der Internationalisierung zu sehen.

Die **Wege zu einem Vertriebspartner** erfolgen auf zwei Arten. Zum einen erfolgt die Kontaktaufnahme durch das Unternehmen, zum anderen durch den Vertriebspartner selbst. Bei der Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner ist davon auszugehen, dass die Bekanntheit des Unternehmens einen positiven Einfluss hierauf hat.

Im Bereich der **Auswahlkriterien** konnten sieben Kriterien identifiziert werden. Einerseits wurden die harten, rationalen Kriterien wie „Lokale Aspekte“, „Marktnähe“, „Know-how“, „Ressourcen“, „Commitment“ und die „Passende strategische Orientierung“ herausgestellt, welche die rationalen Fähigkeiten und Eigenschaften des Vertriebspartners widerspiegeln. Zudem konnte der weiche, emotionale Faktor „Sympathie“, der den zwischenmenschlichen Part charakterisiert und insbesondere die (subjektive) Sichtweise des suchenden Unternehmens darstellt, identifiziert werden.

Hervorzuheben ist, dass bislang kein „Kriterienkatalog“ zum Anforderungsabgleich in den Unternehmen existiert. Die Auswahl erfolgt bisher nur personenbezogen, wobei sich hier die Frage stellt, ob die Vertriebspartnerwahl, beispielsweise bei einem Personalwechsel oder bei der Vorbereitung der Auswahlentscheidung, nachvollziehbar und gegebenenfalls übertragbar ist.

IP11: „Ich sage mal so, wenn wir eine Strategie haben, die jetzt nicht irgendwo festgehalten ist in unserem Qualitätsmanagement-Handbuch, dann suchen wir unsere Vertretungen nach dem Prinzip, der muss [Produktkenntnis, Marktkenntnis...] haben.“ (Abs. 26)

Nach Aussage der Befragten kommt den harten Kriterien eine besondere Bedeutung zu, wenn der Mitarbeiter oder das Unternehmen noch unerfahren mit der Auswahl von Vertriebspartnern ist.

IP11: „Das [Bauchgefühl] ist noch nicht da. Also ich probiere eben, mit Fakten zu arbeiten.“ (Abs. 158)

IP12: „Ich sag mal, das Bauchgefühl ist etwas sehr wichtiges, was ich in besten Jahren auch lernen musste.“ (Abs. 86)

Auch dann, wenn im Unternehmen eine Berichterstattung erfolgen muss, d. h. die Auswahl eines Partners bei höheren Instanzen begründet werden muss, sind harte Kriterien und damit strukturierte Herangehensweisen dringend erforderlich. Zudem sieht IP16 die Herausforderung, dass unterschiedliche und unbekanntere Kulturen die Einschätzung einer Person erschweren.

IP16: „So ganz ohne geht es glaub ich auch nicht. Wir sind immer noch alle Menschen und keine Algorithmen oder Roboter, so ein bisschen entscheidet der Nasenfaktor noch mit. Aber häufig erst, wenn man sich kennt und die Auswahl hat. Ich weiß noch nicht, wer in China oder in USA oder wo auch immer in Brasilien sympathisch ist. So muss ich erstmals strukturiert herangehen (...).“ (Abs. 291)

Durch harte Faktoren und folglich durch die Auseinandersetzung mit dem potenziellen Vertriebspartner und seinen Fähigkeiten und Eigenschaften kann das „Bauchgefühl“ gebildet beziehungsweise geschärft werden.

IP3: „Wir brauchen harte Kriterien, um unser Bauchgefühl zu verbessern.“ (Workshop: Erste Einblicke in die Ergebnisse, 21.02.2017).

Das „Bauchgefühl“, als das letzte Auswahlkriterium im Rahmen des Auswahlprozesses, rundet den Entscheidungsprozess ab.

IP10: „... ja und so entstehen dann Kontakte, und am Ende entscheidet dann auch ein bisschen der Bauch, also traut man das jemandem zu oder nicht.“ (Abs. 46)

Es kann daher von einem stufenweisen Auswahlprozess gesprochen werden, welcher neben den harten Kriterien auch das „Bauchgefühl“ in letzter Instanz miteinbezieht.

Werden nun die einzelnen Auswahlkriterien der Literatur (vgl. Kapitel 2.4), welche sich meist auf Kooperationsformen wie beispielsweise Joint Ventures oder strategische Allianzen beziehen, den identifizierten sieben Kriterien aus den Interviews zugeordnet, fällt auf, dass im Laufe der Zeit immer mehr Kriterien in den Studien Anwendung finden (vgl. Tabelle 13). Zudem wird das weiche Kriterium „Sympathie“, welches in der Literatur meist das Vertrauen zum Partner beziehungsweise zwischen den beiden Parteien darstellt, erst ab den 90er Jahren überhaupt beachtet. Auch das Kriterium der „Lokalen Aspekte“ findet in einzelnen Studien Anwendung (vgl. beispielsweise Geringer 1991; Cavusgil et al. 1995; Yeoh und Calantone 1995). Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die Kriterien dieser artverwandten Forschungsbereiche nur bedingt auf die Kooperation mit einem Vertriebspartner zu übertragen sind, da es sich hierbei um eine nicht so tiefgreifende und risikoreiche Zusammenarbeit hinsichtlich des einzubringenden Ressourceneinsatzes, der Kontroll- und Steuerungsfähigkeit sowie der damit verbundenen Auswirkungen handelt (Hanslik 2013, S. 16).

Die Studie von Cavusgil et al. (1995), welche vor über 20 Jahren durchgeführt wurde und sich mit der Auswahl von Vertriebspartnern befasst, unterscheidet sich insoweit, dass hier von keinem stufenweisen Prozess gesprochen wird. Zudem werden die Kriterien, welche in dieser Arbeit unter den Auswahlkriterien „Lokale Aspekte“, „Sympathie“ und „Passende strategische Orientierung“ zusammengefasst werden, nicht angesprochen. Im Bereich „Know-how“ werden im Vergleich zu dieser Arbeit nur einzelne Aspekte angesprochen. So werden beispielsweise das technische und kaufmännische Wissen sowie eine systematische Herangehensweise nicht genannt.

Es kann somit festgehalten werden, dass die vorliegende Studie über die bereits identifizierten Kriterien in der Literatur hinausreicht und insofern einen neuen und umfassenden Blick auf die Auswahlkriterien von Vertriebspartnern ermöglicht.

Die beschriebenen Sachverhalte und Entwicklungen werden in der folgenden Tabelle nochmals verdeutlicht:

Auswahlkriterien	Lokale Aspekte	Marktnähe	Know-how	Ressourcen	Commitment	Strategische Orientierung	Sympathie
Autor (Jahr)							
Daniels (1971)							
Lasserre (1984)							
Awadzi (1987)							
Anderson & Narus (1990)							
Ellram (1990)							
Geringer (1991)							
Mohr & Spekman (1994)							
Cavusgil et al. (1995)							
Yeoh & Calantone (1995)							
Lambert et al. (1996)							
Dacin et al. (1997)							
Luo (1997)							
Cavusgil & Evrigen (1997)							
Al-Khalifa & Eggert Peterson (1999)							
Hitt et al. (2000)							
Hoffman & Schlosser (2001)							
Lu & Beamish (2001)							
Ahlert et al. (2003)							
Kirby & Kaiser (2005)							
Varis et al. (2005)							
Lu & Beamish (2006)							
Chen et al. (2008)							
Fink et al. (2008)							
Lin & Chen (2008)							
Pansiri (2008)							
Shah & Swaminathan (2008)							
Wu et al. (2009)							
Solesvik & Westhead (2010)							

Tabelle 13: Vergleich der qualitativen Ergebnisse mit der Literatur.

Die grau hinterlegten Felder zeigen Kriterien, welche im Rahmen der Studien berücksichtigt wurden. Hingegen beschreiben die weißen Felder nicht angesprochene Kriterien in den jeweiligen wissenschaftlichen Arbeiten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass durch die vorliegende qualitative Studie verwendete Markteintrittsformen sowie konkrete Vertriebspartnerformen identifiziert und deren Verwendung begründet werden konnten. Des Weiteren konnten zwei Arten der Kontaktaufnahme herausgestellt werden. So wurden zum einen die aktive Ansprache durch einen Vertriebspartner und zum anderen mögliche Kontaktquellen für Unternehmen identifiziert. Als Kernergebnis wurden sieben Auswahlkriterien herausgearbeitet, welche im Rahmen des Vertriebspartnerwahlprozesses Anwendung finden. Neben harten, weitestgehend überprüfbareren Kriterien konnte „Sympathie“ beziehungsweise das „Bauchgefühl“ als weiches Kriterium identifiziert werden, welches durch die Auseinandersetzung mit dem Partner und damit den rationalen Kriterien gestärkt wird. Somit kann von einem sukzessiven Auswahlprozess im Rahmen der Vertriebspartnerwahl ausgegangen werden.

6 Konzeption der standardisierten Online-Befragung

Dieses Kapitel baut auf den Ergebnissen der qualitativen Studie auf. Es widmet sich der quantitativen Befragung und unterteilt sich in fünf Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird auf die Motivation und die Zielsetzung der quantitativen Studie sowie die genaue Auswahl der Forschungsmethode eingegangen. Im Anschluss werden die Hypothesen hergeleitet und das resultierende Strukturgleichungsmodell vorgestellt. Im nächsten Schritt wird auf den Aufbau des Fragebogens Bezug genommen. Im letzten Abschnitt werden die Stichprobe sowie der Gang der Untersuchung beschrieben.

6.1 Motivation und Zielsetzung

In der zweiten Phase der Untersuchung wurde aus den Ergebnissen der Interviews ein standardisierter Online-Fragebogen mit dem Ziel konzipiert, übergreifende wiederkehrende Muster in einer größeren Fallzahl zu erfassen. Dieses Vorgehen wird als *Verallgemeinerungsmodell* bezeichnet (Mayring 2001). Der Fokus lag auf der Überprüfung der in der Literatur und in den Interviews identifizierten harten Auswahlkriterien und deren (positiven) Einfluss auf den Erfolg der Vertriebspartnerwahl, mit dem übergreifenden Ziel, einen systematischen Auswahlprozess zu schaffen.¹

6.2 Auswahl der Forschungsmethode

Die angesprochenen Konstrukte beinhalten nicht beobachtbare und damit nicht direkt messbare Größen (Homburg und Giering 1996, S. 5). Allerdings ist es möglich, durch die Verwendung eines Strukturgleichungsmodells die Beziehung zwischen latenten Variablen zu testen (Backhaus et al. 2006, S. 338). Dies erfolgt indirekt über die Indikatorvariablen, die den messbaren Sachverhalt darstellen (Kroeber-Riel und Weinberg 2003, S. 31).

Ein Strukturgleichungsmodell kann in zwei wesentliche Modellebenen unterteilt werden. Zum einen existiert das Strukturmodell (inneres Modell), welches die Konstrukte beschreibt. Zum anderen gibt es das Messmodell der Konstrukte (äußeres Modell), welches die Beziehungen zwischen den Konstrukten und ihren jeweiligen Indikatoren darstellt. In der Abbildung 27 wer-

¹ Das Konstrukt „Sympathie“, welches speziell das „Bauchgefühl“ (weicher, emotionaler Faktor) des Exportunternehmens beziehungsweise des Managers darstellt, wurde in diesem quantitativen Modell nicht weiter untersucht. Begründet wird dies damit, dass das Konstrukt ausschließlich subjektive Empfindungen von Seiten der handelnden Personen/ des Exportunternehmens darstellt („Bauchgefühl“) und sich nicht wie die anderen Kriterien auf (weitestgehend) überprüfbare Fähigkeiten und Eigenschaften des Vertriebspartners bezieht (harte Faktoren), welche im Rahmen von einer systematischen und strukturierten Herangehensweise, wie beispielsweise durch die Verwendung von Checklisten und Handlungsleitfäden, Anwendung finden.

den zwei verschiedene Messmodelle dargestellt. Zum einen wird das Messmodell für die exogenen latenten Variablen aufgeführt, welche die anderen Konstrukte im Modell erklären. Zum anderen wird das Modell der endogenen latenten Variablen dargestellt, die hingegen im Modell erklärt werden.

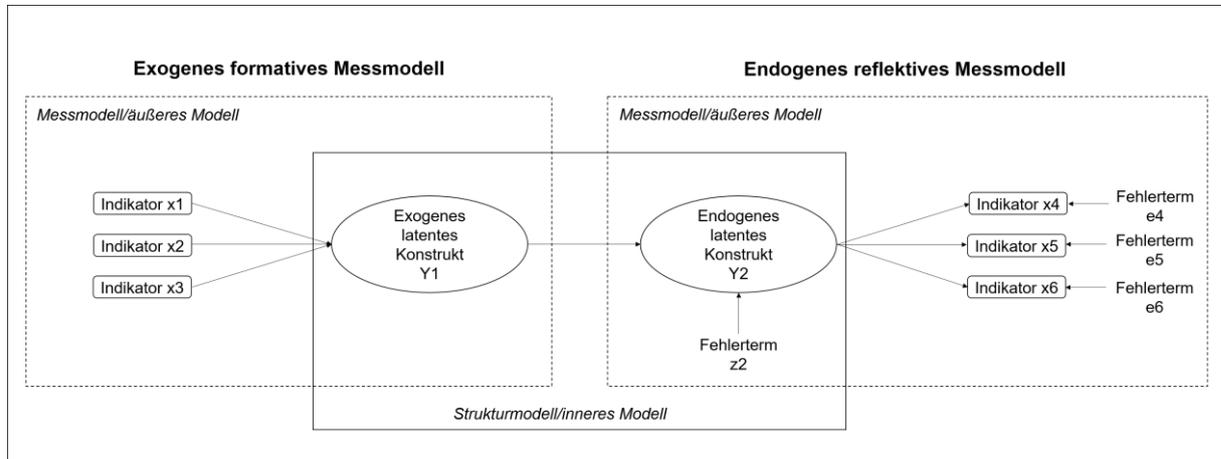


Abbildung 27: Ein einfaches Pfadmodell in Anlehnung an Hair et al. (2017, S. 11).

Bei den Indikatoren wird zudem zwischen reflektiven und formativen Konstrukten unterschieden. Im Rahmen der reflektiven Messung verläuft die Kausalität vom Konstrukt zu den Indikatoren (Diamantopoulos und Winklhofer 2001). Somit repräsentieren die Indikatoren die Auswirkung der Konstrukte (Rossiter 2002). Das Konstrukt ist hierbei als ein Faktor, welcher die Indikatoren erklärt, zu verstehen (Fornell und Bookstein 1982). Beim formativen Messmodell verläuft die Kausalität folglich von den Indikatoren zum Konstrukt (Diamantopoulos und Winklhofer 2001). Die Indikatoren können hier als Ursache des Konstruktes verstanden werden (Rossiter 2002). Das Konstrukt ist als Kombination der Indikatoren zu sehen (Fornell und Bookstein 1982). Eine ausführliche Übersicht über Entscheidungsregeln zur Identifikation von formativen und/oder reflektiven Indikatoren geben Hair et al. (2017, S. 44). Hier werden neben der Richtung der Kausalität zwischen den Indikatoren und Konstrukten (Diamantopoulos und Winklhofer 2001) beispielsweise auch die wechselseitige Austauschbarkeit der Indikatoren (Jarvis et al. 2003) oder die Entscheidung, ob ein Konstrukt eher einen Indikator oder eine Kombination von Indikator/-en darstellt (Fornell und Bookstein 1982), aufgezählt. Nach Huber und Kopsch (2007, S. 5) reichen die kausalen Richtungen zwischen den Indikatoren und Konstrukten allerdings aus, um die Spezifikation des Messmodells zu bestimmen.

Nach Ohlwein (1999, S. 218ff.) sollte die gewählte Analyseverfahren beispielsweise kausale Beziehungen zwischen latenten Konstrukten und Messfehlern berücksichtigen, komplexe Beziehungen zwischen Variablen abbilden und gleichzeitig Hypothesen überprüfen können. Auf Grund dieser Kriterien und der Anwendbarkeit bei kleinen Stichproben sowie bei Modellen mit

reflektiven und formativen Konstrukten wurde die Methode PLS-SEM in dieser Arbeit verwendet (Hair et al. 2017, S. 16ff.). Das durch Wold (1975, 1982) entwickelte und durch Lohmöller (1989), Bentler und Huang (2014), Dijkstra (2014) sowie Dijkstra und Henseler (2015a, 2015b) weiterentwickelte varianzbasierte iterative PLS-SEM Verfahren schätzt die Pfadkoeffizienten und Modellparameter, indem die erklärte Varianz der abhängigen Konstrukte maximiert wird (Hair et al. 2017, S. 70).

Nachdem die Gründe für die Verwendung von PLS dargelegt wurden, folgt im Weiteren die Bewertung der PLS Modelle in zwei Schritten. Vor der Überprüfung des Strukturmodells erfolgen die Schätzung und die Güteprüfung auf Messmodellebene. Reflektive und formative Messmodelle müssen hierbei unterschiedliche Gütekriterien erfüllen.

Bei der Prüfung reflektiver Messmodelle sind die Indikatorreliabilität, Konvergenzkriterien, Diskriminanzvalidität und Vorhersagevalidität von Interesse (Hair et al. 2017, S. 91). Sollten die Gütekriterien nicht erfüllt sein, werden entsprechende Indikatoren aus dem Modell eliminiert. Im Rahmen der Indikatorreliabilität werden die Höhe sowie die Signifikanz der Faktorladungen betrachtet (Hulland 1999, S. 198). Des Weiteren wird die Konvergenzvalidität mittels der durchschnittlich erfassten Varianz (AVE) sowie der Konstruktvalidität beurteilt. Diese geben an, wie eine einzelne latente Variable (Konstrukt) ihre zugeordneten Indikatoren erklärt. Gleichzeitig kann die AVE zur Bestimmung der Diskriminanzvalidität verwendet werden (Fornell und Cha 1994, S. 69). Die Diskriminanzvalidität wird zum einen mit dem Fornell-Larcker-Kriterium und zum anderen mit den Kreuzladungen überprüft. Das Fornell-Larcker-Kriterium fordert, dass die AVE größer ist als jede quadrierte Korrelation der betreffenden Variable mit einem anderen latenten Konstrukt. Die Korrelationen eines Indikators mit anderen, ihm also nicht zugeordneten Konstrukten im Modell, werden als Kreuzladungen beschrieben (Huber et al. 2007, S. 36). Des Weiteren eignet sich Stone-Geissers Q^2 zur Beurteilung der Güte reflektiver Modellkonstrukte und bewertet die Rekonstruktion des latenten Konstruktes durch seine Indikatoren (Vorhersagevalidität) (Fornell und Bookstein 1982, S. 450).

Im Rahmen der formativen Konstruktoperationalisierung sind insbesondere die Gewichte der Indikatoren von Interesse. Der durch das Bootstrapping ermittelte t-Wert gibt eine Aussage über die Reliabilität des Regressionskoeffizienten (Huber et al. 2007, S. 38). Bei Verletzung der Bedingung und somit bei niedrigen Regressionskoeffizienten sind die Signifikanzen der Ladungen zu überprüfen. Eine Eliminierung der Indikatoren ist nicht ohne weiteres möglich, da dies den theoretischen und konzeptionellen Inhalt des Konstruktes verändern könnte (Jarvis et al. 2003, S. 202). Somit sollten Indikatoren im Rahmen eines formativen Konstruktes nur durch inhaltliche Überlegungen entfernt werden (Huber et al. 2007, S. 38). Die Prüfung erfolgt

neben der Signifikanz der Indikatorgewichte über die bereits beschriebene Diskriminanzvalidität und Multikollinearität. Die Prüfung der Diskriminanzvalidität im formativen Messmodell wird über die Konstruktkorrelation bestimmt (Fritz 1995, S. 136). Zudem wird das Messmodell durch den Varianzinflationsfaktor (VIF) auf Multikollinearität, das heißt auf das Ausmaß der linearen Abhängigkeit zwischen den Indikatoren, geprüft (Gujarati 2003, S. 362). Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Güterkriterien im reflektiven wie auch formativen Messmodell:

Gütekriterien		Reflektives Messmodell	Formatives Messmodell
Indikatorreliabilität/ Signifikanz der Indikatorgewichte	Gewichte	Irrelevant	(Keine Vorgabe)
	t-Wert	Einseitiger Test >1,66 minimal akzeptabel >1,29	Zweiseitiger Test >1,66
	Ladung	>0,7 Sind Konvergenzkriterien erfüllt, wird $\geq 0,6$ akzeptiert	Bei Verletzung des kritischen t-Wertes Signifikanz der Ladung $\geq 0,5$
Konvergenzkriterien	AVE	Idealerweise >0,8 Akzeptabel >0,5	-
	Konstruktreliaibilität	=0,7	-
Diskriminanzvalidität	Fornell-Larcker-Kriterium	$COR^2 < AVE$	-
	Kreuzladungen	Ladungen der Indikatoren auf das betreffende Konstrukt deutlich höher als auf die übrigen Modellkonstrukte	-
	Konstruktkorrelation	-	<0,9
Vorhersagevalidität	Stone-Geissers Q^2	Kommunalität >0	-
Multikollinearität	Varianzinflationsfaktor (VIF)	-	<5

Tabelle 14: Gütekriterien auf Messmodellebene in Anlehnung an Huber et al. (2007, S. 45) und Hair et al. (2017, S. 126).

Nachdem die Prüfung auf Messmodellebene durchgeführt wurde, wird nun das Strukturmodell überprüft. Zum einen erfolgt die Hypothesenüberprüfung, zum anderen die Güteprüfung mit Hilfe der erklärten Varianz R^2 , der Vorhersagevalidität Q^2 und der Multikollinearität. Im Rahmen der Hypothesenüberprüfung wird die t-Statistik der Pfadkoeffizienten betrachtet (Huber et al.

2007, S. 42). Des Weiteren wird im Rahmen der Güteprüfung die erklärte Varianz R^2 betrachtet, welche den Varianzanteil eines endogenen Konstruktes beschreibt, der durch ursächliche Einflussgrößen erklärt werden kann (Chin 1998; Gefen et al. 2000; Huber et al. 2003). Endogene, reflektive Konstrukte sind ebenfalls auf Vorhersagevalidität mit Hilfe des Stone-Geissers Q^2 zu prüfen (Fornell und Bookstein 1982, S. 450; Fornell und Cha 1994, S. 72f.). Analog zur Überprüfung formativer Modelle auf Messmodellebene ist auch hier die Prüfung auf Multikollinearität mittels VIF notwendig (Huber et al. 2007, S. 43). Tabelle 15 gibt im Folgenden einen Überblick über die beschriebenen Gütekriterien.

Kriterien der Prüfung		Strukturmodell
Hypothesenprüfung	t-Werte	Zweiseitiger Test >1,66
Güteprüfung	Erklärte Varianz R^2	>0,25 nur für endogene Konstrukte überprüfbar
	Vorhersagevalidität Q^2	Stone-Geissers $Q^2 > 0$
	Multikollinearität	Varianzinflationsfaktor (VIF) <5

Tabelle 15: Gütekriterien auf Strukturmodellebene in Anlehnung an Huber et al. (2007, S. 45) und Hair et al. (2017, S. 126).

6.3 Hypothesenentwicklung

Die im Kapitel 5.2.4 erarbeiteten und in Tabelle 12 zusammengefassten Propositionen 6-11 werden in Abbildung 28 als Hypothesen im Gesamtmodell dargestellt (H1-H6). Das entwickelte Modell basiert somit auf Erkenntnissen aus den geführten Experteninterviews, wobei die Zusammenhänge durch Theorien aus der Literatur fundiert wurden (vgl. Kapitel 5.2.4.). Ergänzt wurden die Propositionen beziehungsweise Zusammenhänge auf Seiten der abhängigen Variablen (H7-H9) durch inhaltliche Überlegungen.

Das Ziel der folgenden Untersuchung ist es, die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen.

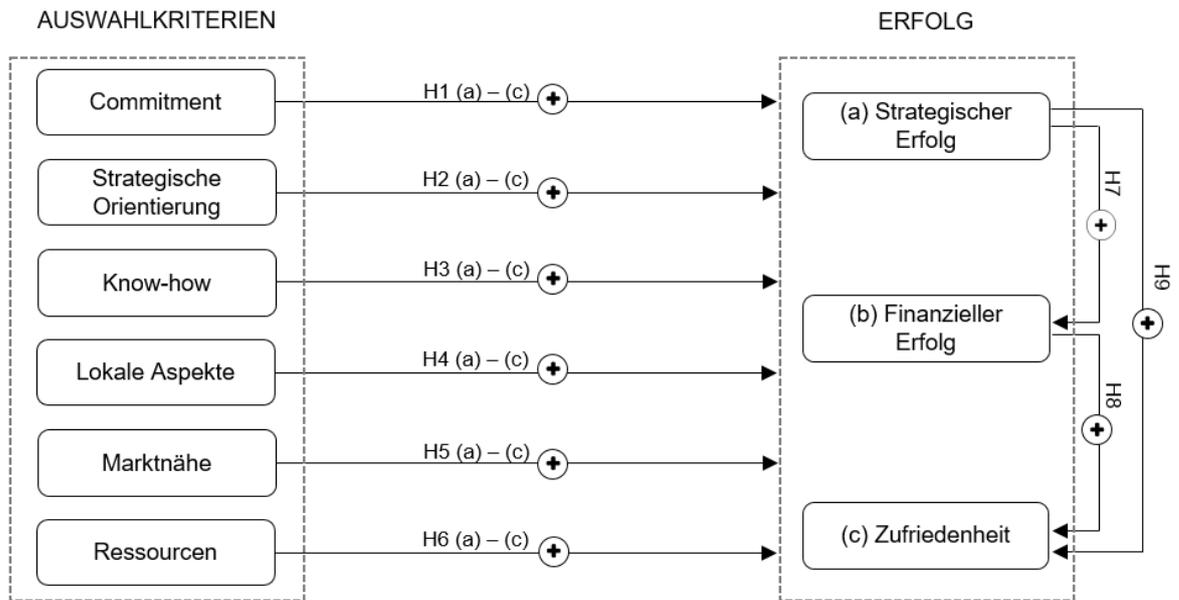


Abbildung 28: Zusammenfassung des Untersuchungsdesigns.

6.4 Aufbau des Fragebogens

Auf Basis der Literaturrecherche und der qualitativen Interviews wurde ein standardisierter Fragebogen entworfen. Dieser besteht aus meist geschlossenen Fragen, da diese für den Teilnehmer einfach und schnell zu beantworten sind sowie die Kodierung in Bezug auf die spätere Auswertung erleichtern (Kuß 2007, S. 82). Offene Fragen wurden ausschließlich bei den Ergänzungsfeldern im Teil der Auswahlkriterien, bei Angaben zu Besonderheiten während des Markteintrittes sowie in Bereichen, in denen genaue Werte von Bedeutung waren, beispielsweise im Rahmen der Aufwandseinschätzung, Erfolgskontrolle und zur Beschreibung der Stichprobe, verwendet. Der Fragebogen besteht zudem aus unterschiedlichen Fragevarianten, welche sich jeweils an der Frage und dem Ziel orientieren (Theobald 2016, S. 49ff.). Neben der Einfach- und Mehrfachauswahl mit gelisteten Antwortmöglichkeiten, welche aus der qualitativen Befragung stammen, wurde das Konstantsummenverfahren in der Befragung verwendet, das häufig bei der Erfassung von Wichtigkeitsurteilen Anwendung findet (Theobald 2016, S. 60). Hier war es das Ziel, eine feste Anzahl an Punkten (Vergabe von insgesamt 100 Punkten) auf bereits eingblendete Items zu verteilen. Dieses Verfahren wurde dem klassischen Ranking vorgezogen, da es hierbei möglich ist, die gleiche Anzahl an Punkten mehrfach zu vergeben (Theobald 2016, S. 63f.).

Die Konstrukte und Indikatoren, insbesondere aus dem Bereich der Auswahlkriterien (exogenes Messmodell), wurden auf Grund der hohen Kontextbezogenheit beziehungsweise Spezi-

fikation und der detaillierten und ausführlichen Angaben der Experten der qualitativen Befragung entnommen. Gleichzeitig erfolgte ein Abgleich der Konstrukte und Indikatoren mit der Untersuchung von Cavusgil et al. (1995, S. 300), welche sich ebenfalls, jedoch bereits vor 23 Jahren, mit der Auswahl von Vertriebspartnern beschäftigte (vgl. hierzu Kapitel 2.4.). Ausschließlich für die Erfolgsmessung wurde auf Grund der geringen Informationstiefe der Interviews auf bereits bestehende Messinstrumente zurückgegriffen. Die verwendete EXPERF-Skala von Zou et al. (1998) wird als gültiges Messinstrument in der Literatur beschrieben und findet im Speziellen bei der Messung der Exportleistung von KMU im internationalen Kontext Anwendung (Beleska-Spasova 2014). Diese Skala fokussiert die Bereiche des strategischen und finanziellen Erfolgs sowie der Zufriedenheit. Ergänzt wurde hierbei das Konstrukt „Zufriedenheit“ durch das von Lages et al. (2005) entwickelte Messinstrument, welches den Fokus auf den Markt und den Vergleich mit anderen Partnern legt.

Wenn möglich, wurden die Konstrukte über mehrere Items gemessen. Diese Multi-Item-Skalen bieten durch die Verwendung mehrerer Items und folglich mehrerer Messwerte eine höhere Reliabilität. Messfehler können so reduziert werden (Albers und Götz 2006, S. 669; Greving 2007, S. 74; Kuß 2007, S. 86). Im Rahmen des Fragebogens wurde mit einer sechsstufigen Likert-Skala gearbeitet. Der Vorteil einer geraden Skala liegt darin, dass es keine Fluchtkategorie gibt. Der Befragungsteilnehmer muss sich insofern zu einer Seite entscheiden (Porst 2008, S. 77). Die Breite der Skala wurde so gewählt, dass eine Trennschärfe sowie ein Abstraktionsgrad gewährleistet sind (Raab et al. 2004, S. 72). Porst (2008, S. 87) empfiehlt eine Skala mit nicht weniger als fünf, aber auch nicht mehr als neun Skalenpunkten. Die Extrempunkte wurden mit „stimme überhaupt nicht zu“ und „stimme völlig zu“ abgestuft. Bei einer Frage zur generellen Einschätzung wurde die Bezeichnung „sehr gering“ bis „sehr hoch“ gewählt.

Zu Anfang der Befragung findet der Teilnehmer eine kurze Einleitung, welche die Motivation und Zielsetzung erläutert sowie die Zielgruppe des Fragebogens definiert. Im Anschluss wird das Szenario eingeleitet. Hier hat der Teilnehmer die Aufgabe, sich an einen vergangenen Auswahlprozess eines für ihn selbstständig tätigen Vertriebspartners zu erinnern. Im Folgenden wird auf diesen Partner stetig Bezug genommen. Die nächsten Fragen beziehen sich auf Randinformationen wie die Risikoeinschätzung des Landes, in dem der Partner aktiv ist, die Quelle der Kontaktaufnahme sowie die Art beziehungsweise Form des Vertriebspartners. Im Folgenden soll der Teilnehmer die einzelnen, aus der qualitativen Befragung identifizierten Auswahlkriterien selbst gewichten. Hierzu hat der Teilnehmer insgesamt 100 Punkte zu ver-

geben. Im Anschluss werden die Wichtigkeit und die Relevanz der Auswahlkriterien in einzelnen Konstrukten abgefragt. Die Erfolgsmessung der Partnerwahl beinhaltet die Konstrukte „Strategischer Erfolg“, „Finanzieller Erfolg“ sowie „Zufriedenheit“.

Des Weiteren wird auf die Erfolgskontrolle des Partners sowie auf den zeitlichen und finanziellen Aufwand, welcher im Rahmen der Vertriebspartnersuche entsteht, eingegangen. Im letzten Abschnitt werden Details zum Unternehmen abgefragt.

Um möglichst vollständige Fragebögen zu erhalten, wurde der Fragebogen so konzipiert, dass es nicht möglich ist, Fragen zu überspringen (Antwortzwangfunktion) (Theobald 2016, S. 71ff.). Die Bearbeitungszeit des Fragebogens lag bei durchschnittlich 20 Minuten.

6.5 Sampling und Gang der Untersuchung

Der Fragebogen wurde mit Hilfe von UNIPARK, einem Tool zur Durchführung von Online-Befragungen, erstellt. Vorteile einer Internetbefragung liegen in der Flexibilität hinsichtlich Zeitpunkt und Zeitraum sowie in einer kosten- und zeitökonomischen Durchführung. Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, dass kein direkter Kontakt zum Forscher besteht und somit Objektivität vorausgesetzt werden kann (Batinic und Bosnjak 1997, S. 239f.; Homburg und Krohmer 2008, S. 29). Zudem kann durch das Internet eine hohe Reichweite und folglich die Ansprache einer Vielzahl potenzieller Teilnehmer erzielt werden (Homburg und Krohmer 2008, S. 29; Nieschlag et al. 2002, S. 566).

Vor dem offiziellen Start wurde ein Pretest mit Wissenschaftlern und einem Unternehmensvertreter durchgeführt, um letzte Verständnisschwierigkeiten zu eliminieren, Anregungen zu erhalten und zu ergänzen.

Der Fragebogen richtete sich an Verantwortliche für die internationale Marktbearbeitung, wobei ausschließlich Unternehmen angesprochen wurden, welche bereits mit Vertriebspartnern auf dem ausländischen Markt aktiv sind und somit über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern verfügen. Der Fokus lag auf deutschen KMU im B2B-Bereich.

Die Verbreitung des Fragebogens erfolgte über kooperierende IHKs, Verbände, Unternehmernetzwerke und deren Weiterempfehlung sowie soziale Netzwerke. Folgende **Fachverbände** haben das Dissertationsprojekt unterstützt: Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (FWI), Außenhandelsverband Nordrhein-Westfalen e. V. (AHV NRW), Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW), Industrieverband Massivumformung e. V., Netzwerk Industrie RuhrOst e. V. (NIRO), Centrum für Unternehmensentwicklung e.V. (CEFU), Wirtschaftsförderung Dort-

mund und der Verein Deutscher Schleifmittelwerke e.V. (VDS). Durch Recherchearbeiten wurden zudem **3.700 Kontakte** im Bereich des **Maschinen- und Anlagenbaus** angesprochen. Des Weiteren wurden die **IHKs bundesweit** über das Projekt informiert. Folgende IHKs unterstützten die Verbreitung der Befragung durch die direkte Ansprache von Interessenten oder die Aufnahme in ihren Newsletter: Bielefeld Ost Westfalen, Wuppertal Solingen und Remscheid, Bochum, Essen, Kassel, Offenbach a.M., Pfalz, Schwerin, Niederbayern, Passau und Chemnitz. Insgesamt konnten so **über 14.500 Kontakte** erreicht werden. Zudem wurde der Fragebogen auf **zahlreichen Webseiten** der genannten Institutionen sowie bei **Xing und LinkedIn** in über **50 Fachbereichsgruppen** veröffentlicht. Die Befragung fand von Juni bis Oktober 2016 statt. Insgesamt konnten 141 auszuwertende Fragebögen generiert werden.

7 Empirische Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells

Im Folgenden werden die Ergebnisse der standardisierten Befragung dargestellt. Im ersten Teil des Kapitels werden deskriptive Analysen beschrieben. Hier wird speziell auf die Struktur und Zusammensetzung der Stichprobe eingegangen. Anschließend erfolgt die Darstellung der Ergebnisse zunächst auf Messmodell- und dann auf Strukturmodellebene. Im letzten Schritt erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse.

Teilergebnisse der zweiten Studie wurden bereits im Rahmen der internationalen Fachkonferenz QMOD 2018 in Wales (Refflinghaus et al. 2018) und auf dem internationalen Export Management Forschungstag (ESCE) (Holzmüller et al. 2017) sowie bei einem Fachvortrag der Fabrique de l'Exportation in Paris (Holzmüller et al. 2018) präsentiert.

7.1 Ausgewählte deskriptive Ergebnisse

Zur Übersicht der Stichprobe werden im Folgenden eine Auswahl an abgefragten Kriterien und Informationen vorgestellt. Die Grundlage hierfür bilden 141 vollständig ausgefüllte Fragebögen.

Die befragten Unternehmen sind im Durchschnitt seit 37 Jahren im Exportgeschäft tätig. Die Exportquote liegt bei durchschnittlich 51%. Ungefähr 32% der befragten Unternehmen gehören der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie an, welche sich durch einen hohen Anteil an KMU auszeichnet. Die Mitarbeiterzahl liegt im Median bei 100 Personen, der Umsatz bei 15 Millionen Euro. Tabelle 16 und Tabelle 17 geben eine Übersicht über Produktart und -beschreibung. Die Produktbeschreibung wurde auf einer Skala von 1 „stimme überhaupt nicht zu“ bis 6 „stimme völlig zu“ bewertet.

Produktart	Prozent
Nischenprodukte	81,6
Massenprodukt	18,4
Gesamt	100,0
Serienprodukte	53,9
Individualprodukte	46,1
Gesamt	100,0

Tabelle 16: Produktart innerhalb der Stichprobe.

Produktbeschreibung	Mittelwert	Standardabweichung
hochwertig	5,52	0,990
hochpreisig	4,92	1,368
beratungsintensiv	4,77	1,411
serviceintensiv	3,26	1,623

Tabelle 17: Produktbeschreibung innerhalb der Stichprobe.

Die Befragungsteilnehmer sind vorwiegend Geschäftsführer (48,9%), Vertriebs- beziehungsweise Exportleiter (27%) sowie Mitarbeiter aus dem Vertrieb (13,5%). Tabelle 18 gibt eine Übersicht.

Funktion	Häufigkeit (absolut)	Prozent
Geschäftsführung	69	48,9
Vertriebs-/Exportleiter	38	27
Vertrieb	19	13,5
Berater	5	3,5
Assistent der Geschäftsführung	4	2,8
Marketing	3	2,1
Unternehmensentwicklung	2	1,4
Logistik	1	0,7
Gesamt	141	100

Tabelle 18: Funktionsfelder der Teilnehmer innerhalb der Stichprobe.

Die befragten Personen gaben zudem an, über durchschnittlich 20 Jahre internationaler Erfahrungen zu verfügen.

Die im Szenario beschriebenen Vertriebspartner waren im Durchschnitt bereits acht Jahre für das Unternehmen tätig und in 41 unterschiedlichen Ländern aktiv. Es wurden ungefähr gleich viele EU-Länder (N = 76) wie Nicht-EU-Länder (N = 65) genannt. Die Teilnehmer, welche einen Vertriebspartner in Deutschland beschrieben haben, kamen aus dem deutschsprachigen Ausland. Im Rahmen der Risikobewertung ist auffällig, dass entferntere Nicht-EU-Länder tendenziell als risikoreicher angesehen werden (vgl. Abbildung 29). Dies unterstreichen auch Kutschker und Schmid (2011, S. 467) in ihrer Arbeit.

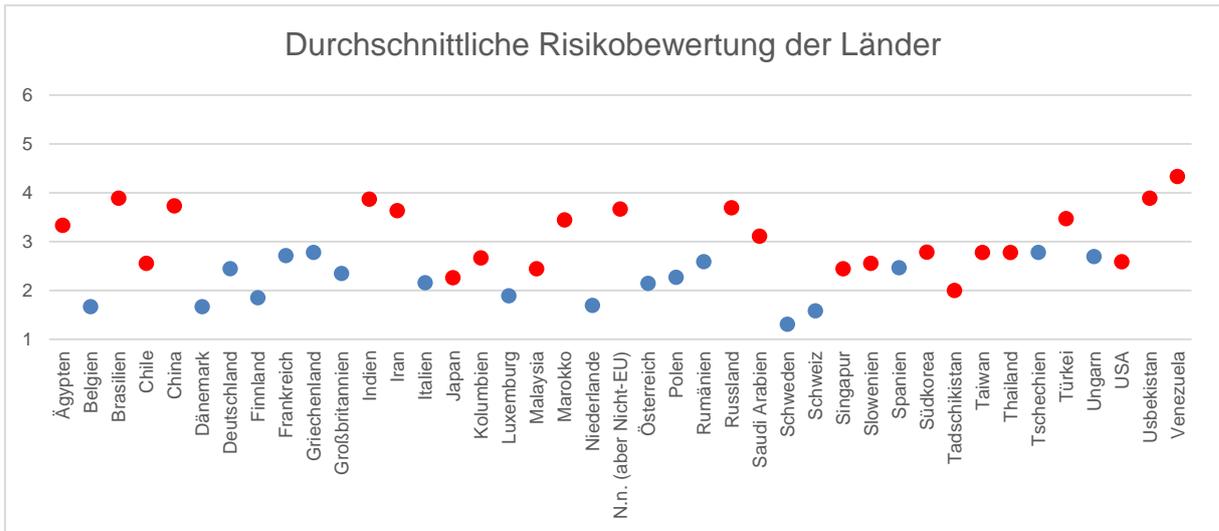


Abbildung 29: Durchschnittliche Risikobewertung der Länder innerhalb der Stichprobe.

Die rot markierten Punkte stellen Nicht-EU-Länder dar. Hingegen zeigen die blau markierten Punkte EU-Länder. Die Werte der y-Achse bilden die sechsstufige Likert-Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“ ab. Die dargestellten Werte sind als Mittelwerte zu verstehen. Die deskriptiven Kennwerte beruhen auf 141 Nennungen.

Bezüglich der Quellen, welche für die Suche eines Vertriebspartners genutzt wurden, zeigte sich, dass die Messeteilnahme sowie Empfehlungen aus Netzwerken und persönlichen Kontakten mit jeweils 23% häufig verwendete Quellen im Rahmen der Stichprobe darstellen.

Zudem kann die aktive Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner ebenfalls als gängig bezüglich der vorliegenden Stichprobe beschrieben werden.

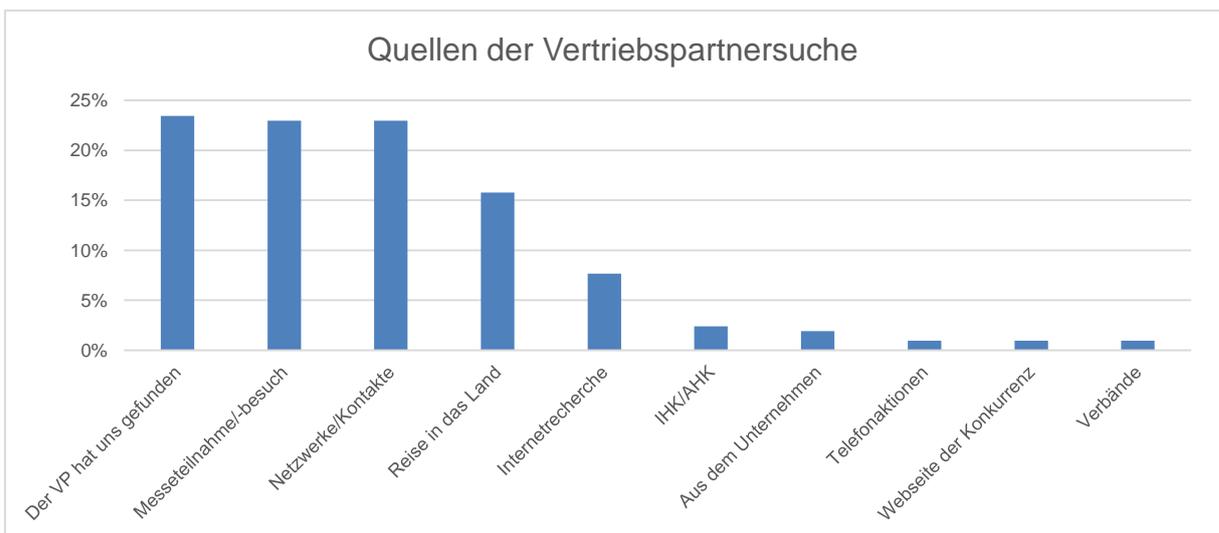


Abbildung 30: Quellen der Vertriebspartnersuche innerhalb der Stichprobe.

Es handelte sich hierbei um eine Abfrage mit der Möglichkeit der Mehrfachnennung. So beruhen die Daten auf 209 Gesamtnennungen. Die Quellen, wie beispielsweise „Empfehlungen durch Netzwerke“ oder „Reise in das Zielland“ wurden meist in Verbindung mit einer vorherigen „Internetrecherche“ oder „Messeteilnahme“ verknüpft. Es handelt sich bei den abgebildeten Werten um prozentuale Häufigkeiten.

Ein möglicher Zusammenhang zwischen der Bekanntheit des Unternehmens und der aktiven Kontaktaufnahme des Vertriebspartners (vgl. Proposition 5, Kapitel 5.2.3) kann hier allerdings nicht weiter untersucht werden, da die Informationen zur Bekanntheit des Unternehmens nicht vorliegen.

Die bevorzugte Form eines Vertriebspartners im Rahmen dieser Stichprobe ist der sogenannte „Vertragshändler“, welcher auf eigene Rechnung und meist eigenen Namen Produkte verkauft, gefolgt von dem „Handelsvertreter“, der auf Herstellerrechnung und -namen Waren vertreibt (vgl. Tabelle 19).

Formen	Beschreibung	Häufigkeiten (absolut)	Prozent
Vertragshändler	Eigener Name/ eigene Rechnung	89	63,1
	fremder Name/ eigene Rechnung	20	14,2
Handelsvertreter	fremder Name/ fremde Rechnung	29	20,6
Kommissionär	eigener Name/ fremde Rechnung	3	2,1
Gesamt		141	100

Tabelle 19: Vertriebspartnerformen innerhalb der Stichprobe.

Bei der Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner stellt die Zahlung auf Rechnung (69%) die beliebteste Zahlungsweise im Rahmen der Befragung dar. Hier wird meist ein Zahlungszeitraum von 30 Tagen gewährt, wobei dies länderspezifisch variieren kann. Zudem legen in 64% der Fälle die Vertriebspartner den Preis der Waren eigenständig fest. Das Gehalt eines Vertriebspartners wird hierbei meist in Form von Margen auf den EK-Preis (37%), Provisionszahlungen (32%) oder über den Wiederverkaufsrabatt (24%) gezahlt. Ein Festgehalt kommt nur selten zum Einsatz (5%). Auf Grund der Möglichkeit, Mehrfachnennungen zu geben und Kombinationen zu nennen, belief sich die Anzahl der Nennungen auf 174 Stück. Zudem besitzen 86% der Vertriebspartner noch weitere, meist komplementäre Produkte im Portfolio. 77% der befragten Unternehmen arbeiten nur mit einem Vertriebspartner im Land. Die Unternehmen gaben zudem an, durchschnittlich alle drei Monate eine Erfolgsmessung durchzuführen. Dazu finden meist persönliche Treffen statt. Neue Ziele werden im Durchschnitt meist alle 12 Monate festgelegt. Der zeitliche Aufwand für die Suche eines Vertriebspartners beträgt im Durchschnitt der Stichprobe 8 Monate (SD = 7 Monate). Der finanzielle Aufwand beläuft sich

dabei im Mittelwert auf 15.500 Euro (SD = 27.500 Euro). Dies umfasst auch den personellen Aufwand sowie Reisekosten und Messeteilnahmen.

Zudem wurden die Teilnehmer gebeten, die bereits identifizierten Kriterien aus den qualitativen Interviews im Rahmen der Vertriebspartnerwahl zu bewerten. Bei der Auswahl ausländischer Vertriebspartner achten die Befragten besonders auf „Marktnähe“ (M = 24,06; SD = 15,0) wie Branchenkenntnisse und Key-Kontakte. „Commitment“ (M = 10,82; SD = 10,82), gefolgt von „Lokalen Aspekten (M = 13,4; SD = 11) und Know-how (M = 12,55; SD = 10,17). Eine zum Unternehmen „Passende strategische Orientierung“ (M = 8,49; SD = 11,41) und „Ressourcen“ (M = 8,26; SD = 7,26) werden hierbei weitaus niedriger gewichtet.

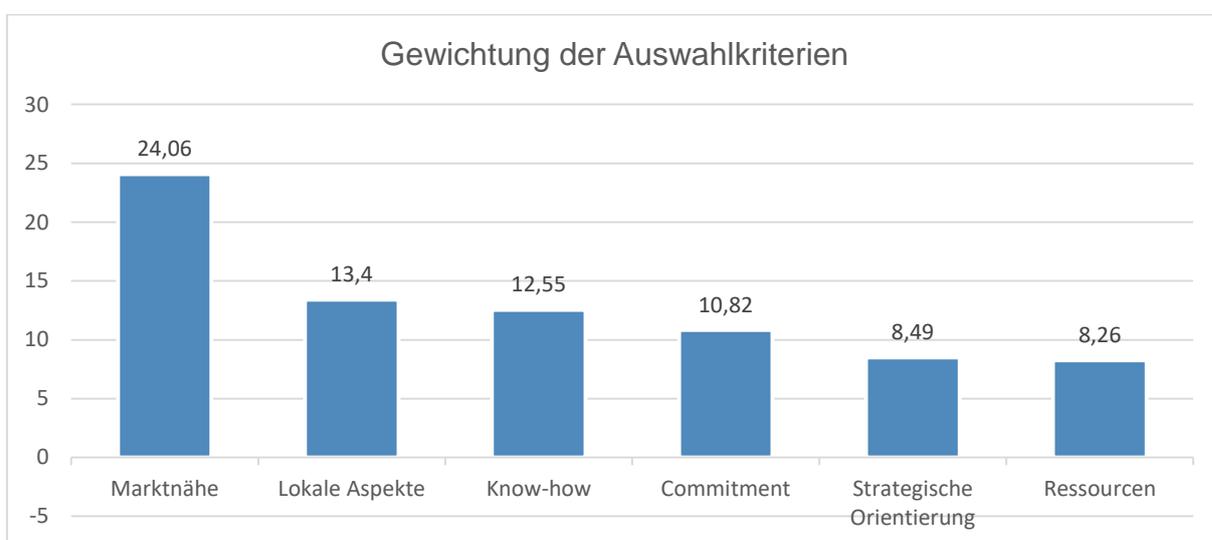


Abbildung 31: Gewichtung der Auswahlkriterien innerhalb der Stichprobe.

Die dargestellten Balken repräsentieren die Mittelwerte der einzelnen Auswahlkriterien. Die Anzahl der Bewertungen belief sich hierbei auf 141 Stück. Um den Teilnehmern die sechs Auswahlkriterien verständlich zu machen, wurde ein kurzer Text, welcher aus den Ergebnissen der qualitativen Analyse stammt, abgebildet.

7.2 Operationalisierung der zu untersuchenden Konstrukte

In diesem Kapitel werden die Indikatoren der Konstrukte, welche sich auf exogener und endogener Messmodellebene befinden, genauer beleuchtet.

7.2.1 Auswahlkriterien

Als mögliches Auswahlkriterium bei der Wahl eines Vertriebspartners wurden im Rahmen der qualitativen Befragung die latenten exogenen Variablen „Marktnähe“, „Know-how“, „Commitment“, „Lokale Aspekte“, „Passende strategische Orientierung“ und „Ressourcen“ identifiziert, welche nun auch im Rahmen der quantitativen Untersuchung betrachtet werden. Bis auf die

Konstrukte „Ressourcen“ und „Passende strategische Orientierung“ handelt es sich um Konstrukte zweiter Ordnung. Dies lässt sich durch das hohe Abstraktionslevel der einzelnen Konstrukte, welche durch die Experteninterviews gewonnen wurden, und inhaltliche Überlegungen begründen (Albers und Götz 2006, S. 672).

Die Konstrukte auf erster Ebene beschreiben einzelne Facetten des Konstruktes zweiter Ordnung. Nach Jarvis et al. (2003) handelt es sich bei den Konstrukten erster und zweiter Ordnung um formative Indikatoren und somit um ein Konstrukt vom Typ IV. Die Konstrukte „Ressourcen“ und „Passende strategische Orientierung“ werden als formative Messungen gesehen.

Die Analyse und Schätzung von Konstrukten zweiter Ordnung erfolgte durch die Elimination einer Ebene. Zuerst wurden für die Konstrukte erster Ordnung Konstruktwerte (Latent Variable Score) bestimmt, die anschließend als formative Indikatoren des Konstruktes auf zweiter Ebene genutzt wurden (Homburg und Baumgartner 1995; Matsuno et al. 2002). Die Abbildung 32 zeigt eine beispielhafte Umsetzung des Konstruktes „Marktnähe“ (vgl. Tabelle 20).

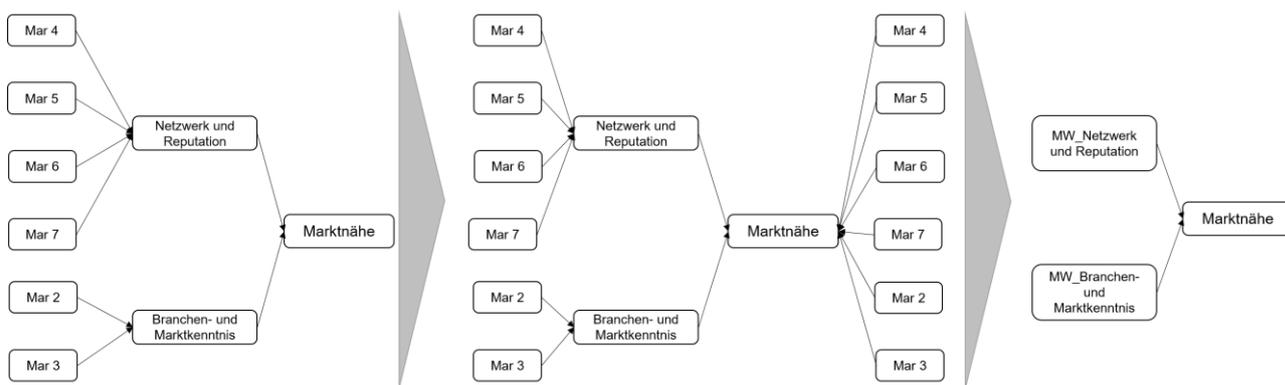


Abbildung 32: Beispielhafte Umsetzung des Konstruktes "Marktnähe" in PLS.

Zur Bestimmung der Dimensionen der Konstrukte zweiter Ordnung wurden die Erkenntnisse der qualitativen Befragung genutzt. Die einzelnen Indikatoren, welche diesen Konstrukten auf Grund von theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zugeordnet wurden, repräsentieren jeweils einen Teil des Konstruktes.

7.2.1.1 Marktnähe

Im Folgenden wird das Konstrukt „Marktnähe“, welches als ein Konstrukt zweiter Ordnung anzusehen ist, genauer betrachtet und einer Güteprüfung unterzogen. Es besteht aus den Dimensionen „Netzwerk und Reputation“ sowie „Brachen- und Marktkenntnis“.

Die einzelnen Messinstrumente stammen aus den qualitativen Interviews. Die Gewichte des Indikators „Mar1“ waren nicht signifikant. Zudem lagen die Ladungen unter dem kritischen

Wert von 0,5 (Huber et al. 2007, S. 45). So ist anzunehmen, dass einige Teilnehmer das Item nicht einschätzen und bewerten konnten, da ihnen gegebenenfalls die entsprechenden Informationen fehlten. Somit wurde dieser Indikator auf Grund von inhaltlichen Überlegungen eliminiert (vgl. Tabelle 20). Zudem kann von einer Überschneidung der Indikatoren „Mar2“ und „Mar3“ ausgegangen werden. Somit sind die Gewichte des Indikators als nicht signifikant zu beschreiben und die Ladungen liegen unter dem kritischen Wert von 0,5 (Huber et al. 2007, S. 45). Der Aufbau des Konstruktes „Marktnähe“ ist der Abbildung 33 zu entnehmen.

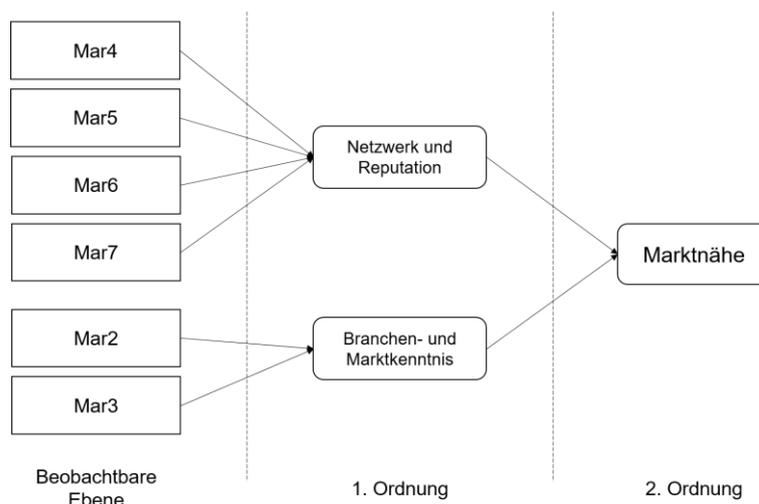


Abbildung 33: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Marktnähe".

Tabelle 20 gibt einen Überblick über die einzelnen Dimensionen mit den zugehörigen Indikatoren. Dargestellt sind zudem die Indikatorgewichte und t-Werte. Die Höhe der Gewichte gibt hierbei keine Auskunft über die Messmodellgüte, allerdings darüber, wie stark das formative Konstrukt durch den Inhalt des Indikators abgebildet wird. Die ermittelten t-Werte, welche durch das Bootstrapping-Verfahren ermittelt wurden, sollten den kritischen Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) übersteigen. Wurde diese Bedingung verletzt, wurden die Signifikanzen der Ladungen überprüft (Huber et al. 2007, S. 45). Liegen die Indikatorladungen über 0,5 ist der Indikator als absolut relevant, allerdings nicht als relativ relevant zu beschreiben (Hair et al. 2017, S. 129).

Indikatoren	Marktnähe	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Netzwerk und Reputation		0,7225	4,9652	
Mar4	Der Vertriebspartner im Land	0,4734	3,8357	

	XY ist auf dem Markt und in der Branche gut vernetzt.			
Mar5	Der Vertriebspartner im Land XY kann mit seinem Netzwerk die gesamte Branche abdecken.	0,111	1,1491*	0,7725**
Mar6	Der Vertriebspartner im Land XY hat eine gute Reputation.	0,3397	2,9961	
Mar7	Der Vertriebspartner im Land XY hat gute Kontakte zu „Entscheidern“ (bspw. in Unternehmen, Politik und Verwaltung).	0,2141	1,8021	
Branchen- und Marktkenntnis		0,3246	2,1465	
Mar1	Der Vertriebspartner im Land XY hat bereits Erfahrungen auf dem Markt und in der Branche gesammelt.		eliminiert	
Mar2	Der Vertriebspartner im Land XY kann Marktpotenziale gut einschätzen.	-0,0732	0,6458*	0,8381**
Mar3	Der Vertriebspartner im Land XY kann Anforderungen des Marktes gut einschätzen.	1,0621	7,2983	

Tabelle 20: Indikatoren des Konstruktes "Marktnähe".

* Der kritische Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) wurde nicht überschritten.

** Die Indikatorladung liegt über dem kritischen Wert von 0,5.

Die Dimensionen „Netzwerk und Reputation“ und „Branchen- und Marktkenntnis“ erfüllen den kritischen t-Wert des formativen Konstruktes. Auch die einzelnen Regressionskoeffizienten

zeigen eine zufriedenstellende Signifikanz. Ausnahmen stellen die Indikatoren „Mar2“ und „Mar5“ dar, welche allerdings durch Überprüfung der Ladungen als absolut relevant zu beschreiben sind.

Die Diskriminanzvalidität wird bei formativen Konstrukten durch die Konstruktkorrelation überprüft. Diese ist in diesem Fall gegeben, da die Korrelationen kleiner als 0,9 sind (Huber et al. 2007, S. 45).

Zudem ist die Multikollinearität mit Hilfe einer Regressionsanalyse zu untersuchen. Der Varianzinflationsfaktor (VIF) sollte den kritischen Wert von 5 unterschreiten (Hair et al. 2017, S. 126).

Gütekriterien	Marktnähe	Netzwerk und Reputation	Branchen- und Marktkenntnis
Diskriminanzvalidität	erfüllt		
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	2,711	2,466	3,791

Tabelle 21: Gütekriterien des Konstruktes "Marktnähe" auf Messmodellebene.

7.2.1.2 Know-how

Im nächsten Schritt wird das Konstrukt „Know-how“ betrachtet und überprüft. Auch dieses ist ein Konstrukt zweiter Ordnung, welches inhaltlich aus der qualitativen Befragung stammt.

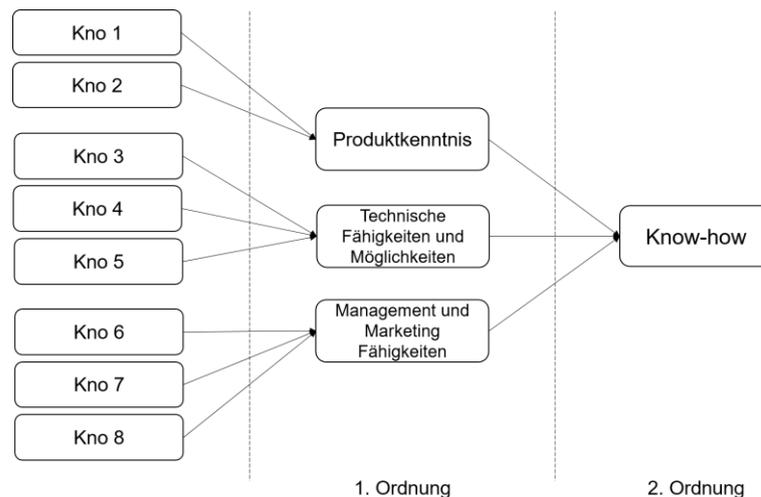


Abbildung 34: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Know-how".

Es setzt sich zusammen aus den Dimensionen „Produktionskenntnis“, „Technische Fähigkeiten und Möglichkeiten“ und „Management und Marketing Fähigkeiten“ (vgl. Abbildung 34).

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die t-Werte und Indikatorgewichte. Die Ladungen wurden ausschließlich bei Verletzung der Bedingung bezüglich der t-Werte betrachtet.

Indikatoren	Know-how	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Produktkenntnis		-0,0133	0,1379*	0,5282**
Kno1	Der Vertriebspartner im Land XY besaß bereits Kenntnis über Ihre Produkte (war bspw. für Wettbewerber tätig).	0,5404	2,8037	
Kno2	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über ein zu Ihrem Produkt passendes Sortiment.	0,6182	3,2769	
Technische Fähigkeiten und Möglichkeiten		0,4078	2,7869	
Kno3	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über ein Lager.	0,256	1,8025	
Kno4	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über technisches Know-how, um beratungsintensive Produkte verkaufen zu können.	0,5744	2,7032	
Kno5	Der Vertriebspartner im Land XY kann den Service für Ihre Produkte übernehmen.	0,3008	1,4916*	0,8777**

Management- und Marketing-fähigkeiten		0,7275	5,9467	
Kno6	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über Fähigkeiten im kaufmännischen Bereich.	0,4988	2,7014	
Kno7	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über Marketing-Fähigkeiten, um Ihre Produkte dementsprechend zu vermarkten.	-0,0326	0,2541*	0,7757**
Kno8	Der Vertriebspartner im Land XY geht systematisch an das Geschäft heran.	0,6753	4,022	

Tabelle 22: Indikatoren des Konstruktes "Know-how".

* Der kritische Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) wurde nicht überschritten.

** Die Indikatorladung liegt über dem kritischen Wert von 0,5.

Die Dimensionen „Technische Fähigkeiten und Möglichkeiten“ und „Management- und Marketingfähigkeiten“ erfüllen den kritischen t-Wert von 1,66 (Huber et al. 2007, S. 45). Die Dimension „Produktkenntnis“ muss über die Indikatorladung überprüft werden, welche als ausreichend hoch zu beschreiben ist ($\geq 0,5$). Bei den Indikatoren „Kno5“ und „Kno7“ ist dies ebenfalls der Fall. Die weiteren Indikatoren weisen eine zufriedenstellende Signifikanz gemessen an den Indikatorgewichten auf (Huber et al. 2007, S. 45).

Die Diskriminanzvalidität, welche durch die Konstruktkorrelation überprüft wird, sowie die Multikollinearität sind unter Betrachtung des Varianzinflationsfaktors erfüllt (Hair et al. 2017, S. 126; Huber et al. 2007, S. 45). Eine Übersicht gibt die folgende Tabelle:

Gütekriterien	Know-how	Produkt- kenntnis	Technische Fä- higkeiten und Möglichkeiten	Management und Marketing- fähigkeiten
Diskrimi- nanzvalidität	erfüllt			
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	1,731	1,312	2,454	2,681

Tabelle 23: Gütekriterien des Konstruktes "Know-how" auf Messmodellebene.

7.2.1.3 Commitment

Das dritte Konstrukt „Commitment“ ist ebenfalls ein Konstrukt zweiter Ordnung, welches aus den Dimensionen „Operatives Engagement“ und „Informationsbezogenes Engagement“ besteht und auf den Ergebnissen der Interviews aufbaut (vgl. Abbildung 35).

Der Indikator „Com4“ wurde auf Grund von späteren inhaltlichen Überlegungen eliminiert (vgl. Tabelle 24). Es ist anzunehmen, dass ein Besuch im Hauptsitz in Deutschland bereits zu Anfang der Geschäftsbeziehung ein nicht geeignetes Messinstrument in diesem Zusammenhang darstellt. So ist auffällig, dass die Gewichte nicht signifikant sind und die Ladungen des Indikators unter 0,5 liegen.

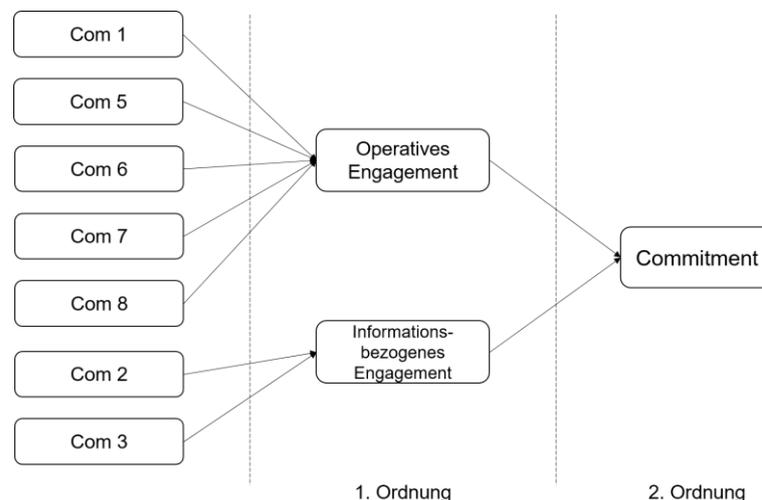


Abbildung 35: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Commitment".

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die einzelnen Indikatoren, Dimensionen sowie die zugehörigen Indikatorgewichte, t-Werte und bei Verletzung dieser Bedingung auch über Indikatorladungen.

Indikatoren	Commitment	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Operatives Engagement		1,0463	8,2914	
Com1	Der Vertriebspartner im Land XY zeigt starke Motivation und Engagement.	0,8748	7,971	
Com4	Der Vertriebspartner im Land XY besuchte Sie bereits zu Anfang im Stammhaus.		Eliminiert	
Com5	Der Vertriebspartner im Land XY zeigt Interesse an der Teilnahme an Messen.	0,078	0,8715*	0,6415**
Com6	Der Vertriebspartner im Land XY zeigt Interesse an der Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen.	-0,0128	0,1583*	0,5932**
Com7	Der Vertriebspartner im Land XY zeigt die Bereitschaft, sich an der Entwicklung und Umsetzung von Marketingmaßnahmen zu beteiligen.	0,0807	0,8734*	0,7082**
Com8	Der Vertriebspartner im Land XY kennt neben seinen Verpflichtungen auch seine Handlungsgrenzen.	0,0513	0,605*	0,6394**
Informationsbedingtes Engagement		-0,0573	0,5742*	0,7977**

Com2	Der Vertriebspartner im Land XY kommuniziert aktiv mit Ihnen.	0,5845	3,571
Com3	Der Vertriebspartner im Land XY teilt Ihnen Informationen über den Markt und die Kunden mit (Reporting).	0,4675	2,8137

Tabelle 24: Indikatoren des Konstruktes "Commitment".

* Der kritische Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) wurde nicht überschritten.

** Die Indikatorladung liegt über dem kritischen Wert von 0,5.

Die Dimension „Operatives Engagement“ erfüllt den kritischen t-Wert. Hingegen müssen bei dem Konstrukt „Informationsbedingtes Engagement“ die Signifikanz der Ladung betrachtet werden. Diese liegt bei über 0,5, und somit kann der Indikator als absolut relevant betrachtet werden (Hair et al. 2017, S. 129). Die Indikatoren Com1, Com2 und Com3 erfüllen die notwendige Bedingung der t-Werte. Es ist auch hier notwendig, die Ladungen der vier Indikatoren (Com5, Com6, Com7, Com8) zu betrachten, welche allerdings alle über dem kritischen Wert von 0,5 liegen (Huber et al. 2007, S. 45).

Die Konstruktkorrelationen liegen unter dem kritischen Wert von 0,9 (Huber et al. 2007, S. 45). Der Varianzinflationsfaktor (VIF) liegt bei allen Konstrukten unter dem kritischen Wert von 5 (Hair et al. 2017, S. 126). Somit kann eine hohe Multikollinearität ausgeschlossen werden. Eine Übersicht hierrüber gibt die folgende Tabelle:

Gütekriterien	Commitment	Operatives Engagement	Informationsbedingtes Engagement
Diskriminanzvalidität	erfüllt		
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	3,011	2,492	2,837

Tabelle 25: Gütekriterien des Konstruktes "Commitment" auf Messmodellebene.

7.2.1.4 Lokale Aspekte

Im Folgenden wird das Konstrukt „Lokale Aspekte“ mit seinen Dimensionen „Kulturelle Aspekte“ und „Interkulturelle Aspekte“ der Güteprüfung unterzogen (vgl. Abbildung 36). Diese resultieren aus den inhaltlichen Überlegungen der qualitativen Befragung.

Die beiden Items „Kul4“ und „Kul5“, welche einen direkten Bezug zur deutschen Kultur herstellen, wurden aus der Auswertung eliminiert. Begründet wird dies mit den nicht signifikanten Indikatorgewichten und niedrigen Indikatorladungen (< 0,5) und letztendlich durch inhaltliche Überlegungen (Huber et al. 2007, S. 45). So wurde im Freitextfeld der Befragung immer wieder darauf hingewiesen, dass die Kenntnis der englischen Sprache ebenfalls oder sogar wichtiger ist als die der deutschen Sprache (vgl. Tabelle 26).

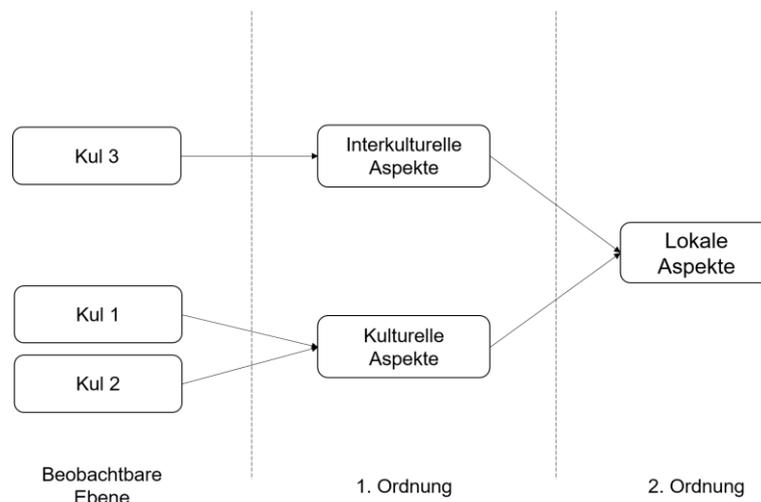


Abbildung 36: Pfaddiagramm des Konstruktes zweiter Ordnung "Lokale Aspekte".

Tabelle 26 beschreibt die Signifikanzen der Indikatoren der einzelnen Dimensionen und Indikatoren.

Indikatoren	Lokale Aspekte	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Kulturelle Aspekte		0,6518	3,9552	
Kul1	Der Vertriebspartner im Land XY spricht die Landessprache.	0,5905	2,0765	
Kul2	Der Vertriebspartner im Land	0,4859	1,8199	

		XY kennt und verkörpert die Mentalität des Unternehmens		
Interkulturelle Aspekte		0,5967	3,3582	
Kul3	Der Vertriebspartner im Land XY kann gut international arbeiten.	1	0*	1**
Kul4	Der Vertriebspartner im Land XY spricht neben der Landessprache Deutsch.		Eliminiert	
Kul5	Der Vertriebspartner im Land XY arbeitet/-e bereits mit deutschen Unternehmen (bspw. Lieferanten) zusammen.		Eliminiert	

Tabelle 26: Indikatoren des Konstruktes "Lokale Aspekte".

* Der kritische Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) wurde nicht überschritten, da es sich durch die Eliminierung von „Kul4“ und „Kul5“ um ein Single-Item-Konstrukt handelt.

** Die Indikatorladung liegt über dem kritischen Wert von 0,5.

Sowohl die Dimensionen als auch einzelnen Regressionskoeffizienten zeigen eine zufriedenstellende Signifikanz (vgl. Tabelle 26).

Die Konstruktkorrelationen, welche die Diskriminanzvalidität überprüfen, liegen unter dem kritischen Wert von 0,9 (Huber et al. 2007, S. 45). Zudem kann eine hohe Multikollinearität ausgeschlossen werden, da der Varianzinflationsfaktor unter dem kritischen Wert von 5 liegt (Hair et al. 2017, S. 126; Huber et al. 2007, S. 45). Die folgende Tabelle zeigt dies im Detail.

Gütekriterien	Lokale Aspekte	Kulturelle Aspekte	Interkulturelle Aspekte
Diskriminanzvalidität	erfüllt		
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	1,086	2,098	1

Tabelle 27: Gütekriterien des Konstruktes "Lokale Aspekte" auf Messmodellebene.

7.2.1.5 Passende strategische Orientierung

Das Konstrukt „Passende strategische Orientierung“ ist im Gegensatz zu den vorherig beschriebenen ein Konstrukt erster Ordnung und besteht aus sechs Items, welche inhaltlich alle aus der qualitativen Befragung stammen (vgl. Abbildung 37).

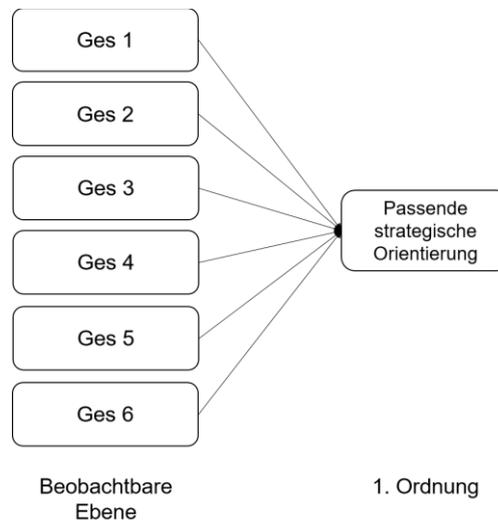


Abbildung 37: Pfaddiagramm des Konstruktes "Passende strategische Orientierung".

Tabelle 28 gibt einen Überblick über die Güteprüfung des Konstruktes und die zugehörigen Indikatoren. Abzulesen sind neben den Indikatorgewichten und t-Werten auch die Indikatorladungen, welche betrachtet werden, falls die Gewichte nicht signifikant sind (Huber et al. 2007, S. 45).

Indikatoren	Passende strategische Orientierung	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Ges1	Der Vertriebspartner im Land XY ist in der Lage, die Qualität Ihrer Produkte zu vermarkten und zu verkaufen	0,9386	6,1642	
Ges2	Der Vertriebspartner im Land XY akzeptiert das Preissegment Ihrer Produkte und verkauft sie dementsprechend.	-0,1063	0,9224*	0,7595**

Ges3	Der Vertriebspartner im Land XY hat die gleichen Wertvorstellungen.	-0,0447	0,3673*	0,7337**
Ges4	Der Vertriebspartner im Land XY pflegt die gleiche Unternehmensphilosophie und -kultur.	0,3161	2,0192	
Ges5	Der Vertriebspartner im Land XY verfolgt eine nachhaltige Sicht.	-0,0627	0,5263*	0,7345**

Tabelle 28: Indikatoren des Konstruktes "Passende strategische Orientierung".

* Der kritische Wert von 1,66 (Signifikanzniveau von 10%) wurde nicht überschritten.

** Die Indikatorladung liegt über dem kritischen Wert von 0,5.

Die einzelnen Regressionskoeffizienten zeigen eine zufriedenstellende Signifikanz. Ausnahmen stellen die Indikatoren „Ges2“, „Ges3“ und „Ges5“ dar, welche allerdings durch Überprüfung der Ladungen als absolut relevant anzusehen sind, da sie über dem kritischen Wert von 0,5 liegen.

Die Diskriminanzvalidität, welche durch die Konstruktkorrelation bewertet wird, ist gegeben. Zudem unterschreitet der Varianzinflationsfaktor (VIF) den kritischen Wert von 5. Eine hohe Multikollinearität liegt somit nicht vor (Hair et al. 2017, S. 126). Tabelle 29 gibt einen Überblick über diese Kriterien.

Gütekriterien	Passende strategische Orientierung
Diskriminanzvalidität	Erfüllt
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	4,146

Tabelle 29: Gütekriterien des Konstruktes "Passende strategische Orientierung" auf Messmodellebene.

7.2.1.6 Ressourcen

Das letzte zu überprüfende Konstrukt „Ressourcen“ auf Messmodellebene ist ebenfalls ein Konstrukt erster Ordnung und besteht aus drei Items, welche ebenfalls aus den Interviews stammen (vgl. Abbildung 38).

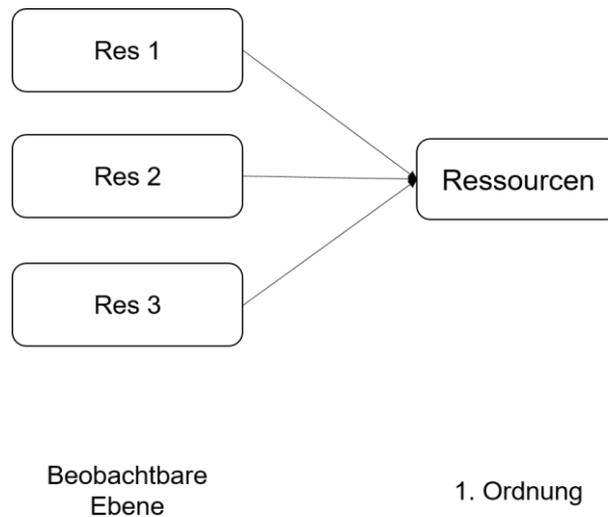


Abbildung 38: Pfaddiagramm des Konstruktes "Ressourcen".

Zur Güteüberprüfung werden wieder die Indikatorgewichte und t-Werte betrachtet.

Indikatoren	Ressourcen	Indikatorgewicht	t-Wert	Indikatorladungen
Res1	Der Vertriebspartner im Land XY befindet sich in einer finanziell stabilen Lage.	0,5861	4,9532	
Res2	Der Vertriebspartner im Land XY zeigt die Bereitschaft, zukünftig Investitionen zu leisten (bspw. Ausbau der personellen Kapazitäten).	0,2868	2,3533	
Res3	Der Vertriebspartner im Land XY verfügt über die entsprechenden personellen Kapazitäten (bspw. für den Außendienst).	0,2634	2,1995	

Tabelle 30: Indikatoren des Konstruktes "Ressourcen".

Die drei Items weisen eine zufriedenstellende Signifikanz ($>1,66$) auf.

In der folgenden Tabelle werden wieder die Gütekriterien Diskriminanzvalidität und Multikollinearität betrachtet. Die Konstruktkorellation liegt unter dem kritischen Wert von 0,9. Daher ist das Kriterium Diskriminanzvalidität erfüllt. Des Weiteren kann eine hohe Multikollinearität durch die Betrachtung des Varianzinflationsfaktors ausgeschlossen werden.

Gütekriterien	Ressourcen
Diskriminanzvalidität	Erfüllt
Multikollinearität (VIF, höchster Wert)	2,169

Tabelle 31: Gütekriterien des Konstruktes "Ressourcen" auf Messmodellebene.

7.2.2 Erfolg

Auf Grundlage theoretischer Überlegungen und der bisherigen Erkenntnisse konnten die endogenen latenten Variablen „Strategischer Erfolg“, „Finanzieller Erfolg“ und „Zufriedenheit“ identifiziert werden. Das Konstrukt hilft, die Auswahlentscheidung des Vertriebspartners und den daraus entstandenen Erfolg im Land abzubilden. Die Operationalisierung dieser Konstrukte erfolgte in Anlehnung an das von Zou et al. (1998) entwickelte Messinstrument. Die Konstrukte weisen einen reflektiven Charakter auf, da die Richtung der Kausalität von den jeweiligen Konstrukten zu den entsprechenden Indikatoren verläuft (Huber und Kopsch 2007, S. 5).

7.2.2.1 Strategischer Erfolg

Das Konstrukt „Strategischer Erfolg“, welches nun im ersten Schritt untersucht wird und wie das gesamte endogene Messmodell auf der EXPERF-Skala (Zou et al. 1998) aufbaut, wurde durch den Indikator „ErfolgS4“ ergänzt. Dieser wurde im Rahmen eines kollektiven Austausches identifiziert und folglich hinzugefügt. Vorerst wurden die Höhe der Ladungen und die Signifikanzen der einzelnen Indikatoren betrachtet. Der folgenden Tabelle ist zu entnehmen, dass sowohl der minimale t-Wert von 1,66 (einseitiger Test, Signifikanzwert 5%) als auch die Ladungen der Indikatoren den geforderten Mindestwert von 0,7 übersteigen.

Indikatoren	Strategischer Erfolg	Faktorladungen	t-Wert
ErfolgS1	Unser Vertriebspartner hat unsere Wettbewerbsfähigkeit im Land XY verbessert.	0,934	71,8181
ErfolgS2	Unser Vertriebspartner hat unsere strategische Position im Land XY gestärkt.	0,9611	114,2318
ErfolgS3	Unser Vertriebspartner hat unseren Marktanteil im Land XY signifikant erhöht.	0,9162	58,6229
ErfolgS4	Unser Vertriebspartner hat zur Verbesserung unserer Kundenähe beigetragen.	0,8538	19,885

Tabelle 32: Indikatoren des Konstruktes „Strategischer Erfolg“.

Auch die weiteren Gütekriterien werden von dem Konstrukt erfüllt. Die AVE übersteigt die Mindestanforderung von 0,5 und die Konstruktreliabilität den Wert von 0,7. Des Weiteren kann von einer hinreichenden Diskriminanzvalidität ausgegangen werden, da die quadrierten Konstruktkorrelationen kleiner sind als die bereits geprüfte Minimalanforderung an die AVE. Zudem fallen auch die Kreuzladungen auf die übrigen Modellkonstrukte geringer aus als die der operationalisierenden Konstrukte. Die Vorhersagevalidität, welche durch Stone-Geissers Q^2 überprüft wird, liegt deutlich über Null und ist somit ebenfalls erfüllt. Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Güteprüfung des Konstruktes „Strategischer Erfolg“ auf Messmodellebene zusammen.

Gütekriterien	Strategischer Erfolg
Konvergenzkriterien:	
• Average Variance Extracted (AVE)	0,8411
• Konstruktreliabilität	0,9548
Diskriminanzvalidität (Fornell-Larcker-Kriterium)	erfüllt
Kreuzladungen	erfüllt
Vorhersagevalidität	0,7147

Tabelle 33: Gütekriterien des Konstruktes „Strategischer Erfolg“ auf Messmodellebene.

7.2.2.2 Finanzieller Erfolg

Das nächste Konstrukt, welches den „Finanziellen Erfolg“ abbildet, wird nun im Weiteren untersucht. Wie Tabelle 34 zu entnehmen ist, erfüllen auch hier die Höhe und Signifikanz der Indikatorladungen die Mindestanforderungen.

Indikatoren	Finanzieller Erfolg	Faktorladungen	t-Wert
ErfolgF1	Unser Vertriebspartner im Land XY ist sehr profitabel.	0,909	57,06
ErfolgF2	Unser Vertriebspartner im Land XY hat ein hohes Absatzvolumen erzielt.	0,9557	114,3288
ErfolgF3	Unser Vertriebspartner im Land XY konnte ein starkes Wachstum erzielen.	0,9345	78,2262

Tabelle 34: Indikatoren des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“.

Auch die Konvergenzkriterien, die Diskriminanz- und Vorhersagevalidität sind erfüllt (vgl. Tabelle 35).

Gütekriterien	Strategischer Erfolg
Konvergenzkriterien:	
• Average Variance Extracted (AVE)	0,871
• Konstruktreliabilität	0,9529
Diskriminanzvalidität (Fornell-Larcker-Kriterium)	erfüllt
Kreuzladungen	erfüllt
Vorhersagevalidität	0,693

Tabelle 35: Gütekriterien des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“ auf Messmodellebene.

7.2.2.3 Zufriedenheit

Das dritte Konstrukt, welches zur Erfolgsmessung herangezogen wurde, ist die endogene latente Variable „Zufriedenheit“. Dieses Konstrukt auf Basis der EXPERF-Skala wurde durch das von Lages et al. (2005) entwickelte Messinstrument in Bezug auf das vierte und fünfte

Item ergänzt. Die Faktorladungen der Indikatoren sowie deren Signifikanzen werden erfüllt (vgl. Tabelle 36).

Indikatoren	Zufriedenheit	Faktorladungen	t-Wert
ErfolgZ1	Die Leistung des Vertriebspartners im Land XY ist sehr zufriedenstellend.	0,9046	39,0332
ErfolgZ2	Der Vertriebspartner im Land XY ist sehr erfolgreich.	0,9436	74,6928
ErfolgZ3	Der Vertriebspartner im Land XY hat unsere Erwartungen vollkommen erfüllt.	0,959	112,5911
ErfolgZ4	Wir sind mit den Marktanteilen des Landes XY sehr zufrieden.	0,8843	40,8707
ErfolgZ5	Wir sind mit dem Vertriebspartner im Land XY im Vergleich zu den anderen, für uns tätigen Vertriebspartnern, sehr zufrieden.	0,9341	70,4053

Tabelle 36: Indikatoren des Konstruktes „Zufriedenheit“.

Es wurden zur Bestimmung der Güte des Konstruktes „Zufriedenheit“ die gleichen Kriterien wie bei den vorangegangenen Konstrukten verwendet und demensprechend geprüft (vgl. Tabelle 37).

Gütekriterien	Strategischer Erfolg
Konvergenzkriterien:	
• Average Variance Extracted (AVE)	0,8566
• Konstruktreliabilität	0,9676
Diskriminanzvalidität (Fornell-Larcker-Kriterium)	erfüllt
Kreuzladungen	erfüllt
Vorhersagevalidität	0,7731

Tabelle 37: Gütekriterien des Konstruktes „Zufriedenheit“ auf Messmodellebene.

7.3 Darstellung der Schätzergebnisse auf Strukturmodellebene

Nach der Betrachtung der Messmodellebene wird im Folgenden anhand der in Kapitel 6.2 beschriebenen Gütekriterien das Modell auf Strukturebene überprüft und die abgeleiteten Hypothesen getestet. Tabelle 38 und Tabelle 39 geben einen Überblick über die durchgeführten Hypothesentests.

	Hypothese	t-Wert	Pfadkoeffizient	Ergebnis
H1 (a)-(c)	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Commitment“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	1,7267	0,1761	bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	1,4107	0,0974	nicht bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	2,7238	0,2222	bestätigt
H2 (a)-(c)	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Passende strategische Orientierung“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	2,5478	0,306	bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	0,9427	-0,0645	nicht bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	0,9386	-0,0959	nicht bestätigt
H3 (a)-(c)	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Know-how“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	0,4424	-0,0297	nicht bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	0,1271	0,0084	nicht bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	0,4629	0,0354	nicht bestätigt
H4 (a)-(c)	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Lokale Aspekte“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	0,172	-0,0073	nicht bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	1,4862	-0,0835	nicht bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	0,04105	0,0175	nicht bestätigt
H5 (a)-(c)	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Marktnähe“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	1,7756	0,2041	bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	0,9761	0,0654	nicht bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	0,4105	0,0175	nicht bestätigt

H6	Es existiert ein positiver Zusammenhang			
(a)-(c)	zwischen „Ressourcen“ und			
	(a) Strategischer Erfolg	1,605	0,137	nicht bestätigt
	(b) Finanzieller Erfolg	2,8063	0,2399	bestätigt
	(c) Zufriedenheit.	0,1072	1,5183	nicht bestätigt

Tabelle 38: Hypothesenüberprüfung der Beziehung zwischen exogenen und endogenen Konstrukten.

Die Hypothesen H1(b), H2(b) und H2(c), H3(a)-(c), H4(a)-(c), H5(b) und H5(c) sowie H6(a) und H6(c) sind auf Grund mangelnder Signifikanz zu verwerfen.

Als signifikant, somit den aufgestellten Anforderungen entsprechend, erweisen sich die Hypothesen H1(a) und H1(c), H2(a), H5(a) sowie H6(b).

	Hypothese	t-Wert	Pfadkoeffizient	Ergebnis
H7	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Strategischer Erfolg“ und „Finanzieller Erfolg“	6,0797	0,5964	bestätigt
H8	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Finanzieller Erfolg“ und „Zufriedenheit“	5,4868	0,4233	bestätigt
H9	Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen „Strategischer Erfolg“ und „Zufriedenheit“	2,9149	0,3022	bestätigt

Tabelle 39: Hypothesenüberprüfung der Beziehung zwischen endogenen Konstrukten.

Die Hypothesen H7, H8 und H9, welche die Beziehung zwischen den endogenen Konstrukten beschreiben, lassen sich ebenfalls bestätigen.

Neben der Hypothesenüberprüfung lassen sich auf Strukturmodellebe noch weitere Kriterien zur Beurteilung heranziehen. So sind zudem zur Erklärungsgüte des Modells die erklärte Varianz (R^2) und die Vorhersagevalidität (Q^2) zu betrachten.

R^2 ist ausschließlich für endogene Konstrukte zu bestimmen, da dieses den Anteil der Varianz eines Konstruktes angibt, der durch seine Einflussgrößen erklärt werden kann. Hohe Werte ($>0,25$) zeigen, dass das betrachtete Konstrukt gut durch die vorgelagerten, exogenen Kon-

strukture erklärt wird (Huber et al. 2007, S. 45). So können knapp 50% der Varianz des Konstruktes „Strategischer Erfolg“, 64% des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“ und 73% des Konstruktes „Zufriedenheit“ durch die vorgelagerten Konstrukte erklärt werden.

Auch Q^2 auf Strukturmodellebene ist hinsichtlich der endogenen, allerdings ausschließlich reflektiven, Konstrukte zu überprüfen. Analog zum Vorgehen auf Messmodellebene wird hier Q^2 verwendet, welches größer als Null sein sollte (Huber et al. 2007, S. 45). Alle drei betrachteten endogenen Konstrukte erzielen einen positiven Wert. Somit kann von einer zufriedenstellenden Erklärungsgüte des Modells ausgegangen werden.

In der nachfolgenden Tabelle 40 werden die Ergebnisse der Gütebeurteilung der endogenen Konstrukte noch einmal zusammengefasst:

Konstrukte	Erklärte Varianz (R^2)	Vorhersagevalidität (Q^2)
Strategischer Erfolg	0,4943	0,3984
Finanzieller Erfolg	0,6387	0,5338
Zufriedenheit	0,7295	0,6134

Tabelle 40: Güteprüfung durch R^2 und Q^2 auf Strukturmodellebene.

Des Weiteren ist die Multikollinearität auf Strukturmodellebene zu überprüfen. Dies geschieht ebenfalls analog zur Vorgehensweise auf Messmodellebene. Somit liegt bei einem Wert größer als zehn eine hohe Multikollinearität vor, die es zu vermeiden gilt. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die einzelnen Werte und zeigt, dass eine hohe Multikollinearität ausgeschlossen werden kann.

Konstrukte	Multikollinearität (VIF)
Commitment	3,234
Passende strategische Orientierung	3,575
Know-how	3,103
Lokale Aspekte	1,614
Marktnähe	3,154
Ressourcen	2,325

Tabelle 41: Güteprüfung durch Multikollinearität auf Strukturmodellebene.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass acht Hypothesen durch die empirische Analyse bestätigt werden konnten. Abbildung 39 gibt einen abschließenden Überblick über die erzielten Ergebnisse auf Strukturmodellebene.

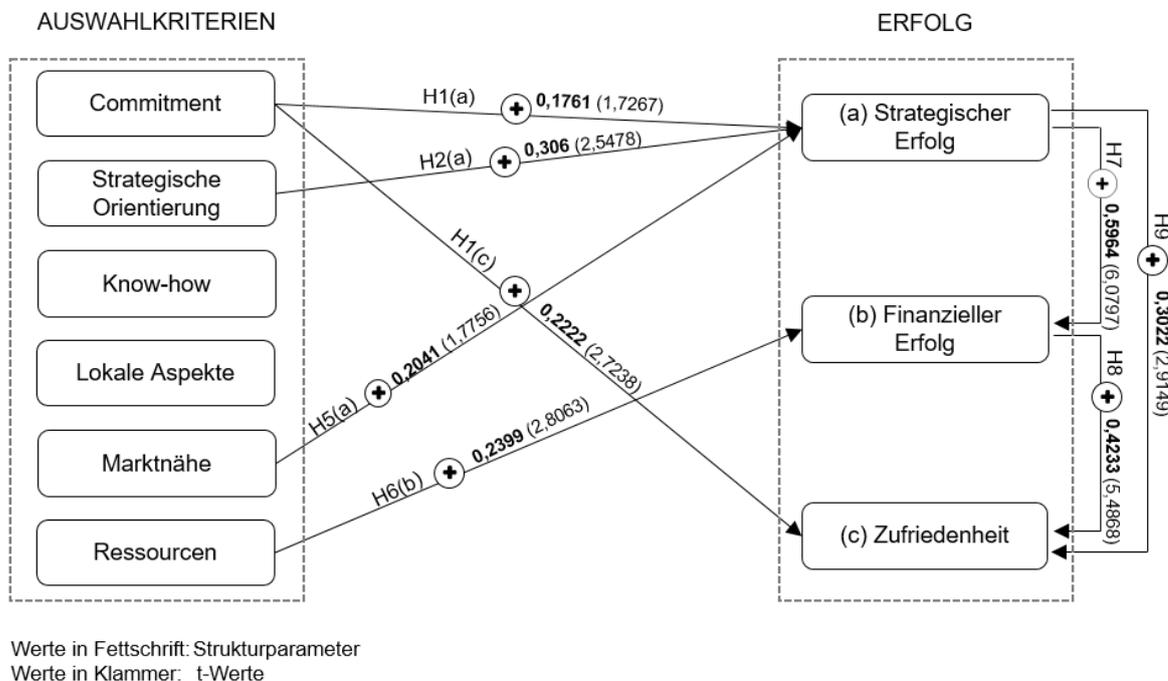


Abbildung 39: Ergebnisse der Schätzung auf Strukturmodellebene.

7.4 Zwischenfazit und Interpretation der Ergebnisse

Das Kernziel dieser Studie bestand in der Überprüfung der in der qualitativen Analyse identifizierten (harten) Auswahlkriterien auf den Unternehmenserfolg im Rahmen der Zusammenarbeit mit einem auf dem Auslandsmarkt tätigen Vertriebspartner. Hierbei konnten einige aufgestellte Hypothesen bestätigt werden, auf die im Folgenden näher eingegangen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Kriterien „Commitment“, „Passende strategische Orientierung“, „Marktnähe“ und „Ressourcen“ als Erfolgsfaktoren fungieren und somit einen signifikanten positiven Einfluss auf den Erfolg haben.

„Commitment“ besitzt einen positiven Einfluss auf das Konstrukt „Strategischer Erfolg“ sowie auf die „Zufriedenheit“. Somit sind die Hypothesen H1(a) und H1(c) zu bestätigen. Demzufolge können ein hohes Maß an Motivation und Engagement des Vertriebspartners, beispielsweise durch die Bereitschaft an der Teilnahme an Messen, Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen oder eine Beteiligung an Marketingmaßnahmen sowie eine aktive Kommunikation und ein stetiges Reporting über den Markt, als Erfolgsfaktoren angesehen werden.

Auch das Konstrukt „Passende strategische Orientierung“ hat einen positiven Einfluss auf den „Strategischen Erfolg“. Die Hypothese H2(a) kann deshalb angenommen werden. Somit sind Faktoren wie die Fähigkeiten des Vertriebspartners, die Produkte ihrer Qualität entsprechend zu vermarkten, das Preissegment zu beachten, eine ähnliche Unternehmensphilosophie und Wertvorstellung sowie eine nachhaltige, langfristige Sicht zu verfolgen, als Erfolgsfaktoren zu sehen, welche sich insbesondere auf den strategischen Erfolg beziehen.

„Marktnähe“ hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf den „Strategischen Erfolg“ des Unternehmens auf dem Auslandsmarkt und kann somit auch als ein Erfolgsfaktor beschrieben werden. Demzufolge kann die Hypothese H5(a) bestätigt werden. Es ist daher wichtig, dass der Vertriebspartner Marktpotenziale gut einschätzen kann, Anforderungen des Marktes kennt, über die gesamte Branche vernetzt ist sowie über eine gute Reputation verfügt.

Das Konstrukt „Ressourcen“ besitzt hingegen einen positiven Einfluss auf den „Finanziellen Erfolg“. Die Hypothese H6(b) kann somit bestätigt werden. Die Eigenschaften des Vertriebspartners, wie eine stabile finanzielle Lage, die Bereitschaft zukünftig Investitionen zu tätigen sowie die derzeit verfügbaren personellen Kapazitäten, sind hierbei als Erfolgsfaktoren zu nennen.

Auffällig ist, dass entgegen der Gewichtung der Auswahlkriterien, welche von den Teilnehmern während der Befragung vorgenommen wurde, den Kriterien „Passende strategische Orientierung“ und „Ressourcen“ eine entscheidende Rolle zukommt (vgl. Kapitel 7.1). Die Hypothesen der Konstrukte „Know-how“ und „Lokale Aspekte“ konnten hingegen nicht bestätigt werden. Dem Konstrukt „Know-how“ wird kein signifikanter Einfluss zugesprochen. Es umfasst Fähigkeiten des Vertriebspartners, welche sich speziell auf die Bereiche des Marketings, die Produktkenntnisse sowie technisches und kaufmännisches Know-how beziehen. Zudem werden Eigenschaften des Vertriebspartners einbezogen wie beispielsweise die Verfügbarkeit eines zum Produkt passenden Sortiments oder eines Produktlagers. Des Weiteren werden die Fähigkeiten, Service leisten zu können oder die systematische und strategische Herangehensweise des Vertriebspartners betrachtet.

Der nicht signifikante Einfluss des Konstruktes „Know-how“ ist insofern bemerkenswert, da sowohl in der Literatur (vgl. beispielsweise Cavusgil et al. 1995; Solesvik und Westhead 2010; Yeoh und Calantone 1995), als auch in der qualitativen Befragung (vgl. Kapitel 5.2.4.3) „Know-how“ als ein wichtiger Einflussfaktor eingestuft wurde. Mit Blick auf die qualitative Befragung ist allerdings ein möglicher Erklärungsansatz, dass der Kenntnisstand des Vertriebspartners zum Startpunkt der Zusammenarbeit nicht als entscheidender Faktor zu erachten ist. So be-

schreibt beispielsweise IP12 in seinem Interview, dass er auch gern mit jungen, noch unerfahrenen Vertriebspartnern zusammenarbeitet, die allerdings als „wissenshungrig“ zu beschreiben sind.

IP12: „(...) einen jungen, hungrigen Mann nehmen, ist auch gut, aber gerade da drüben ist es doch ein riesiger Markt und man muss schon sehr genau überlegen, wie man das unterteilt, geographisch aber auch strukturell.“ (Abs. 66)

Auch IP16 sieht die Motivation der Vertriebspartner als entscheidendes Erfolgskriterium an und beschreibt, dass selbst die (personelle) Ressourcenausstattung des Partners eine nachgelagerte Rolle spielt.

IP16: „(...) Wir haben da eigentlich keine Anforderungen an eine gewisse Mindestgröße, wir sagen nicht, für uns ist nur ein Vertriebspartner interessant, der mindestens 100 Leute hat, es kann auch ein kleinerer und engagierter mit drei Leuten sein. Mit drei Leuten kann man mehr bewegen als ein Großer mit 100, die nicht so wirklich motiviert sind.“ (Abs. 181)

Auch in der Arbeit von Ahlert et al. (2003) wird die Bedeutung des Commitments und der Motivation herausgestellt. So wurde in ihrer empirischen Studie herausgefunden, dass ein mit dem Unternehmen verbundener Partner (hier Franchisenehmer) motivierter und engagierter für das Unternehmen arbeitet. Dies führt letztendlich zu einem wirtschaftlichen Erfolg. Auch Cavusgil et al. (1995, S. 303) betonen die Relevanz eines hoch motivierten Vertriebspartners.

Einen viel größeren Einfluss hat demnach die Motivation und Bereitschaft, neues Wissen und Fähigkeiten zu erlernen. Die Bedeutung des Commitments des Vertriebspartners wird zudem durch die Betrachtung des „Original Samples (O)“ im Rahmen der Hypothesenüberprüfung unterstrichen, durch die es möglich ist, eine Rangfolge der Erfolgskriterien zu bilden. Demnach stellt das Konstrukt „Commitment“ und damit das Engagement des Vertriebspartners das Kriterium mit dem höchsten Erfolgseinfluss dar ($O = 0,3983$), gefolgt von den Konstrukten „Passende strategische Orientierung“ ($O = 0,306$), „Ressourcen“ ($O = 0,204$) und der „Marktnähe“ ($O = 0,204$).

Die „Lokalen Aspekte“, welche die Kenntnis über die Landessprache und die Mentalität sowie die Erfahrungen im Bereich der interkulturellen Zusammenarbeit beinhalten, können auf Grund hoher Mittelwerte ($Kul1 = 5,74$; $Kul2 = 5,40$; $Kul3 = 4,37$) und einer damit verbundenen geringen Abweichung der Meinungen der jeweiligen Befragten als Grundvoraussetzung verstanden werden.

Aus inhaltlichen Überlegungen wurden zudem Zusammenhänge zwischen den endogenen Konstrukten „Strategischer Erfolg“, „Finanzieller Erfolg“ und „Zufriedenheit“ überprüft.

So besitzt das Konstrukt „Strategischer Erfolg“, das marktanteilsbezogene Indikatoren umfasst, einen positiven Einfluss auf den „Finanziellen Erfolg“, welches speziell aus verkaufs- und profitbezogenen Indikatoren besteht. Somit konnte die Hypothese H7 angenommen werden.

Des Weiteren existiert ein positiver Einfluss des Konstruktes „Strategischer Erfolg“ auf die „Zufriedenheit“. Dieses Konstrukt umfasst insbesondere die Wahrnehmungs- und Einstellungsmerkmale des Herstellers. Als Folge dessen konnte auch die Hypothese H8 bestätigt werden.

Zudem konnte ein positiver Zusammenhang des Konstruktes „Finanzieller Erfolg“ auf die „Zufriedenheit“ bestätigt werden. Die Hypothese H9 wurde folglich angenommen.

Im Rahmen der vorherigen Literaturrecherche konnte gezeigt werden, dass nur eine Arbeit die systematische Auswahl von Vertriebspartnern untersucht. Cavusgil et al. (1995) fokussierten in ihrer Arbeit zwar Auswahlkriterien im Rahmen der Vertriebspartnerwahl, untersuchten diese allerdings nicht auf ihren Erfolg. In den Arbeiten verwandter Forschungsschwerpunkte konnten einige Studien identifiziert werden, welche auf einen Zusammenhang mit dem Erfolg abzielen.

So beschreibt beispielsweise Pansiri (2008) in seiner Arbeit über strategische Allianzen, dass eine hohe Zufriedenheit der Führungskräfte den Allianzerfolg bedingt. Awadzi (1987) zeigte in seiner Studie zu Joint Ventures, dass die „Ähnlichkeit der Partnerunternehmen“ einen positiven Einfluss auf den Erfolg hat. Bezogen auf die „Komplementarität der Ressourcen“ haben nur die nicht-finanziellen komplementären Ressourcen einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Fink et al. (2008) konnten in ihrer Studie herausfinden, dass ein positiv signifikanter Zusammenhang zwischen „Selbstverpflichtung“ und „Erfolg“ der kooperierenden Unternehmen existiert. Hoffmann und Schlosser (2001) untersuchen die Bedeutung von verschiedenen Erfolgsfaktoren auf die Bildung von Allianzen. „Anzahl der Partner“, „Kooperationsbereich“ und „Allgemeine Strategie des Unternehmens“ haben einen positiven Einfluss auf den Erfolg. Mohr und Spekman (1994) kommen in ihrer Arbeit zu dem Ergebnis, dass der Erfolg einer Zusammenarbeit von Kooperationspartnern von den folgenden Eigenschaften des Partners abhängig ist: „Engagement“, „Koordination“, „Vertrauen“, „Kommunikationsqualität und Partizipation“ und „Konfliktlösungstechniken zur gemeinsamen Problemlösung“.

Generell kann festgehalten werden, dass in der Literatur bislang eine Überprüfung des Effektes der aufgestellten Auswahlkriterien auf den Erfolg der Partnerschaft nur in den seltensten Fällen und nicht in vollem Umfang erfolgt. Überdies wird kein Bezug zu den Erfolgskriterien im Rahmen der konkreten Vertriebspartnerwahl genommen.

Insgesamt konnten im Rahmen der zweiten Studie acht Hypothesen bestätigt werden. Zudem wurden die vier Erfolgsfaktoren „Commitment“, „Passende strategische Orientierung“, „Markt-

nähe“ und „Ressourcen“ identifiziert, welche eine erfolgreiche Vertriebspartnerwahl charakterisieren und den Erfolg des Vertriebspartners und damit des Unternehmens auf dem Auslandsmarkt positiv beeinflussen.

8 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieses Kapitels werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie Implikationen für die Wissenschaft und Praxis abgeleitet. Im Folgenden wird die Arbeit kritisch reflektiert und mit einem Ausblick abgeschlossen.

8.1 Zusammenfassung der Dissertation

In dieser Arbeit wurde der Forschungsfrage nachgegangen, wie KMU aus dem B2B-Bereich ihre Vertriebspartnerwahl für das Auslandsgeschäft gestalten. Der Fokus lag auf der Identifikation von Erfolgsfaktoren im Rahmen der Vertriebspartnerwahl, um einen systematischen Auswahlprozess zu ermöglichen. Das Ziel war es, konkrete und praxisnahe Handlungsempfehlungen abzuleiten, um KMU zukünftig durch diese Forschungsergebnisse zu unterstützen.

Die Ergebnisse der einzelnen Studien werden im Folgenden durch die Beantwortung der Leitfragen aus Kapitel 1.2 zusammengefasst.

(1) Literaturüberblick: Auf welchem Stand befindet sich die Forschung zum Thema der systematischen Vertriebspartnerwahl?

Hierfür wurde zunächst der Forschungsbereich im Rahmen der terminologischen und konzeptionellen Grundlagen eingegrenzt sowie der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf mögliche Kriterien zur Vertriebspartnerwahl aufgearbeitet. Es stellte sich heraus, dass sich ausschließlich eine Arbeit von Cavusgil et al. (1995) mit der konkreten Auswahl von Vertriebspartnern beschäftigt. Der Forschungsstand der (systematischen) Vertriebspartnerwahl kann somit als veraltet und unzureichend untersucht beschrieben werden. Folglich wurden verwandte Forschungsbereiche, welche sich allerdings mit anderen engeren und risikoreicheren Formen der Kooperation beschäftigen, betrachtet. Auf dem Wissen und Kenntnisstand der Literaturrecherche wurden zwei empirische Studien konzipiert und durchgeführt.

(2) Explorative Fallanalysen: Welche Markteintrittsstrategien, speziell Vertriebs(partner)formen, werden gewählt und wie erfolgt die Kontaktaufnahme? Werden Auswahlkriterien im Rahmen der Vertriebspartnerwahl verwendet und gegebenenfalls welche?

Im Rahmen der explorativen Fallanalysen wurden 19 problemzentrierte Experteninterviews mit international operierenden deutschen KMU aus dem B2B-Bereich geführt, welche vorerst in Form von Einzelfallanalysen unter Einbezug von Sekundärmaterialien aufbereitet und anschließend durch fallübergreifende Analysen ausgewertet wurden. Im Ergebnis standen somit unterschiedliche Markteintritts- und Vertriebs(partner)formen sowie deren Motive. Generell

lässt sich festhalten, dass die Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, insbesondere mit Vertragshändlern auf Grund von begrenzten Ressourcen und einer geringen Risikobereitschaft bei den befragten KMU bevorzugt und gewählt wird. Des Weiteren wurden mögliche aktive und passive Quellen der Kontaktaufnahme identifiziert. Als zentrales Ergebnis konnten sechs harte, rationale Auswahlkriterien zusammengefasst und identifiziert werden. Hierzu zählen „Lokale Aspekte“, „Marktnähe“, „Know-how“, „Ressourcen“, „Commitment“ und die „Passende strategische Orientierung“. Zudem wurde das weiche, emotionale Kriterium „Sympathie“, welches das „Bauchgefühl“ beschreibt, als letztes Entscheidungskriterium im Rahmen des Auswahlprozesses angesprochen.

Im Anschluss wurde ein Abgleich dieser Erkenntnisse mit der Literatur vorgenommen. Hierbei stellte sich heraus, dass beispielsweise in der Arbeit von Cavusgil et al. (1995) nicht alle identifizierten Kriterien genannt wurden und eine prozessbezogene Betrachtung nicht erfolgte.

(3) Standardisierte Online-Befragung: Welche identifizierten Auswahlkriterien (aus den explorativen Fallanalysen) haben einen positiven Einfluss auf den Erfolg und lassen sich somit als Erfolgsfaktoren beschreiben?

Die standardisierte Online-Befragung fokussierte die herausgestellten rationalen Auswahlkriterien, welche als überprüfbare Fähigkeiten und Eigenschaften des Vertriebspartners zu beschreiben sind. Diese wurden auf ihren positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg im Sinne der Konstrukte „Strategischer Erfolg“, „Finanzieller Erfolg“ und „Zufriedenheit“ untersucht. Die Online-Befragung richtete sich speziell an KMU mit Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ausländischen Vertriebspartnern und adressierte über 14.500 Kontakte. Es konnten 141 vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert werden.

Es wurde herausgefunden, dass die vier Kriterien „Commitment“, „Passende strategische Orientierung“, „Marktnähe“ und „Ressourcen“ als Erfolgsfaktoren fungieren. Die „Lokalen Aspekte“ sind als Basisinformationen zu beschreiben. Zudem konnten über die deskriptive Statistik die Ergebnisse der Fallanalysen hinsichtlich der Vertriebsform und Kontaktquelle bestätigt werden.

Diese identifizierten Kriterien lassen sich folglich und in Bezug auf die Resource-based View (Barney 1991; Wernerfelt 1984) aus Kapitel 3.3.3 als wertvolle, externe Ressourcen und Eigenschaften beschreiben, welche zu Unternehmenserfolg und Wettbewerbsvorteilen führen.

Durch einen Literaturabgleich konnte zudem die hohe Bedeutung dieser Studie nochmals bestätigt werden. So wurde der Zusammenhang zwischen Auswahlkriterien in Bezug auf unterschiedliche Kooperationsformen und deren (Unternehmens-)Erfolg nur selten und nie im vollen

Umfang untersucht. Im Rahmen der konkreten Vertriebspartnerwahl lässt sich keine Aussage in der Literatur finden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass es sich um einen sukzessiven Auswahlprozess handelt. Dieser Prozess beinhaltet den Abgleich der „Basiskriterien“, welche beispielsweise den Vertragstyp und kulturelle Aspekte wie die Kenntnis über die landesspezifische Sprache und Mentalität betreffen, die Prüfung der harten Kriterien, die sogenannten Erfolgsfaktoren und letztendlich die Abfrage des eigenen „Bauchgefühls“, welches durch die Auseinandersetzung mit dem potenziellen Partner weiter gestärkt und gebildet wird.

Die folgende Abbildung 40 verdeutlicht die Zusammenhänge der einzelnen Studien, nimmt Bezug auf die aufgestellten Forschungsfragen (Kapitel 1.2) und gibt Verweise auf die einzelnen Kapitel, in denen die Inhalte detailliert beschrieben werden. Eine weitere Zusammenfassung liefert zudem der Abschlussbericht des Projekts „Empirisch basierte Entwicklung eines Instrumentariums zur Identifikation und Entscheidung über die Markteintrittsform sowie die Auswahl von Vertriebspartnern von KMU der WSI bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten“ (IGF 18852N), welcher Teilergebnisse dieser Arbeit in einer früheren Version verwendet (Lenz et al. 2018).

Forschерische Zielsetzung: Wie gestalten KMU aus dem B2B-Bereich ihre Vertriebspartnerwahl für das Auslandsgeschäft?

(1) Literaturüberblick

- Terminologische und konzeptionelle Einordnung des Forschungsgegenstandes (vgl. Kapitel 2 und 3)
- Aktueller Forschungsstand zur systematischen, kriteriengestützten Vertriebspartnerwahl
→ Abgleich zu anderen Kooperationsformen (vgl. Kapitel 2.4)

(2) Explorative Fallanalysen

Markteintrittsstrategien

(vgl. Kapitel 5.2.1)

- Wenige Ressourcen und eine geringe Risikobereitschaft sprechen für eine Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern

Vertriebsformen

(vgl. Kapitel 5.2.2)

- Risikominimierung und geringer organisatorischer Aufwand begründen die Zusammenarbeit mit einem Vertragshändler (Verkauf auf eigene/-n Rechnung und Namen)

Kontaktquellen

(vgl. Kapitel 5.2.3)

- Es existieren zwei Formen der Kontaktaufnahme:
a) aktive und
b) passive Kontaktaufnahme
- Unternehmensbekanntheit hat Einfluss auf die (passive) Kontaktaufnahme
- Identifikation einer Vielzahl an möglichen Quellen (Messe, Internetrecherche, Netzwerke, externe Berater, Kontaktbörsen...)

Auswahlkriterien

(vgl. Kapitel 5.2.4)

- Identifikation von Einflussfaktoren auf die Wahl des Vertriebspartners: „Lokale Aspekte“, „Marktnähe“, „Know-how“, „Ressourcen“, „Commitment“, „Passende strategische Orientierung“ und „Sympathie“
- Kein „Kriterienkatalog“ bei den Unternehmen vorhanden
- Fehlende Erfahrungen und Berichterstattungspflicht erfordern systematische Vorgehensweise
- Harte Kriterien schärfen das „Bauchgefühl“
→ Stufenweiser Auswahlprozess

(3) Standardisierte Online-Befragung

Deskriptive Statistik

(vgl. Kapitel 7.1)

Vertriebsformen

- Vertragshändler (Verkauf auf eigene/-n Rechnungen u. Namen) als gängigste Form

Kontaktquellen

- Messeteilnahme und Empfehlungen aus Netzwerk/persönlichen Kontakten beliebteste Quelle
- Kontaktaufnahme durch den Vertriebspartner

Strukturgleichungsmodell

(vgl. Kapitel 7.2 und 7.3)

Erfolgsfaktoren

- Kriterien „Commitment“, „Passende strategische Orientierung“, „Marktnähe“ und „Ressourcen“ haben einen positiven signifikanten Einfluss auf den Erfolg
- Kein signifikanter Einfluss des Konstruktes „Know-how“ → Motivation der Vertriebspartner entscheidendes Erfolgskriterium
- „Lokale Aspekte“ als „Basiskriterium“

Pragmatische Zielsetzung: Welche Konsequenzen ergeben sich für die Wissenschaft im Bereich der systematischen Vertriebspartnerwahl und welche konkreten Handlungsempfehlungen können für die KMU im B2B-Bereich abgeleitet werden, um einen systematischen Auswahlprozess zu unterstützen? (vgl. Kapitel 8.2.2)

Abbildung 40: Ergebnisübersicht.

8.2 Konsequenzen für Wissenschaft und Praxis

Durch die vorliegende Studie wurde sowohl ein Beitrag zur wissenschaftlichen Vertriebspartnerforschung als auch eine Grundlage für praktische Empfehlungen im Rahmen der Vertriebspartnerwahl geliefert. In diesem Abschnitt werden aus den vorliegenden Ergebnissen Implikationen für die Wissenschaft und Praxis abgeleitet und skizziert.

8.2.1 Beitrag zur wissenschaftlichen Entwicklung

Diese Arbeit erweitert die bisherige Forschung im Gebiet der Vertriebspartnerforschung und insbesondere der systematischen Vertriebspartnerwahl im Bereich von kleinen und mittelständischen Unternehmen im B2B. Sie kommt der Aufforderung von Lin und Chen (2008, S. 357) sowie Homburg et al. (2016, S. 64) nach, Anforderungen und Kriterien aufzustellen, um einen systematischen Auswahlprozess von Vertriebspartnern durchführen zu können.

Durch die **Literaturrecherche** wurde der aktuelle Stand der Forschung analysiert und zusammengetragen. Hierbei stellte sich heraus, dass die Forschung im Bereich der Vertriebspartnerwahl bislang vernachlässigt wurde. Ausschließlich eine Arbeit von Cavusgil et al. aus dem Jahr 1995 konnte gefunden werden, welche sich explizit mit der systematischen Vertriebspartnerwahl beschäftigt.

Durch die **explorativen Fallanalysen**, die einen Abgleich mit der Literatur, problemzentrierte Experteninterviews und eine Analyse der Sekundärmaterialien beinhalten, konnten (unter anderem) Auswahlkriterien im Rahmen der Vertriebspartnerwahl identifiziert werden. In Bezug auf diese Interviews wurden neben den harten Kriterien, welche den Fokus dieser Arbeit darstellen, auch weiche Kriterien wie das „Bauchgefühl“ und das Vertrauen immer wieder angesprochen. Zudem wurde die Wichtigkeit eines systematischen Auswahlprozesses von den Interviewpersonen unterstrichen. Des Weiteren stellte sich heraus, dass es sich bei der Auswahl eines Vertriebspartners um eine sukzessive Vorgehensweise handelt. Wird dies mit der rein qualitativen Arbeit von Cavusgil et al. (1995) verglichen, fällt auf, dass hier von keinem stufenweisen Prozess gesprochen wurde. Darüber hinaus konnten durch die vorliegende Arbeit weitere Kriterien, wie beispielsweise die „Lokalen Aspekte“ und die „Passende strategischen Orientierung“ identifiziert werden. Diese Erkenntnisse erweitern den aktuellen Forschungsstand und bilden die Grundlage für weitere Forschungsarbeiten. So wäre es denkbar die Rolle der weichen Kriterien (bspw. durch Methoden der qualitativen Sozialforschung) weiter zu analysieren.

Im Rahmen der **standardisierten Online-Befragung** konnten anhand der identifizierten Auswahlkriterien aus der vorherigen qualitativen Studie vier Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Gleichzeitig stellte sich gegen die Annahmen vieler Autoren, wie beispielsweise Cavusgil et al. (1995), Geringer (1991) oder Wu et al. (2009) heraus, dass das Konstrukt „Know-how“ bemerkenswerterweise keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Durch den Abgleich mit der Literatur stellte sich zudem heraus, dass nur in sehr wenigen Arbeiten verwandter Forschungsbereiche einzelne Kriterien auf ihren tatsächlichen Erfolg untersucht wurden. Der konkrete Bereich der Vertriebspartnerwahl blieb hierbei unberücksichtigt. Hier erweitert die vorliegende Arbeit den aktuellen Forschungsstand um einen weiteren Baustein.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Auswahlprozess neben Basiskriterien zum direkten Abgleich zudem Auswahl- beziehungsweise Erfolgskriterien, welche in der letzten Stufe durch das eigene „Bauchgefühl“ abgesichert werden, beinhaltet. Diese Erkenntnisse erweitern den aktuellen Forschungsstand und bilden die Grundlage für weitere Forschungsarbeiten in diesem Bereich.

Diese neuen Erkenntnisse laden ein, das Forschungsgebiet weiter auszubauen. So ist es vorstellbar zu untersuchen, ob die Erfolgskriterien auch auf KMU in anderen Länder übertragen werden können. Es wäre zudem denkbar, die Perspektive der Vertriebspartner zu untersuchen. Des Weiteren stellt sich die Frage, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um eine gute Zusammenarbeit zu fördern und den Vertriebspartner zu unterstützen. Somit kann das Vertriebspartnermanagement als nachgelagertes und auf die Vertriebspartnerwahl aufbauendes Forschungsfeld Anknüpfung finden.

8.2.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus Literatur und Empirie wurden mehrere Checklisten und Vorlagen zur Dokumentation erstellt, welche speziell kleinen und mittelständischen Unternehmen bei der Auswahl eines Vertriebspartners helfen können, systematisch vorzugehen und deren Entscheidungen auch für Dritte nachvollziehbar zu machen.

Im Rahmen der potenziellen **Informationsquellen zur Vertriebspartnersuche** konnten durch die Interviews und der darauffolgenden Befragung sowohl aktive als auch passive Vorgehensweisen der Kontaktaufnahme identifiziert und bestätigt werden.

Die folgende Checkliste (Tabelle 42) gibt einen Überblick über mögliche Maßnahmen, die das Auffinden von potenziellen Partnern unterstützen können. Des Weiteren wird durch die Bearbeitung dieser Checkliste deutlich, welche Aktionen im Rahmen der Kontaktaufnahme bereits

erfolgen und wo gegebenenfalls weitere Potenziale bestehen. Die Checkliste ist zudem nach dem zunehmenden Aufwand der Maßnahmen gegliedert.

PASSIVE KONTAKTAUFNAHME „Wie werde ich sichtbar für einen Vertriebspartner?“ Bekanntheit steigern, um sichtbar für Vertriebspartner zu sein	Bereits genutzt (X)	AKTIVE KONTAKTAUFNAHME „Wie finde ich einen Vertriebspartner?“ Plattformen und Netzwerke nutzen, um einen Vertriebspartner zu finden	Bereits genutzt (X)
BEKANNTHEIT STEIGERN		NETZWERK NUTZEN	
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenspräsentationen anfertigen, auch auf Englisch zur Verfügung stellen 		<ul style="list-style-type: none"> • Suche über privates Netzwerk (Mitarbeiter, Kollegen, Lieferanten, Kunden, Bekannte) → „Mund zu Mund Propaganda“ – von der eigenen Suche berichten 	
<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Unternehmensbroschüren und Flyer, auch auf Englisch zur Verfügung stellen 		<ul style="list-style-type: none"> • Besuch von Veranstaltungen bspw. der Fachverbände 	
<ul style="list-style-type: none"> • Referenzmarketing nutzen und aufbauen 		<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Angebote der IHKs (Veranstaltungen, Beratung etc.) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Social Media nutzen und darüber für das eigene Unternehmen werben 		INTERNETRECHERCHE	
<ul style="list-style-type: none"> • Bewerben der Produkte über internationale Fachmedien 		<ul style="list-style-type: none"> • Internetrecherche zu geeigneten Messen 	
<ul style="list-style-type: none"> • Listung in Branchenbüchern 		<ul style="list-style-type: none"> • Gezielte Suche und aktive Ansprache potenzieller Vertriebspartner über Social Media (z. B. Xing und LinkedIn) 	
<ul style="list-style-type: none"> • (Aktives) Mitglied in Fachverbänden 		<ul style="list-style-type: none"> • Suche über Internetbörsen für Vertriebspartner (z. B. EEN, GIZ-Managerprogramm, E-Marketer, CDH) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mitglied in internationalen Netzwerken und Arbeitsgruppen 		<ul style="list-style-type: none"> • Internetrecherche von Vertriebspartnern direkter Wettbewerber 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftsstand Messe 		<ul style="list-style-type: none"> • Internetrecherche von Vertriebspartnern komplementärer Produkte 	
<ul style="list-style-type: none"> • Eigener Stand auf Messen (Inland/Ausland) 		<ul style="list-style-type: none"> • (Allgemeine) Internetrecherche zu möglichen Vertriebspartnern, z. B. in Datenbanken (IHK etc.) 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung auf eigener Webseite 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung auf Internetpräsenz von Verbänden und Netzwerken 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibung über Social Media 	
	MESSEBETEILIGUNG	
	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinschaftsstand Messe (z. B. AUMA) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Besuch von Messen im Inland/Ausland 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Eigener Stand auf Messe im Inland/Ausland 	
	KONTAKTREISEN (i.d.R. nach vorheriger Internetrecherche, keine Messe)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Delegationsreise IHK/AHK 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Erkundungsreise (Vertriebspartner und ggf. Kunden des Vertriebspartner anschauen) 	

Tabelle 42: Checkliste - Informationsquellen zur Vertriebspartnersuche.

Neben der Herausforderung, einen potenziellen Vertriebspartner zu finden, existiert insbesondere bei der **Auswahl eines geeigneten Vertriebspartners** erhöhtes Handlungspotenzial.

Auf Grundlage der Empirie konnten bezüglich des Vertriebspartnerwahlprozesses drei Stufen identifiziert werden. Zuerst werden die Basis- beziehungsweise K.O.-Kriterien bewertet, gefolgt von den identifizierten Erfolgskriterien aus der zweiten Studie. Zuletzt erfolgt die Abfrage des eigenen „Bauchgefühls“, welches durch die Bearbeitung der vorherigen Stufen geschärft wurde. Diese dreistufige Vorgehensweise orientiert sich an dem von den Interviewpartnern beschriebenen intuitiven Vorgehen aus den Interviews (vgl. Kapitel 5.3).

Stehen ein oder mehrere potenzielle/-r Vertriebspartner zur Auswahl, sollte auf Grund von möglichen (kostenintensiven) Fehlschlägen zuerst der Markt analysiert werden. Der Umfang der Analyse richtet sich zum einen nach den bereits vorhandenen Marktinformationen, zum anderen nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Ziel der Analyse ist es, einen Überblick über den Markt und die Branche zu erhalten. Die Marktuntersuchung kann in Form einer Internetrecherche, durch die Verwendung oder den Einkauf externer Informationen (Verbände und Netzwerke, IHK/AHK) oder in Kombination mit einer Reise in den Zielmarkt (eigene Organisation oder Delegationsreisen) erfolgen.

Des Weiteren sollte eine Recherche über den potenziellen Vertriebspartner durchgeführt werden, um Informationen zu dessen bisheriger Arbeit zu erhalten. Diese sind speziell dem Internet und der Kommunikation mit dem Partner zu entnehmen. Zudem ist es zielführend, den

potenziellen Vertriebspartner vor Ort zu besuchen, um einen Eindruck der Gegebenheiten zu bekommen. Des Weiteren besteht so die Möglichkeit, viele Mitarbeiter des Unternehmens kennenzulernen und das eigene Produkt bekannt zu machen. Dies unterstreichen auch Cavusgil et al. (1995, S. 303) in ihrer Arbeit.

Das Ziel dieser Analysen ist es, einen groben Überblick über den Markt, aber auch über den Partner zu erhalten, um die Aussagen, Fähigkeiten und Eigenschaften des Partners besser einschätzen zu können.

Die Grundlage eines Auswahlprozesses stellen nach den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit die folgenden Basiskriterien dar. Diese sind als K.O.-Kriterien zu verstehen und stellen somit die erste zu bearbeitende Stufe des Auswahlprozesses dar. Die Fragestellungen bauen auf die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Untersuchung auf. Zur Beantwortung der Fragen bietet sich eine Kontaktaufnahme zum potenziellen Partner an. Generell sollte im Rahmen der Gespräche mit dem potenziellen Vertriebspartner der beidseitige Nutzen der Zusammenarbeit deutlich gemacht werden (Cavusgil et al. 1995, S. 303).

BASISKRITERIEN	FRAGESTELLUNGEN
Region	<ul style="list-style-type: none"> • Handelt es sich hierbei um ein Land oder einer Region mit Bedarf an unseren Produkten?
Vertragstyp	<ul style="list-style-type: none"> • Passt der Vertriebspartner in unser Geschäftskonzept/zu unseren Vorstellungen? • Beispielsweise bezogen auf: <ul style="list-style-type: none"> ○ Netz an Partnern oder „Einzelkämpfer“ in der Region ○ Mittler oder Wiederverkäufer ○ Vorstellung über Exklusivrechte
Lokale Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> • Stammt der Vertriebspartner aus dem Zielmarkt? • Ist der Vertriebspartner vertraut mit der Mentalität und Sprache des Zielmarktes? (vgl. „Kul1“ und „Kul2“) • Hat der Vertriebspartner eine Niederlassung vor Ort? (vgl. „Kul1“ und „Kul2“) • Hat der Vertriebspartner bereits internationale Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen? (vgl. „Kul3“)
Professionelles Auftreten	<ul style="list-style-type: none"> • Besitzt der Vertriebspartner ein professionelles Auftreten bezogen auf den ersten Eindruck aus Telefonaten und E-Mails/dem Schriftverkehr oder persönlichem Aufeinandertreffen im Rahmen der Kontaktaufnahme? • Besitzt der Partner eine eigene Website zur Vermarktung von Produkten?

Tabelle 43: Checkliste - Basiskriterien, erste Stufe des Auswahlprozesses.

Die Abkürzungen „Kul1“, „Kul2“ und „Kul3“ repräsentieren die jeweiligen Items des Konstruktes „Lokale Aspekte“ des in der Arbeit aufgestellten Modells (vgl. Kapitel 6.3). Im Kapitel 7.2.1.4 werden das Konstrukt und die Items ausführlich beschrieben.

Die aus der quantitativen Studie identifizierten Erfolgskriterien „Marktnähe“, „Ressourcen“, „Commitment“ und „Passende strategische Orientierung“ stellen die zweite Bewertungsstufe

dar und sollten von den Unternehmen besonders beachtet werden. Diese Erfolgsfaktoren können anhand einer Vielzahl von Fragestellungen bewertet werden. Hierdurch erhalten die Unternehmen ein umfangreiches Bild ihres potenziellen Vertriebspartners. Das Ziel ist es, die vom potenziellen Partner erhaltenen Informationen und die daraus resultierenden Eindrücke mit den eigenen Informationen aus der Marktanalyse abzugleichen und letztendlich den Partner zu bewerten.

Hierbei ist zu beachten, dass es auf Grund von Länderspezifika durchaus sinnvoll sein kann, die Fragen dem Land und der Kultur anzupassen beziehungsweise zu selektieren, welche Fragen jeweils sinnvoll beziehungsweise notwendig sind. Zudem ist davon auszugehen, dass einige der Fragen zunächst unzureichend vom potenziellen Partner beantwortet werden können. Dies sollte in dieser ersten Phase in die Bewertung einfließen und kein generelles Ausschlusskriterium darstellen.

Die folgende Tabelle 44 gibt einen Überblick über mögliche Fragestellungen zur Operationalisierung der Erfolgsfaktoren, welche die Unternehmen im Rahmen der Vertriebspartnerwahl über den Partner beantworten können sollten, und erlaubt so eine qualitative Bewertung potentieller Vertriebspartner. Können nicht alle Fragen beantwortet werden, kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle relevanten Informationen vorliegen.

Die konkrete Konzeption der folgenden Fragestellungen stellte einen weiteren Analyse- und Bearbeitungsschritt der vorliegenden Arbeit dar. Es wurde auf den Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Untersuchung aufgebaut. Die erste Spalte der Tabelle „Fragestellungen“ dient als (Interview-)Leitfaden für Unternehmen zur Überprüfung der jeweiligen Erfolgsfaktoren, welche in den nachfolgenden Spalten zu finden sind. Die Kreuze zeigen ausschließlich, welche Fragestellung welchen Erfolgsfaktor abbildet. Diese vorgenommene Zuordnung besitzt einen subjektiven Charakter, entspricht im Kern allerdings den qualitativen und quantitativen Ergebnissen der vorliegenden Arbeit und bildet so die Erfolgsfaktoren für eine Vertriebspartnerwahl ab. Zur Verdeutlichung werden in der folgenden Tabelle die jeweiligen Indikatoren (bspw. „Mar3“ oder „Mar2“) der Konstrukte aus Kapitel 7.2 und 7.3 genannt, auf die sich die jeweilige Frage bezieht.

Zudem kann hier auf die in Kapitel 7.4 beschriebene Rangfolge der identifizierten Erfolgsfaktoren verwiesen werden, wonach das Kriterium „Commitment“ den höchsten Erfolgseinfluss aufweist, gefolgt von den Konstrukten „Passende strategische Orientierung“, „Ressourcen“ und „Marktnähe“. Eine quantitative Bewertung des potentiellen Partners durch ein Scoring-Modell kann mit Hilfe des im Projekt (IGF 18852N) umgesetzten IT-Tools erfolgen (Internetzugang: <http://www.vertriebspartnerauswahl.de/>; Passwort: FGW).

ERFOLGSFAKTOREN				
FRAGESTELLUNGEN	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
Kennt Marktgröße, Marktwachstum und Produktlebenszyklus				
<ul style="list-style-type: none"> Wie bewertet der Vertriebspartner die bisherige Marktentwicklung? (vgl. „Mar3“) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Wie schätzt der Vertriebspartner das Marktpotenzial ein? (vgl. „Mar2“) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Mit welchem Marktwachstum rechnet der Vertriebspartner? (vgl. „Mar2“) 	X			
Kennt (Branchen-) Trends				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Entwicklungen gibt es in der Branche? (bspw. technisch, gesetzlich, politisch, kulturell...) (vgl. „Mar2“) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Welche Anforderungen bestehen in der Branche? (bspw. technisch, gesetzlich, politisch, kulturell...) (vgl. „Mar4“) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Wer ist der größte Konkurrent und wie ist der Markt aufgeteilt? (vgl. „Mar3“) 	X			
Kann den Zielmarkt beschreiben				
<ul style="list-style-type: none"> Wen sieht der Vertriebspartner als potenziellen Abnehmer (Zielgruppe) an? (vgl. „Mar5“, „Ges1“ und „Ges 2“) 	X			X
<ul style="list-style-type: none"> Welches Verkaufsgebiet (Region) und welche Branchen kann der Vertriebspartner abdecken? (vgl. „Mar5“, „Res3“, „Res 1“) 	X	X		
Kann Aussagen über möglichen Absatz und Umsatz machen				
<ul style="list-style-type: none"> Welchen Umsatz/welche Absatzmengen kann der Vertriebspartner im nächsten Jahr schätzungsweise erzielen? (vgl. „Mar2“, „Res1“) 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> ... und in den Folgejahren? (vgl. „Mar2“, „Res1“) 	X	X		
Kann Aussagen zu Wünschen der (potenziellen) Kunden machen				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Anforderungen hat seiner Meinung nach die Zielgruppe an das Produkt und den Service? (vgl. „Mar3“) 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Welche Vorstellungen hat der Vertriebspartner über seine Zuständigkeiten/Kompetenzen? (vgl. „Com8“) 			X	
Kann Risiken im Land/auf dem Markt einschätzen				

ERFOLGSFAKTOREN				
FRAGESTELLUNGEN	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
Mit welchen Herausforderungen werden wir höchstwahrscheinlich auf dem Markt zu kämpfen haben? (vgl. „Mar3“)	X			
<ul style="list-style-type: none"> Wie können wir diese Herausforderungen in den Griff bekommen? (vgl. „Mar3“) 	X			
Befindet sich in einer guten finanziellen Lage				
<ul style="list-style-type: none"> Welchen Umsatz hat der Partner im letzten Jahr erwirtschaftet? (vgl. „Res1“) Welchen Umsatz konnte der Vertriebspartner mit komplementären oder Wettbewerbsprodukten erzielen (falls vorhanden)? 		X		
Produkte im bisherigen Portfolio (Erfahrungen/Einschätzung Portfolio)				
<ul style="list-style-type: none"> Welche (komplementären/Wettbewerbs-) Produkte führt der Vertriebspartner in seinem bisherigen Sortiment? (vgl. „Mar 5“, „Ges1“, „Ges2“) 	X			X
<ul style="list-style-type: none"> Wie hoch schätzt der Vertriebspartner seinen Marktanteil im Segment unserer Produktkategorie ein? (vgl. „Mar 6“, „Res1“) 	X	X		
Vertriebt die Produkte auf einem geeigneten Vertriebsweg				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Vertriebskanäle verwendet der Vertriebspartner? (Online und/oder stationär, welche Händler?) (vgl. „Mar 3“, „Res1“, „Ges1“, „Ges2“) 	X	X		X
<ul style="list-style-type: none"> Wie werden speziell technische bzw. komplexe Produkte vertrieben? Passt dies zu unserem Produkt? (Online vs. stationär, Kataloge, Verkaufsveranstaltungen etc.) (vgl. „Mar3“, „Ges1“, „Ges2“) 	X			X
<ul style="list-style-type: none"> Verfügt der Partner über Vertriebsmitarbeiter? Wie groß ist der Vertriebsinnen- bzw. Vertriebsaußendienst? (Kapazitäten) (vgl. „Mar5“, „Res3“, „Ges1“, „Ges2“) 	X	X		X
Ist in der Lage auf Serviceanfragen der Kunden einzugehen				
<ul style="list-style-type: none"> Welchen Eindruck macht der Vertriebspartner bei (Fach-) Gesprächen? (vgl. „Com1“, „Ges3“, „Ges4“, „Ges5“) 			X	X
Verfügt über ein entsprechendes Netzwerk (relevante Kontakte bspw. zu „Entscheidern“)				
<ul style="list-style-type: none"> Verfügt der potenzielle Partner über ein gutes, solides Netzwerk? (vgl. „Mar4“, „Com3“) 	X		X	

FRAGESTELLUNGEN	ERFOLGSFAKTOREN			
	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> Kann der Vertriebspartner mit seinem Netzwerk die gesamte Branche oder auch mehrere Branchen abdecken? (vgl. Mar4“, „Mar5“, „Com3“) 	X		X	
<ul style="list-style-type: none"> Hat er Kontakte zu „Entscheidern“? (bspw. Zoll, Politik...) (vgl. „Mar7“, „Com3“) 	X		X	
(Anzahl) Bestandskunden				
<ul style="list-style-type: none"> Wer ist Bestandskunde des potenziellen Partners? (Bezogen auf: Größe, Produkt- und Preisniveau, Produktportfolio...) (vgl. „Mar5“, „Res1“, „Ges1“, „Ges2“) 	X	X		
Daten zur Kunden-/Lieferantenzufriedenheit mit dem Vertriebspartner				
<ul style="list-style-type: none"> Wie zufrieden ist der Kunde/Lieferant mit dem Unternehmen? (vgl. „Com2“) 			X	
(Anzahl) Neukunden (Wachstumsrate in den letzten Jahren)				
<ul style="list-style-type: none"> Wie aktiv ist der Vertriebspartner in der Neukundengewinnung? (vgl. „Com1“) 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Welche und wie viele Kunden wurden (ungefähr) in den letzten Jahren akquiriert? (vgl. „Com1“) 			X	
(Anzahl) Mitarbeiter				
<ul style="list-style-type: none"> Über wie viele Mitarbeiter verfügt der Vertriebspartner derzeit? (vgl. „Res3“) 		X		
(Anzahl) der Niederlassungen ggf. POS, Showroom				
<ul style="list-style-type: none"> Besitzt der Vertriebspartner (mehrere) Niederlassungen oder Showrooms zur Produktpräsentation? (vgl. „Mar3“, „Res1“) 	X	X		
Aufbau- und Ablauforganisation des Vertriebspartners				
<ul style="list-style-type: none"> Wie ist das Unternehmen strukturiert? Gibt es ein Organigramm? (Bezogen auf: strukturiertes und professionelles Vorgehen, feste Strukturen und Zuständigkeiten, konkrete Ansprechpartner, kennt seine Prozesse) (vgl. „Res3“, „Ges4“) 		X		X
(Anzahl) Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk				
<ul style="list-style-type: none"> War uns der Partner vorher schon bekannt? (vgl. „Mar6“) 	X			

FRAGESTELLUNGEN	ERFOLGSFAKTOREN			
	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> Wurde uns der Partner von (mehreren) Personen aus unserem Umfeld empfohlen? (vgl. „Mar6“, „Com1“) 	X		X	
(Vorherige) Arbeit für Wettbewerber				
<ul style="list-style-type: none"> Hat der Vertriebspartner bereits für Wettbewerber gearbeitet? (Kennt sich daher mit den Produkten und dem Markt aus) (vgl. „Mar2“, „Mar3“, „Mar4“) 	X			
Ist an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert				
<ul style="list-style-type: none"> Besitzt der Vertriebspartner die gleichen Wertvorstellungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und dauerhafte, zukunftsorientierte Zusammenarbeit? (vgl. „Ges3“) 				X
<ul style="list-style-type: none"> Besteht eine langfristige Zusammenarbeit zu bisherigen Partnern? (Referenzen) (vgl. „Ges3“, „Ges5“) 				X
<ul style="list-style-type: none"> Wie lange sind Mitarbeiter im Durchschnitt für das Unternehmen tätig? (Fluktuation der Mitarbeiter) (vgl. „Ges4“) 				X
Verbandszugehörigkeit/Mitglied einer Einkaufsgemeinschaft				
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Vertriebspartner Mitglied in einer Einkaufsgemeinschaft? (Zahlungen abgesichert, gängige Qualitätsstandards) (vgl. „Mar4“, „Res1“, „Com1“) 	X		X	
(Anzahl) Messeteilnahmen				
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Vertriebspartner auf nationalen oder internationalen Messen bereits als Aussteller oder Besucher tätig? (vgl. „Res2“, „Com5“) 		X	X	
(Anzahl) Kundenveranstaltungen				
<ul style="list-style-type: none"> Bietet der Vertriebspartner Kundenveranstaltungen an? (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Welche Kundenveranstaltungen werden in welchen Abständen angeboten? (bspw. Hausmessen, „Tag der offenen Tür“) (vgl. „Com7“) 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Wer wird hierbei adressiert? (vgl. „Com7“) 			X	
Finanzielle Beteiligung an der Erstellung von Broschüren und Infomaterialien				
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Vertriebspartner dazu bereit, sich finanziell an der Erstellung von Werbematerialien zu beteiligen? (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	

FRAGESTELLUNGEN	ERFOLGSFAKTOREN			
	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
Besitz bereits einen Katalog				
<ul style="list-style-type: none"> Besitzt der Vertriebspartner einen eigenen Katalog, in dem die Produkte aufgenommen werden können? (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Wann erscheint eine aktuelle Ausgabe? (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Katalog auch digital abrufbar? (bspw. als PDF oder Onlineshop) (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	
Inhaltliche/gestalterische Beteiligung bei der Erstellung von Broschüren und Infomaterialien				
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Vertriebspartner bereit, sich aktiv bei der Erstellung von Werbematerialien zu beteiligen? (vgl. „Res2“, „Com7“) 		X	X	
(Geplante) Durchführung von Verkaufsaktionen				
<ul style="list-style-type: none"> Arbeitet der Vertriebspartner mit Verkaufsaktionen? (vgl. „Com7“) 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Sind konkrete Aktionen in näherer Zukunft geplant? (vgl. „Com7“) 			X	
Gleiche Vorstellung von Zahlungsverhalten				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Zahlungsweise bzw. -Ziele verfolgt der Vertriebspartner? (vgl. „Com1“) 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Passt dies zu unseren Vorstellungen? (vgl. „Com7“, „Ges4“) 		X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> Lässt der potenzielle Partner sich ggf. auf unsere Vorstellungen ein? (vgl. „Com7“, „Ges4“, „Ges5“) 		X	X	X
Preisgestaltung des Vertriebspartners in seinem Markt				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Preisgestaltung verfolgt der Vertriebspartner? (vgl. „Ges2“) 				X
<ul style="list-style-type: none"> Passt diese zu unserem Produkt, Image und Vorstellungen? (Unternehmensphilosophie) (vgl. „Ges2“) 				X
Reporthäufigkeit zu Umsatz-/Absatzzahlen (quantitative Informationen)				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Vorstellungen hat der Vertriebspartner über Häufigkeit und Ausführung der Berichterstattung bzgl. Umsatz-/Absatzzahlen? (vgl. „Com2“, „Com3“, „Ges4“) 			X	X

ERFOLGSFAKTOREN	Marktnähe	Ressourcen	Commitment	Passende strategische Orientierung
FRAGESTELLUNGEN				
Feedback zu Kundenanfragen (qualitative Informationen)				
<ul style="list-style-type: none"> Welche Vorstellungen hat der Vertriebspartner über Häufigkeit und Ausführung der Berichterstattung bezüglich der Rückmeldung von Kundenreaktionen und Marktentwicklungen? (vgl. „Com2“, „Com3“, „Ges4“) 			X	X
<ul style="list-style-type: none"> Welche Vorstellung hat der Vertriebspartner von der Kommunikation mit unserer Firma? (vgl. „Com2“, „Com3“, „Ges4“) 			X	X
(Bereitschaft zur) Teilnahme an Produkt- und Serviceschulungen durch den Anbieter				
<ul style="list-style-type: none"> Ist der Vertriebspartner bereit, Mitarbeiter für Schulungen freizustellen sowie an Schulungen, gegebenenfalls auch in Deutschland, teilzunehmen? (Finanzielle Aufwendungen) (vgl. „Res1“, „Res2“, „Com6“, „Ges5“) 		X	X	X

Tabelle 44: Checkliste - Erfolgsfaktoren, zweite Stufe des Auswahlprozesses.

Diese Checkliste der Erfolgskriterien wurde bereits mit sieben Unternehmensvertretern, meist Geschäftsführern oder Vertriebsleitern, im Einzelgespräch sowie im Rahmen eines Workshops diskutiert, überarbeitet und ergänzt. Sie dient als Orientierungs- und Analysehilfe und kann von den Unternehmen individuell angepasst oder ergänzt werden.

Zur Unterstützung und Zeitoptimierung kann auch eine Selbstbeurteilung des Vertriebspartners vor der eigentlichen Kontaktaufnahme erfolgen. Die folgende Tabelle 45 gibt einen Überblick über mögliche Fragen. Der Fragenkatalog zur Selbstbeurteilung steht zudem auch auf Englisch unter dem folgenden Link: <https://url.tu-dortmund.de/self-disclosure> zum Download bereit. Eine ausführliche Beantwortung von Seiten des Vertriebspartners kann bereits als erstes Indiz für ein hohes Interesse und Engagement verstanden werden.

FRAGENKATALOG - SELBSTBEURTEILUNG DES VERTRIEBSPARTNERS
<ul style="list-style-type: none"> Welche Länder/Regionen möchten Sie mit unserem/-en Produkt/-en beliefern? Besteht Ihrer Meinung nach dort Bedarf an unseren Produkten? Welche Vertragsform bevorzugen Sie? [Verkauf auf eigene/fremde Rechnung und im eigenen/fremden Namen] Welcher ist Ihr Heimatmarkt? Sind Sie mit der Mentalität und Sprache in XXX vertraut? Haben Sie bereits Erfahrungen in der internationalen Zusammenarbeit?

- Besitzen Sie einen eigenen Internetauftritt zur Vermarktung von Produkten? Wenn ja, bitte nennen Sie uns die Internetadresse.
- Wie bewerten Sie die bisherige Marktentwicklung im Zielmarkt?
Wie schätzen Sie das Marktpotenzial ein?
- Mit welchem Marktwachstum rechnen Sie in den nächsten Jahren?
- Welche Entwicklungen/Anforderungen gibt es in der Branche? (bspw. technisch, gesetzlich, politisch, kulturell...)
- Wer ist der größte Konkurrent und wie ist der Markt aufgeteilt?
- Wen sehen Sie als potenziellen Abnehmer/Zielgruppe an?
- Welchen Umsatz/welche Absatzmengen können Sie im nächsten Jahr schätzungsweise erzielen?
- Welche Anforderungen hat Ihrer Meinung nach die Zielgruppe an das Produkt und den Service?
- Bitte beschreiben Sie uns Ihr Aufgabengebiet/Ihre Kompetenzbereiche auf dem Markt?
- Mit welchen Herausforderungen werden wir höchstwahrscheinlich auf dem Markt zu kämpfen haben?
Wie können wir diese in den Griff bekommen?
- Welchen Umsatz haben Sie im letzten Jahr erwirtschaftet?
- Welche (komplementären) Produkte führen Sie in Ihrem bisherigen Sortiment?
- Welche (Wettbewerbs-) Produkte führen Sie in Ihrem bisherigen Sortiment?
- Wie hoch schätzen Sie Ihre Marktanteile im Segment unserer Produktkategorie ein?
- Welche Vertriebskanäle (online und/oder stationär) und welche Händler verwenden Sie?
- Wie werden (speziell technische bzw. komplexe) Produkte vertrieben? [Online vs. stationär, Kataloge, Verkaufsveranstaltungen etc.]
- Verfügen Sie über Vertriebsmitarbeiter?
Wie groß ist der Vertriebsinnen- bzw. Vertriebsaußendienst? [Anzahl der Mitarbeiter]
- Inwiefern sind Sie in der Region vernetzt? [Anzahl Netzwerkpartner, Kontakt zu Entscheidern, Mitglied in Verbänden oder Interessengemeinschaften etc.]
- Können Sie mit Ihrem Netzwerk die gesamte Branche oder auch mehrere Branchen abdecken?
- Haben Sie Kontakte zu „Entscheidern“? Und wenn ja, zu welchen (bspw. Zoll, Politik...)?
- Existieren Daten zur Kunden- oder Lieferantenzufriedenheit? Wenn ja, bitte legen Sie uns diese bei.
- Wie aktiv sind Sie in der Neukundengewinnung?
Welche und wie viele Kunden wurden (ungefähr) in den letzten Jahren akquiriert?
- Über wie viele Mitarbeiter verfügen Sie derzeit?
- Verfügen Sie über eine/mehrere Niederlassung/-en vor Ort? Wenn ja, wie groß ist/sind diese? [Mitarbeiterzahl, Umsatz etc.]
- Wie ist das Unternehmen strukturiert? [Abteilungen]
Existiert ein Organigramm? Wenn ja, bitte legen Sie uns dieses bei.
- Welche Wertvorstellungen haben Sie in Bezug auf Nachhaltigkeit und dauerhafte, zukunftsorientierte Zusammenarbeit?
- Besteht eine langfristige Zusammenarbeit zu bisherigen Partnern?
- Wie lange sind Mitarbeiter im Durchschnitt für Ihr Unternehmen tätig? [Fluktuation der Mitarbeiter]
- Sind Sie Mitglied in einer Einkaufsgemeinschaft? Wenn ja, in welcher?
- Sind Ihre Zahlungen in irgendeiner Form bspw. durch die Einkaufsgemeinschaft abgesichert?
- Verfolgen Sie gängige Qualitätsstandards? [bspw. Auditierung durch die Einkaufsgemeinschaft]
Wenn ja, welche?
- Sind Sie auf nationalen oder internationalen Messen bereits als Aussteller oder Besucher tätig?
Wenn ja, auf welchen?

- Bieten Sie Kundenveranstaltungen (vor Ort) an? [bspw.: Hausmessen, „Tag der offenen Tür“ oder ähnliche Kundenveranstaltungen]
Wenn ja, welche und in welchen Abständen?
An wen richten sich diese Veranstaltungen? [Stammkunden, Neukunden etc.]
- Sind Sie dazu bereit, sich finanziell/aktiv an der Erstellung von Werbematerialien zu beteiligen?
- Besitzen Sie einen eigenen Katalog, in dem die Produkte aufgenommen werden können?
Wenn ja, wann erscheint eine aktuelle Ausgabe?
Ist der Katalog auch digital abrufbar? [bspw. als PDF oder Onlineshop] Wenn ja, teilen Sie uns bitte den Link mit.
- Arbeiten Sie mit Verkaufsaktionen?
Sind konkrete Aktionen in näherer Zukunft geplant? Wenn ja, welche?
- Welche Zahlungsweise bzw. Zahlungsziele verfolgen Sie?
Wären Sie bereit, andere Zahlungsweisen zu akzeptieren? Wenn ja, welche?
- Welche Preisgestaltung verfolgen Sie? [bspw. Rabatte, Sonderaktionen, Premiumprodukte etc.]
- Welche Vorstellungen haben Sie über Häufigkeit und Ausführung der Berichterstattung bezüglich Umsatz- und Absatzzahlen?
- Welche Vorstellung haben Sie von der Kommunikation mit unserem Unternehmen? [Umfang, Regelmäßigkeit, persönlich oder eher telefonisch]
- Wären Sie bereit, Mitarbeiter für Schulungen freizustellen sowie an Schulungen, ggf. auch in Deutschland, teilzunehmen? [Finanzierungsaufwendungen]

Tabelle 45: Fragenkatalog - Selbstbeurteilung Vertriebspartner. Download möglich unter: <https://url.tu-dortmund.de/selbstauskunft>

Nachdem die Informationen systematisch abgefragt wurden und das Unternehmen nun über eine Bewertung des potentiellen Partners auf Grundlage der harten Kriterien verfügt, sollte dennoch bei der anstehenden komplexen Entscheidungssituation das „Bauchgefühl“ mit einbezogen und als letztes, nachgelagertes K.O.-Kriterium genutzt werden.

Die Berücksichtigung der in dieser Arbeit erarbeiteten Checklisten stellt einen systematischen Auswahlprozess sicher. Zudem können sie in der Praxis als Gesprächsleitfaden und Protokoll fungieren und helfen, die Entscheidung vor Vorgesetzten zu dokumentieren und zu erläutern. Zur konkreten Vertragsgestaltung kann sich zudem an den dargelegten Vertragsinhalten der Unternehmen U3 und U12 (Kapitel 5.1.3.3 und Kapitel 5.1.12.3, Abschnitt: Vertragsgestaltung) orientiert werden.

8.3 Kritische Würdigung und Ausblick

Mit dieser Arbeit wurde der Bereich der Vertriebspartnerwahl für das Auslandsgeschäft konzeptionell sowie empirisch untersucht. Der Fokus lag dabei auf der Analyse der Auswahlprozesse, der durch harte Kriterien systematisch und praxisnah abgebildet werden sollte. Das Ziel war es somit, Handlungsempfehlungen abzuleiten, welche in Form von Checklisten eine Auseinandersetzung und systematische Vorgehensweise mit dem Partner ermöglichen.

Wie bereits im Kapitel 8.2.1 angesprochen, liefert die vorliegende Arbeit verschiedene Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten. Ein besonderes Augenmerk kann hierbei auf die folgenden Punkte gelegt werden:

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurde das weiche Kriterium „Bauchgefühl“ immer wieder zur Sprache gebracht. Allerdings lag der Fokus dieser Arbeit auf der Analyse der harten Kriterien, welche eine systematische Herangehensweise beschreibt. Zudem bietet es sich nicht an, dieses emotionale, weiche Kriterium retrospektiv in eine quantitative Befragung einzubetten. Daher sollte in einem weiteren Schritt mit Hilfe von qualitativen Methoden (bspw. qualitativen Interviews), welche insbesondere im Bereich der Untersuchung von Emotionen Anwendung finden, das „Bauchgefühl“ weiter untersucht werden (Dickson-Swift et al. 2009, S. 73; Padgett 2016, S. 126). So kann analysiert werden, welchen Einfluss die „Sympathie“ des Herstellerunternehmens gegenüber dem potenziellen Vertriebspartner auf den (Unternehmens-) Erfolg hat. Zudem wäre es denkbar, die angesprochene zwischenmenschliche Komponente auf beiden Seiten der Kooperation ausführlich zu untersuchen.

Des Weiteren ist es vorstellbar, die identifizierten Erfolgsfaktoren auf unterschiedliche Anwendungsgebiete zu übertragen und zu untersuchen. So wurde der Fokus dieser Arbeit ausschließlich auf deutsche kleine und mittelständische Unternehmen gelegt. Möglich wäre allerdings, auch größere Unternehmen oder Unternehmen in anderen Ländern im Rahmen der Vertriebspartnerwahl zu untersuchen, um festzustellen, ob die identifizierten Erfolgskriterien auch auf diese übertragen werden können.

Gleichzeitig wäre es denkbar, im Rahmen der Stichprobe Unterschiede in den Branchen oder Unternehmensgrößen zu analysieren. Für diese Gruppenvergleiche wäre allerdings eine größere Stichprobe notwendig, welche durch die sehr spezielle Zielgruppe von Experten, meist Geschäftsführer oder Vertriebsleiter deutscher international agierender KMU im B2B-Bereich, welche bereits über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Vertriebspartner verfügen, nur schwer zu erreichen ist.

Zudem kann es interessant sein, die Perspektiven der Vertriebspartner im Rahmen des Auswahlprozesses zu analysieren und herauszufinden, welche Kriterien hier eine entscheidende Rolle auf Seiten des Vertriebspartners spielen und letztendlich einen (positiven) Einfluss auf den (Unternehmens-) Erfolg haben. Die bereits identifizierten Erfolgsfaktoren aus dieser Arbeit, welche ausschließlich die Sichtweise des Herstellerunternehmens betreffen, können hier ebenfalls in die Untersuchung miteinbezogen werden.

Ferner wurden die Rolle des Unternehmens und dessen Beitrag im Rahmen des Auswahlprozesses, aber auch einer erfolgreichen und gut funktionierenden Zusammenarbeit, in dieser

Arbeit weitestgehend ausgeblendet. Um ein ganzheitliches Bild erhalten zu können, wäre es interessant zu untersuchen, welche Beiträge des Unternehmens zu Beginn, aber auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit, die Beziehung festigen können.

Diese angeführten künftigen Aufgabenstellungen können für die Praxis, aber auch für die Wissenschaft genutzt werden, um die Herausforderungen im Bereich der Vertriebspartnerwahl im Auslandsgeschäft noch professioneller zu bewältigen.

9 Literaturverzeichnis

- Agarwal, S.; Ramaswami, S. N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode. Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1), S. 1–27.
- Aharoni, Y. (1966): The Foreign Investment Decision Process. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Ahlert, D.; Evanschitzky, H.; Wunderlich, M.; Heidebur, S. (2003): Franchisenehmerakquisition und -bindung. Eine empirisch gestützte Analyse zu den Determinanten einer erfolgreichen Franchisenehmerakquisition und -bindung. Münster: Internationales Centrum für Franchising und Cooperation.
- Ahlert, D.; Hesse, J.; Kruse, P. (2008): Internationalisierung von KMU: Erfolgsfaktorenforschung und Benchmarking bei KMU. Abschlussbericht zum Praxisprojekt "Schäper". Münster: IfHM Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing (21).
- Albers, S.; Götz, O. (2006): Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. In: *Die Betriebswirtschaft* 66 (6), S. 669–677.
- Al-Khalifa, A. K.; Eggert Peterson, S. (1999): The Partner Selection Process in International Joint Ventures. In: *European Journal of Marketing* 33 (11/12), S. 1064–1081.
- Amschlinger, M. C. (2011): Internationalisierung im Mittelstand. Eine empirische Analyse kulturabhängiger Erfolgsfaktoren von Direktinvestitionen deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in Rumänien. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Anderson, E.; Coughlan, A. T. (1987): International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. In: *Journal of Marketing* 51 (1), S. 71–82.
- Anderson, E.; Gatignon, H. (1986): Modes of Foreign Entry. A Transaction Cost Analysis and Propositions. In: *Journal of International Business Studies* 17 (3), S. 1–26.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing* 54 (1), S. 42–58.
- Awadzi, W. K. (1987): Determinants of Joint Venture Performance. A Study of International Joint Ventures in the United States (Japan, Europe). In: *LSU Historical Dissertations and Theses*.
- Backhaus, K.; Eisenbeiß, M.; Koch, M. (2009a): Die optimale Organisationsform für das Auslandsgeschäft. In: *Marketing Review St. Gallen* 26 (3), S. 34–39.

- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2006): *Multivariate Analysemethoden*. 11. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2010): *Industriegütermarketing*. 9., überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Barnard, C. I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass. Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Batinic, B.; Bosnjak, M. (1997): Fragebogenuntersuchungen im Internet. In: *Internet für Psychologen*, S. 221–243.
- Behr, M.; Semlinger, K. (2004): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Beleska-Spasova, E. (2014): Determinants and Measures of Export Performance. Comprehensive Literature Review. In: *Journal of Contemporary Economic and Business Issues* 1 (1), S. 63–74.
- Bentler, P. M.; Huang, W. (2014): On Components, Latent Variables, PLS and Simple Methods. Reactions to Rigdon's Rethinking of PLS. In: *Long Range Planning* 47 (3), S. 138–145.
- Berndt, R.; Altobelli, C. F.; Sander, M. (2005): *Internationales Marketing-Management*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Binckebanck, L.; Hölter, A. K. (2012): Internationaler Vertrieb: Stand der Forschung. In: L. Binckebanck und C. Belz (Hg.): *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 223–240.
- Blecker, T. (1999): *Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bolton, J. E. (1971): *Report of the Committee of Enquiry into Small Firms*. London: HMSO.
- Bonart, T. (2013): *Industrieller Vertrieb*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Borchardt, A.; Göthlich, S. E. (2007): Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. 2. überarbeitete und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 33–48.

- Bortz, J.; Döring, N. (2002): *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Bortz, J.; Döring, N.; Pöschl, S. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.
- Buber, R.; Holzmüller, H. (Hg.) (2009): *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Burmann, C.: *Strategische Flexibilität und Strategieveränderungen als Determinanten des Unternehmenswertes*. In: K. Bellmann, J. Freiling, P. Hamann und U. (Hg.) *Mildenberger (Hg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 109–144.
- Büter, C. (2013): *Außenhandel: Grundlagen internationaler Handelsbeziehungen*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Buxmann, P.; Diefenbach, H.; Hess, T. (Hg.) (2011): *Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Campbell, D. T.; Stanley, J. C. (1963): *Experimental and Quasiexperimental Design for Research on Teaching*. In: N. L. Gage (Hg.): *Handbook of Research on Teaching*. Chicago: Rand McNally, S. 171–246.
- Cavusgil, S. T.; Evirgen, C. (1997): *Use of Expert Systems in International Marketing. An Application for Co-operative Venture Partner Selection*. In: *European Journal of Marketing* 31 (1), S. 73–86.
- Cavusgil, S. T.; Knight, G.; Riesenberger, J. R. (2008): *International Business. Strategy, Management and the New Realities*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cavusgil, S. T.; Yeoh, P. L.; Mitri, M. (1995): *Selecting Foreign Distributors. An Expert Systems Approach*. In: *Industrial Marketing Management* 24 (4), S. 297–304.
- Chen, S. H.; Lee, H. T.; Wu, Y. F. (2008): *Applying ANP Approach to Partner Selection for Strategic Alliance*. In: *Management Decision* 46 (3), S. 449–465.
- Chin, W. W. (1998): *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. In: G. A. Marcoulides (Hg.): *Modern Methods for Business Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, S. 295–336.
- Coase, R. H. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica* 4 (16), S. 386–405.

- Cooper, R. K.; Sawaf, A. (1998): Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations. London: Penguin.
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. 2. Auflage. New Jersey: Prentice Hall.
- Dacin, M. T.; Hitt, M. A.; Levitas, E. (1997): Selecting Partners for Successful International Alliances. Examination of US and Korean Firms. In: *Journal of World Business* 32 (1), S. 3–16.
- Damasio, A. R. (1994): Descartes' Error. Emotion, Reason and the Human Brain. 1. Auflage. New York: Penguin.
- Daniels, J. D. (1971): Recent Foreign Direct Manufacturing Investment in the United States. An Interview Study of the Decision Process. New York: Praeger Publishers.
- Deutsche-Emiratische Industrie- und Handelskammer (2018): Rahmeninformationen zum Thema Firmengründung in den VAE. Merkblatt. Online verfügbar unter www.ahkuae.com, zuletzt aktualisiert am 23.10.2018.
- Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators. An Alternative to Scale Development. In: *Journal of Marketing Research* 38 (2), S. 269–277.
- Dickson-Swift, V.; James, E. L.; Kippen, S.; Liamputtong, P. (2009): Researching sensitive topics. Qualitative Research as Emotion Work. In: *Qualitative Research* 9 (1), S. 61–79.
- DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2005): Going International 2005. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft. Erfahrungen, Lösungen und Perspektiven. Hg. v. DIHK - Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V.
- DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (2013): Going International 2013. Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft. Ergebnisse der IHK-Unternehmensumfrage Bundesweite Auswertung. Hg. v. DIHK - Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V. Online verfügbar unter <https://www.ihk-krefeld.de/de/media/pdf/international/going-international-2013.pdf>, zuletzt aktualisiert am 18.08.2018.
- Dijkstra, T. K. (2014): PLS' Janus Face – Response to Professor Rigdon's Rethinking Partial Least Squares Modeling. In Praise of Simple Methods. In: *Long Range Planning* 47 (3), S. 146–153.
- Dijkstra, T. K.; Henseler, J. (2015a): Consistent and Asymptotically Normal PLS Estimators for Linear Structural Equations. In: *Computational Statistics & Data Analysis* 81, S. 10–23.

- Dijkstra, T. K.; Henseler, J. (2015b): Consistent Partial Least Squares Path Modeling. In: *MIS Quarterly* 39 (2).
- Driscoll, A. M.; Paliwoda, S. J. (1997): Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice. In: *Journal of Marketing Management* 13 (1-3), S. 57–87.
- Dülfer, E. (1985): Die Auswirkungen der Internationalisierung auf Führung und Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 37 (6), S. 493–514.
- Ebers, M.; Gotsch, W. (2003): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: A. Kieser und P. Walgenbach (Hg.): *Organisation*. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 199–251.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.
- Ellram, L. M. (1990): The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. In: *Journal of Purchasing and Materials* 26 (4), S. 8–14.
- Engelhardt, W. H.; Günter, B. (1981): *Investitionsgüter-Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Eriksson, P.; Kovalainen, A. (2016): *Qualitative Methods in Business Research*. 2. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ernst, D. (1999): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen: Kooperationsformen und Außenwirtschaftsförderung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- European Commission (2018): What is an SME? Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm, zuletzt geprüft am 16.09.2018.
- Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (2009): *Satzung und Anhänge*. Online verfügbar unter http://www.werkzeug.org/wp-content/uploads/pdf/Satzung_Web.pdf, zuletzt geprüft am 17.09.2018.
- Fachverband Werkzeugindustrie e.V. (2015): *Die 15 bedeutendsten Ausfuhrländer für Werkzeuge*. Online verfügbar unter <http://www.werkzeug.org/wp-content/uploads/2016/07/Exportlaender.pdf>, zuletzt geprüft am 08.08.2018.
- Faix, W. G.; Kisgen, S.; Lau, A.; Schulten, A.; Zywietz, T. (2006): *Praxishandbuch Außenwirtschaft. Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fernández, Z.; Nieto, M. J. (2005): Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses. Some Influential Factors. In: *Family Business Review* 18 (1), S. 77–89.

- Fink, Ma.; Harms, R.; Kraus, S. (2008): Cooperative Internationalization of SMEs. Self-commitment as a Success Factor for International Entrepreneurship. In: *European Management Journal* 26 (6), S. 429–440.
- Fornell, C.; Bookstein, F. L. (1982): Two Structural Equation Models. LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. In: *Journal of Marketing Research* (19), S. 440–452.
- Fornell, C.; Cha, J. (1994): Partial Least Squares. In: *Advanced Methods of Marketing Research*, S. 52-78.
- Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Freiling, J. (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. In: *Management Revue* 19 (1/2), S. 33–52.
- Fritz, W. (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Froschauer, U.; Lueger, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Stuttgart: utb.
- Fuchs, M.; Apfelthaler, G. (2009): Management internationaler Geschäftstätigkeit. Wien: Springer Verlag.
- Gefen, D.; Straub, D.; Boudreau, M.-C. (2000): Structural Equation Modeling and Regression. Guidelines for Research Practice. In: *Communications of the Association for Information Systems* (4), S. 1-79.
- Geringer, J. M. (1991): Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. In: *Journal of International Business Studies* 22 (1), S. 41–62.
- Ghorbani, M.; Arabzad, S. M.; Tavakkoli-Moghaddam, R. (2014): Service quality-based Distributor Selection Problem. A Hybrid Approach Using Fuzzy ART and AHP-FTOPSIS. In: *International Journal of Productivity and Quality Management* 13 (2), S. 157–177.
- Greving, B. (2007): Messen und Skalieren von Sachverhalten. In: A. Sönke, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter und J. Wolf (Hg.): *Methodik der empirischen Forschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 65–78.
- Groß-Schuler, A. (2013): Irreversibilität und Unternehmensstrategie. Das Konzept der sunk costs und seine Entscheidungsrelevanz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gujarati, D. N. (2003): *Basic Econometrics*. 4. Auflage. New York: McGraw-Hill.

- Haag, P.; Roßmann, P. (2015): Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best Practice. Oldenburg: Walter de Gruyter.
- Hair, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M.; Richter, N. F.; Hauff, S. (2017): Partial Least Squares Strukturgleichungsmodellierung (PLS-SEM). Eine anwendungsorientierte Einführung. München: Vahlen.
- Hanslik, A. (2013): Internationaler Markteintritt von kleinen und mittleren Unternehmen in China. Eine transaktionskostentheoretische Modellierung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Helffferich, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennart, J. F. (1988): A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures. In: *Strategic Management Journal* 9 (4), S. 361–374.
- Hessels, J.; Terjesen, S. (2010): Resource Dependency and Institutional Theory Perspectives on Direct and Indirect Export Choices. In: *Small Business Economics* 34 (2), S. 203–220.
- Hilger, A. (2001): Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien. Dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China. Bern: Peter Lang.
- Hill, C. W. L.; Hwang, P.; Kim, W. C. (1990): An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. In: *Strategic Management Journal* 11 (2), S. 117–128.
- Hill, C. W.L. (2009): International Business. Competing in the Global Marketplace. 7. Auflage. Boston: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A.; Dacin, M. T.; Levitas, E.; Arregle, J. L.; Borza, A. (2000): Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. In: *Academy of Management Journal* 43 (3), S. 449–467.
- Hochhold, S.; Rudolph, B. (2009): Principal-Agent-Theorie. In: M. Schwaiger und A. Meyer (Hg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 131–145.
- Hoffmann, W. H.; Schlosser, R. (2001): Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises - An Empirical Survey. In: *Long Range Planning* 34 (3), S. 357–381.
- Holtbrügge, D.; Puck, J. F. (2008): Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt. Heidelberg: Springer Verlag.

- Hölzl, E. (1994): Qualitatives Interview. In: *Arbeitskreis Qualitative Sozialforschung: Verführung zum qualitativen Forschen: Eine Methodenauswahl*, S. 61–68.
- Holzmüller, H.; Rebsch, S.; Refflinghaus, R.; Klute-Wenig, S. (2017): Development of “a Decision-Support-System” for the Systematic Selection of International Distribution Partners. Internationalen Export-Management Forschungstag (ESCE). Paris, 13.10.2017.
- Holzmüller, H.; Rebsch, S.; Refflinghaus, R.; Klute-Wenig, S. (2018): Towards a Systematic Approach for Sales Agent Selection in Export Markets. La Fabrique de l'Exportation. Paris, 15.10.2018.
- Homburg, C.; Baumgartner, H. (1995): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung. Eine Bestandsaufnahme. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 65 (10), S. 1091–1108.
- Homburg, C.; Giering, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. In: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis* 18 (1), S. 5–24.
- Homburg, C.; Krohmer, H. (2008): Der Prozess der Marktforschung. Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung. In: A. Herrmann, C. Homburg und M. Klarmann (Hg.): *Handbuch Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 21–51.
- Homburg, C.; Schäfer, H.; Schneider, J. (2016): *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System*. 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Huber, F.; Herrmann, A.; Meyer, F.; Vogel, J.; Vollhardt, K. (2007): *Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Huber, F.; Herrmann, A.; Peter, S. (2003): Ein Ansatz zur Steuerung der Markenstärke. Grundidee, Methodik und Implikationen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)* 73 (4), S. 345–370.
- Huber, F.; Kopsch, A. (2007): Produktbündelung. In: S. Albers und A. Hermann (Hg.): *Handbuch Produktmanagement*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 617–648.
- Hulland, J. (1999): Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research. A Review of Four Recent Studies. In: *Strategic Management Journal* 20 (2), S. 195–204.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. (2001): Time and Internationalisation. The Shortened Adoption Lag in Small Business Internationalisation: Turku School of Economics and Business Administration.

Hutchinson, K.; Quinn, B.; Alexander, N. (2005): The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards a Conceptual Framework. In: *Journal of Marketing Management* 21 (1-2), S. 149–179.

Industrie- und Handelskammer zu Dortmund (2014): Die Besten im Westen. Top-Unternehmen der Region.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2018): KMU-Definition des IfM Bonn. Online verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, zuletzt aktualisiert am 16.09.2018.

Jäger, M. (2010): Dynamische Prozesse der Internationalisierung. Theoriegeleitete empirische Analyse familiengeführter KMU. Wiesbaden: Gabler Verlag (Gabler Research).

Jahrmann, F. U. (2007): Außenhandel. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 12. Auflage. Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag.

Jarvis, C. B.; MacKenzie, S. B.; Podsakoff, P. M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. In: *Journal of Consumer Research* 30 (2), S. 199–218.

Jensen, M. C.; Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 3 (4), S. 305–360.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8 (1), S. 23–32.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review* 7 (4), S. 11–23.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (2003): Building a Model of Firm Internationalisation. In: D. D. Sharma und A. Blomstermo (Hg.): *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, S. 3-15.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases. In: *Journal of Management Studies* 12 (3), S. 305–323.

Katua, N. T. (2014): The Role of SMEs in Employment Creation and Economic Growth in Selected Countries. In: *International Journal of Education and Research* 2 (12), S. 461–472.

Kepper, G. (1994): Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Kienbaum, J.; Kabst, R.; Gutmann, J. (2000): Internationalisierung im Mittelstand: Chancen-Risiken-Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (Hg.) (2003): Organisation. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kim, W. C.; Hwang, P. (1992): Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. In: *Journal of International Business Studies* 23 (1), S. 29–53.
- Kirby, D. A.; Kaiser, S. (2003): Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. In: *Small Business Economics* 21 (3), S. 229–242.
- Kirby, D. A.; Kaiser, S. (2005): SME Foreign Direct Investment. An Examination of the Joint Venture Experiences of German and UK Small and Medium Sized Firms in China. In: *International Entrepreneurship and Management Journal* 1 (1), S. 83–104.
- Kleine, C. (2000): Mittelständische Firmenpools zur Markterschließung in Ostasien. Digital-Druck, Frensdorf.
- Klute-Wenig, S.; Rebsch, S.; Holzmüller, H.; Refflinghaus, R. (2017): Improving the Selection of International Distribution Partners by Using Quality Management Methods. In: *International Journal of Quality and Service Sciences* 9 (3/4), S. 241–250.
- Klute-Wenig, S.; Refflinghaus, R.; Rebsch, S.; Holzmüller, H. (2016): Improving the Selection of International Distribution Partners by Using Quality Management Methods. 19th QMOD/ICQSS conference. Rom, Italien, 21.09.2016.
- Koch, A. J. (2001): Factors Influencing Market and Entry Mode Selection. Developing the MEMS Model. In: *Marketing Intelligence & Planning* 19 (5), S. 351–361.
- Kogut, B. (1988): Joint Ventures. Theoretical and Empirical Perspectives. In: *Strategic Management Journal* 9 (4), S. 319–332.
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Wong, V.; Saunders, J. (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Auflage. München: Pearson Studium.
- Kowal, S.; O'Connell, D. C. (2005): Zur Transkription von Gesprächen. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 437-447.
- Kranzusch, P.; Holz, M. (2013): Internationalisierungsgrad von KMU. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Hg. v. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. IfM-Materialien. Bonn.

Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/publikationen/publikationendetail/?tx_ifmstudies_publicationdetail%5Bpublication%5D=457&cHash=cea3ec0f4fff25d56eccc996ffba4038, zuletzt geprüft am 23.10.2018.

Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (2003): Konsumentenverhalten. München: Vahlen.

Kuckartz, U. (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuckartz, U. (2009): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: R. Buber und H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 713–730.

Kurz, A.; Aigner, W.; Meinhard, D. (2004): Presenting the Results of Qualitative Research to Public Research Administration Bodies. In: R. Buber, J. Gadner und L. Richards (Hg.): Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research. Hampshire: Palgrave Macmillan, S. 61–76.

Kuß, A. (2007): Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kutschker, M.; Schmid, S. (2011): Internationales Management. 7., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Kvale, S. (2007): Doing interviews. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Lages, L. F.; Lages, C.; Lages, C. R. (2005): Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports. The APEV Scale and the PERFEX Scorecard. In: *Journal of International Marketing* 13 (3), S. 79–104.

Lambert, D. M.; Emmelhainz, M. A.; Gardner, John T. (1996): Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. In: *The International Journal of Logistics Management* 7 (2), S. 1–18.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.

Lasserre, P. (1984): Selecting a Foreign Partner for Technology Transfer. In: *Long Range Planning* 17 (6), S. 43–49.

Lenz, D.; Refflinghaus, R.; Holzmüller, H. (2018): Empirisch basierte Entwicklung eines Instrumentariums zur Identifikation und Entscheidung über die Markteintrittsform sowie die Auswahl von Vertriebspartnern von KMU der WSI bei der Bearbeitung von Auslandsmärkten.

Abschlussbericht zum IGF-Vorhaben Nr. 18852N (Berichtszeitraum: 01.09.2015 - 31.12.2017). Unter Mitarbeit von S. Rebsch und S. Klute-Wenig.

Lienert, G. A. (1969): Testaufbau und Testanalyse. 3., durch einen Anhang über Faktorenanalyse ergänzte Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.

Lin, J. S. C.; Chen, C. R. (2008): Determinants of Manufacturers' Selection of Distributors. In: *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (5), S. 356–365.

Lohmöller, J.-B. (Hg.) (1989): Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares. Heidelberg: Physica.

Lu, J. W.; Beamish, P. W. (2001): The Internationalization and Performance of SMEs. In: *Strategic Management Journal* 22 (6-7), S. 565–586.

Lu, J. W.; Beamish, P. W. (2006): Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Ventures. In: *Journal of Business Venturing* 21 (4), S. 461–486.

Luo, Y. (1997): Partner Selection and Venturing Success. The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China. In: *Organization Science* 8 (6), S. 648–662.

Luo, Y. (1999): Entry and Cooperative Strategies in International Business Expansion. Westport: Greenwood Publishing Group.

Madsen, T. K.; Servais, P. (1997): The Internationalization of Born Globals. An Evolutionary Process? In: *International Business Review* 6 (6), S. 561–583.

March, J. G. (1994): Primer on Decision Making. How Decisions Happen. New York: Simon and Schuster.

March, J. G.; Simon, H. A. (1958): Organizations. New York: Wiley.

Mathissen, M. (2009): Die Principal-Agent-Theorie. Positive und normative Aspekte für die Praxis. Oldenburg: Igel Verlag.

Matsuno, K.; Mentzer, J. T.; Özsomer, A. (2002): The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. In: *Journal of Marketing* 66 (3), S. 18–32.

Matys, T. (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik (Studientexte zur Soziologie). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mayring, P. (Hg.) (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research. 2. Aufl. (1).

- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundformen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P.; Simon, H. A. (1958): Organizations. New York: Wiley.
- Mercateo (2018): Die Beschaffungsplattform für Geschäftskunden. Online verfügbar unter <http://www.mercateo.com>, zuletzt geprüft am 16.09.2018.
- Merkens, H. (2005): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Auflage. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 286–298.
- Meuser, M.; Nagel, U. (1991): ExpertInneninterview: vielfach erprobt, wenig bedacht. In: D. Granz und K. Kraimer (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 441–471.
- Mey, G.; Mruck, K. (Hg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1994): Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success. Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. In: *Strategic Management Journal* 15 (2), S. 135–152.
- Musso, F.; Francioni, B. (2014): International Strategy for SMEs. Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21 (2), S. 301–312.
- Narayana, C. L.; Markin, R. J. (1975): Consumer Behavior and Product Performance. An Alternative Conceptualization. In: *Journal of Marketing* 39 (4), S. 1–6.
- Nienaber, K. B. (2003): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung. Hamburg: Verlag Dr. Kovač (9).
- Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H. (2002): Marketing. Berlin: Duncker & Humblot GmbH.
- Oexler, T. (2008): Konsumgütermarketing vs. Investitionsgütermarketing. Wesentliche Merkmale und Unterschiede. Hamburger Fern-Hochschule, Hamburg.
- Ohlwein, M. (1999): Märkte für gebrauchte Güter. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of International New Ventures. In: *Journal of International Business Studies* 25 (1), S. 45–64.
- Padgett, D. K. (2016): *Qualitative Methods in Social Work Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pan, Y.; David, K. T. (2000): The Hierarchical Model of Market Entry Modes. In: *Journal of International Business Studies* 31 (4), S. 535–554.
- Pansiri, J. (2008): The Effects of Characteristics of Partners on Strategic Alliance Performance in the SME Dominated Travel Sector. In: *Tourism Management* 29 (1), S. 101–115.
- Patton, M. Q. (2002): Designing Qualitative Studies. In: *Qualitative Research and Evaluation Methods* 3, S. 230–246.
- Paun, D. A. (1997): A Study of “Best” versus “Average” Buyer-Seller Relationships. In: *Journal of Business Research* 39 (1), S. 13–21.
- Perlitz, M. (2000): *Internationales Management. Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre*. 4., überarbeitete Auflage. Stuttgart: utb.
- Perlitz, M. (2004): *Internationales Management. Grundwissen der Ökonomik: Betriebswirtschaftslehre*. 5. Auflage. Stuttgart: utb.
- Pettigrew, A. M. (1990): Longitudinal Field Research on Change. Theory and Practice. In: *Organization Science* 1 (3), S. 267–292.
- Pfadenhauer, M. (2009): Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe. In: R. Buber und H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 451–475.
- Pfohl, H. C. (2013): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: H. C. Pfohl, U. Arnold, K. Ballarini, I. Bamberger, S. Behringer, C. J. Börner et al. (Hg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*. 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Schmidt (Management und Wirtschaft Praxis, 44), S. 2–25.
- Picot, A.; Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 19 (4), S. 178–184.
- Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. (2002): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pierce, J. L.; Boerner, C. S.; Teece, D. J.; Augier, M.; March, J. G. (2008): Dynamic Capabilities, Competence and the Behavioral Theory of the Firm. In: D. J. Teece (Hg.): *Technological*

- Know-How, Organizational Capabilities and Strategic Management. Singapur: World Scientific Publishing Co., S. 53–67.
- Plinke, W. (1999): Grundzüge des industriellen Marketing. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin.
- Poland, B. D. (1995): Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. In: *Qualitative Inquiry* 1 (3), S. 290–310.
- Porst, R. (2008): Fragebogen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Raab, G.; Unger, A.; Unger, F. (2004): Allgemeine Methodenlehre. In: G. Raab, A. Unger und F. Unger (Hg.): *Methoden der Marketing-Forschung. Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 1–42.
- Refflinghaus, R.; Klute-Wenig, S.; Rebsch, S.; Holzmüller, H. (2018): How to Find a Suitable Distribution Partner. A Systematic, QFD-Based Approach. In: S. M. Dahlgaard-Park und J. J. Dahlgaard (Hg.): *Proceedings. 21st QMOD-ICQSS Conference*. Wales, 23.08.2018: Lund University Library Press, S. 1084–1090.
- Reuter, B. (2004): *Vertriebspartnerkontrolle in der Konsumgüterindustrie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Reuter, U. (2011): *Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen. Grundlagen, Theoriebausteine und Prozessorientierung*. Diskussionspapierreihe Innovation, Serviceleistungen und Technologie, Betriebswirtschaftliches Institut, Universität Stuttgart.
- Rieß, A.; Fahrendorf, G. (2002): *Fit für das Auslandsgeschäft. Ein Praxisleitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen zur Selbsteinschätzung und Markterschließung*. Hg. v. Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH). Düsseldorf.
- Riess, S. (1998): *Kernkompetenz im Vertrieb. Ein ressourcenorientierter Strategieansatz*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Root, F. R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. 2., überarbeitete Auflage. Lexington: Lexington Books.
- Rossiter, J. R. (2002): The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. In: *International Journal of Research in Marketing* 19 (4), S. 305–335.

- Rosson, P. J. (1987): The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment. In: P. J. Rosson und S. D. Reid (Hg.): *Managing Export Entry and Expansion*. New York: Praeger Publishers, S. 296–315.
- Saam, N. J. (2002): *Prinzipale, Agenten und Macht. Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Sander, M. (2011): *Marketing-Management. Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung*. 2. Auflage. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- Sarkar, M.; Cavusgil, S. T. (1996): Trends in International Business Thought and Literature. A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis. In: *Thunderbird International Business Review* 38 (6), S. 825–847.
- Schmoll, A. (2006): *Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft: Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schoppe, S. G.; Behrens, H. (Hg.) (1991): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Schreyögg, G. (2003): *Prinzipal-Agenten-Beziehung in Organisationen. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 4. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schwaiger, M.; Meyer, A. (2011): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Vahlen.
- Schwärmer, J.; Lynton, N.: *Der chinesische Markt aus Sicht deutscher mittelständischer Unternehmen, Beijing*. Haarmann Hemmelrath Management Consultants.
- Schwens, C. (2006): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung von Born Globals*. Lohmar: Eul (FGF Entrepreneurship-Research Monographien, 54).
- Semlinger, K. (2003): Vertrauen als Kooperationshemmnis. Kooperationsprobleme von kleinen und mittleren Unternehmen und Auswege aus der Vertrauensfalle. In: H. Hirsch-Kreinsen und M. Wannöffel (Hg.): *Netzwerke kleiner Unternehmen. Praktiken und Besonderheiten internationaler Zusammenarbeit*. Berlin: edition sigma, S. 61–87.
- Shah, R. H.; Swaminathan, V. (2008): Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances. The Moderating Role of Alliance Context. In: *Strategic Management Journal* 29 (5), S. 471–494.

- Shi, Y. Z.; Ho, P. Y.; Siu, W. S. (2001): Market Entry Mode Selection. The Experience of Small Firms in Hong Kong Investing in China. In: *Asia Pacific Business Review* 8 (1), S. 19–41.
- Simon, H. A. (1947): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3. Auflage. New York: Free Press.
- Simons, H. (2009): *Case Study Research in Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Solesvik, M. Z.; Westhead, P. (2010): Partner Selection for Strategic Alliances. Case Study Insights from the Maritime Industry. In: *Industrial Management & Data Systems* 110 (6), S. 841–860.
- Speth, H. (2002): *Theorie und Praxis des Wirtschaftslehre-Unterrichts. Eine Fachdidaktik: Ziel- und Inhaltsanalyse, Lehr- und Lernorganisation, Lernsicherung, Unterrichtskonzeptionen*. 7. Auflage. Rinteln: Merkur.
- Steinke, I. (2009): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: R. Buber und H. Holzmüller (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 261–283.
- Steinmann, H.; Kumar, B.; Wasner, A. (1981): Der Internationalisierungsprozess von Mittelbetrieben - Überlegungen zum Entwurf eines Forschungskonzepts. In: E. Pausenberger (Hg.): *Internationales Management. Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 107–127.
- Sternad, D. (2013): Die Internationalisierungsentscheidung. In: Sternad, D., Höfferer, M., Haber, G. (Hg.): *Grundlagen Export und Internationalisierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 9–23.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.
- Theobald, A. (2016): *Praxis Online-Marktforschung. Grundlagen–Anwendungsbereiche–Durchführung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Thomas, G. (2011): A Typology for the Case Study in Social Science Following a Review of Definition, Discourse, and Structure. In: *Qualitative Inquiry* 17 (6), S. 511–521.
- Töpfer, A. (2007): *Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs-und prozessorientierte Grundlagen*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag.

- Tse, D. K.; Pan, Y.; Au, K. Y. (1997): How MNCs Choose Entry Modes and Form Alliances. The China Experience. In: *Journal of International Business Studies* 28 (4), S. 779–805.
- Varis, J.; Kuivalainen, O.; Saarenketo, S. (2005): Partner Selection for International Marketing and Distribution in Corporate New Ventures. In: *Journal of International Entrepreneurship* 3 (1), S. 19–36.
- Weber, W. (1981): Strategien zur Verbesserung des Managements in kleinen und mittleren Unternehmen. Dissertation Auflage. München: Minerva Publikation.
- Welch, L. S.; Benito, G. R. G.; Petersen, B. (2007): Foreign Operation Methods. Theory, Analysis, Strategy. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Welge, M. K.; Holtbrügge, D. (2006): Internationales Management. Theorien, Funktionen, Fallstudien. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 5 (2), S. 171–180.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications: a Study in the Economics of Internal Organization. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press.
- Wind, Y.; Perlmutter, H. (1977): On the Identification of Frontier Issues in International Marketing. In: *Columbia Journal of World Business* 12 (4), S. 131–139.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Witzel, A. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: G. Jüttemann (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz Verlag, S. 227–255.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. In: *Forum Qualitative Sozialforschung - Theories, Methods, Applications* 1 (1), S. 1–9.
- Wold, H. O. A. (1975): Path Models with Latent Variables. The NIPALS Approach. In: H. M. Blalock, A. Aganbegian, F. M. Borodkin, Boudon R. und Capecchi V. (Hg.): Quantitative Sociology. International Perspectives on Mathematical and Statistical Modeling. New York: Academic Press, S. 307–357.

- Wold, H. O. A. (1982): Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In: K. G. Jöreskog und H. Wold (Hg.): *Systems Under Indirect Observation. Causality, Structure, Prediction*. Amsterdam: North-Holland, S. 1–54.
- Wolff, J. A.; Pett, T. L. (2000): Internationalization of Small Firms. An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance. In: *Journal of Small Business Management* 38 (2), S. 34–47.
- Wu, C.; Barnes, D. (2011): A Literature Review of Decision-Making Models and Approaches for Partner Selection in Agile Supply Chains. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 17 (4), S. 256–274.
- Wu, W. Y.; Shih, H. A.; Chan, H. C. (2009): The Analytic Network Process for Partner Selection Criteria in Strategic Alliances. In: *Expert Systems with Applications* 36 (3), S. 4646–4653.
- Yeoh, P. L.; Calantone, R. J. (1995): An Application of the Analytical Hierarchy Process to International Marketing. Selection of a Foreign Distributor. In: *Journal of Global Marketing* 8 (3-4), S. 39–65.
- Yin, R. K. (2003): *Case Study Research. Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. 3. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2011): *Applications of Case Study Research*. 3. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Auflage. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Zentes, J. (2012): *Markteintrittsstrategien. Dynamik und Komplexität*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (2004): *Internationales Wertschöpfungsmanagement*. München: Vahlen.
- Zou, S.; Taylor, C. R.; Osland, G. E. (1998): The EXPERF Scale. A Cross-national Generalized Export Performance Measure. In: *Journal of International Marketing* 6 (3), S. 37–58.