

Ein guter Vertriebsmitarbeiter überzeugt in Deutschland durch hohe Kunden- und Abschlussorientierung. Zum Bereich der Kundenorientierung gehören Sozialkompetenzen, die sich in der Wertschätzung des Kunden, bedarfsorientierter Leistungspräsentation, konstruktivem Konfliktverhalten etc. zeigen. Im Bereich der Abschlussorientierung finden sich technische Vertriebskompetenzen wie zielbezogene Selbstdisziplin, Emotions- und Stimmungsmanagement und Fokussierung. Doch was passiert, wenn der Vertrieb die Landesgrenzen überschreitet?

Sprache gut, alles gut? Sprachkompetenz allein reicht nicht, wenn ein in Deutschland erfolgreicher Vertriebsmitarbeiter im Ausland agieren soll. Ethik und Kultur, Unternehmensorganisation, hierarchische Strukturen und Verhandlungsmanagement unterscheiden sich von



Wer in Frankreich Katalogprodukte über Händler und/oder Direktvertrieb vermarkten will, generiert mit einem im Land ansässigen Team aus Muttersprachlern sicherlich schneller Umsatz. Bei Investitionsgütern empfiehlt die Deutschfranzösin und Betriebswirtin **Nina Meyer** dagegen die Einbindung von Mitarbeitern aus dem deutschen Mutterhaus. [liebich-partner.de/nina-meyer](http://liebich-partner.de/nina-meyer)

Land zu Land. Das gilt selbst, wenn nur ein paar Kilometer zwischen hier und dort liegen. Naheliegendes Beispiel ist Frankreich: In deutschen Verkaufsgesprächen steht überwiegend das Produkt im Mittelpunkt, für Franzosen hingegen ist die persönliche Beziehung entscheidend. Sie plaudern 80 Prozent über die Familie und widmen nur 20 Prozent dem Produkt.

»Sprache gut, alles gut?«

Es ist also besser, man weiß, wie man in einem Land die Fäden zieht, um ans Ziel zu kommen. Beim Eintritt in noch fremde Märkte ist das nicht immer der Fall. Umso wichtiger wird die Persönlichkeit der Mitarbeiter: Sie benötigen eine hohe Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit, ein ausgeprägtes Bewusstsein für kulturelle Verschiedenheiten sowie ein feines Gespür für ihr Gegenüber – sie müssen erfühlen, wie man sich präsentieren und was man sagen kann.

Manchmal sind es auch nur vermeintliche Kleinigkeiten des Alltagslebens, deren Nichtbeachtung dem Vertriebs Erfolg im Wege stehen. Um beim französischen Beispiel zu bleiben: In dem laizistischen, zu strikter religiöser Neutralität verpflichteten Staat sind Weihnachtsgrüße eher Nebensache, die Neujahrsgrüße bis zum 31. Januar sollte man jedoch keinesfalls vergessen. Nach den Sommerferien thematisiert man selbstverständlich die Rentrée, also die Rückkehr zur Schule und Arbeit. Und – bon appétit – Besprechungen zwischen 12.00 und 14.00 Uhr anzuheben, gehört sich bei unseren Nachbarn einfach nicht. Apropos Mittagszeit, in Frankreich lädt man seine Geschäftspartner regelmäßig zum Essen ein.

Vertriebskompetenzen, die in Deutschland zum Erfolg führen, reichen im internationalen Geschäft nicht aus. Mitarbeiter benötigen teils andere und zusätzliche Kompetenzen. Dazu zählen Sprache, Wissen um Gepflogenheiten, Land und Leute sowie – wichtiger als technische Vertriebskompetenzen – die richtige Persönlichkeit. Vertriebsmitarbeiter nach Bedarf umzusortieren, macht keinen Sinn. Besser ist es, mit Blick auf Land, Markt und Mitarbeiter zu reflektieren und dann zu entscheiden, ob man lokal mit einem Muttersprachler arbeitet, die Stelle aus dem Inlandsteam heraus besetzt oder einen deutschen Vertriebsleiter ins Zielland entsendet, der vor Ort ein Team aufbaut und führt.

# Heute hier, morgen da.



Ist ein guter Vertriebsmitarbeiter grenzüberschreitend erfolgreich? So einfach funktioniert internationaler Vertrieb leider nicht. Im Kern kommt es manchmal auf Kleinigkeiten an.



Ein Mitarbeiter im internationalen Vertrieb muss nach **Dr. Matthias Rode** bereit sein, sich auf verschiedene Kulturkreise einzulassen und sich flexibel anzupassen. Und er sollte wissen, wie man networkt: in Deutschland z. B. über Business-Events, in Italien und Spanien stark über persönliche, in Frankreich oft über die richtigen universitären Beziehungen. [liebich-partner.de/matthias-ode](http://liebich-partner.de/matthias-ode)