

Brenner – Würth (Hrsg.)

# Erfolgreiche Geschäfte in EUropa

Verkaufen – Einkaufen – Kooperieren – Niederlassen im  
Europäischen Binnenmarkt

**Der persönliche Verkauf in den Emerging Markets**



# Der persönliche Verkauf in den „Emerging Markets“

## Inhalt

Summary: Der Umgang mit der Schattenwirtschaft entscheidet über den Unternehmenserfolg	3
1. Emerging Markets, was haben sie gemeinsam?	4
1.1 Gute Kaufleute sind Mangelware	4
1.2 Die Gesellschaftsstruktur ist frühkapitalistisch	4
1.3 Die Schattenwirtschaft beherrscht die Geschäftsprozesse	4
1.3.1 Die Korruption eines Landes ist messbar	4
1.3.2 Westliche Informationsdienste ignorieren die Schattenwirtschaft	5
1.3.3 Für Geschäftsprozesse gibt es keine Norm	5
2. Worauf Sie bei der Organisation des persönlichen Verkaufs achten müssen	5
2.1 Das Angebot bestimmt die Rolle des Verkäufers	5
2.2 Die Effizienz des persönlichen Verkaufs hängt ab von den erledigten organisatorischen Hausaufgaben	6
3. Der persönliche Verkauf in den Emerging Markets hat mehr Aufgaben als nur Verkaufen	6
3.1 Die Antennen der Verkäufer müssen größere Bandbreiten abdecken	6
3.2 Der Verkäufer ist ein Bezirksmanager	7
4. Das Verkaufsmanagement in den Emerging Markets muss die Grundregeln bewusster anwenden	7
4.1 Wie passe ich den Verkaufsprozess der Situation des Landes an?	7
4.2 Die Anforderungsprofile und Leitsätze sind vielseitiger definiert	8
4.3 Der Anteil lokaler Verkäufer nimmt zu	9
4.4 Gute Verkäufer sind schwer zu finden	10
4.5 Training soll sich auf Einstellungen konzentrieren, weniger auf Wissen	10
4.6 Führung und Kontrolle auch hier über Ziele	10
4.7 Ethische Grundsätze, wie damit umgehen?	11
4.8 Leistungsorientierte Entlohnung der ist der wichtigste Motivator im Verkauf	11
5. Controlling und Wirtschaftlichkeit nach angelsächsischem Muster	12
6. Systeme und Support müssen spiegelbildlich zum Verkauf organisiert sein	12
Literaturangaben	13

## Summary: Der Umgang mit der Schattenwirtschaft entscheidet über den Unternehmenserfolg

Die Emerging Markets gibt es nicht. Jeder Markt sieht anders aus. Wir werden uns deshalb mit Tendenzen beschäftigen, Rezepte für den persönlichen Verkauf gibt es auch nicht. Schwellenländer haben ein niedriges Lohnniveau, vielfach technisch gut ausgebildete Hochschulabsolventen, aber kein erfahrenes Personal für Management, Marketing und Verkauf. Der persönliche Verkauf spielt in diesen Ländern eine größere Rolle als in den Industrieländern, weil die Kommunikation und der Vorverkauf über die Medien nicht so hoch entwickelt sind wie bei uns. Es ist auch nicht leicht, gute Absolventen für den Verkauf zu gewinnen, weil (ähnlich wie in den westlichen Ländern) verkaufen kein besonders hohes Ansehen in der Gesellschaft genießt. Für den Aufbau einer Verkaufsmannschaft ist ein Mix aus eigenen und lokalen Mitarbeitern sinnvoll. Die Rolle des Verkäufers ist allerdings breiter zu definieren, da es missionarische Aufgaben, verkäuferische Tätigkeiten und Servicearbeiten abzudecken gilt.

Entscheidender Unterschied zwischen den Schwellenländern und entwickelten Ländern ist die Schattenwirtschaft. Sie durchdringt praktisch alle Geschäftsprozesse, ist schwer durchschaubar, manchmal kostspielig und gefährdet den Unternehmenserfolg. Westliche Wirtschaftsauskunftsdienste ignorieren sie, Managementtrainings gehen vornehm damit um, aber der Verkäufer muss damit fertig werden. Er wird zum wichtigsten Navigator beim Umschiffen der Klippen der Korruption. Seine Informationen und ein Budget für amtliche Verwaltungskosten wiegen unter Umständen millionenschwere Werbekampagnen auf. In unserem Bericht werden die Begriffe Emerging Markets, Schwellenländer, Entwicklungsländer synonym verwendet.

## 1. Emerging Markets, was haben sie gemeinsam?

Es gibt kein Rezept für das Marketing in den weniger entwickelten Märkten bis auf eine banale Empfehlung: Sich auf die jeweilige Marktsituation einstellen. Alle Versuche, internationale Märkte zu normieren und mit „Durchschnittsstrategien“ zu bearbeiten, sind zum Scheitern verurteilt. Wir sehen in unserem Abschnitt über den persönlichen Verkauf in den Emerging Markets eine Übersicht für wesentliche Faktoren im Sinne: „Woran Sie denken sollten, wenn Sie einen Verkauf in einem Schwellenland aufbauen“.

### 1.1 Gute Kaufleute sind Mangelware

Aufgrund der niedrigen Durchschnittslöhne (Russland mit 147 € /Monat, Slovenien mit 984 €/Monat, Bulgarien mit 177 € / Monat, Belarus mit 120 € / Monat) sind die Länder der GUS in Kombination mit einer ordentlichen Ausbildung interessante Standorte<sup>1)</sup>. Qualifizierte Fachkräfte (Ingenieure, Naturwissenschaftler) bilden traditionsgemäß ein gutes Potential. Allerdings steht dem immer noch ein großer Mangel an kaufmännisch gebildeten Führungskräften und Verkäufern gegenüber. Mitarbeiter, die in den westlichen Methoden des Marketing erfahren sind, gehören zur Mangelware. Die Zahl der ausgebildeten Absolventen im Bereich Wirtschaftswissenschaften steigt allerdings ständig, und der amerikanische Marketingpapst Philip Kotler ist auch dort ein Begriff. Der persönliche Verkauf ist in diesen Ländern noch immer nicht gesellschaftsfähig. Hochschulabsolventen sind demnach für den Verkauf schwer zu bekommen.

### 1.2 Die Gesellschaftsstruktur ist frühkapitalistisch

Sucht man nach geeigneten Verkäufern, sind unsere üblichen Auswahlkriterien wie „systematisches Arbeiten, analytische Fähigkeiten, Teamfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Loyalität“ sicher richtig. In den Märkten, die strukturiert sind wie im Frühkapitalismus und die sich extrem schnell verändern, braucht man allerdings Personal, das sich mit höchster Selbstmotivation in einer Gesellschaft durchsetzt, in der die westlichen ethischen Spielregeln nicht funktionieren. Im übertragenen Sinn ist es eine Art Darwinismus pur: Die schnelle Anpassungsfähigkeit ist viel wichtiger als das Befolgen von Anordnungen, die in der Stellenbeschreibung stehen.

Die wohlgemeinten ethisch ausgerichteten Unternehmensgrundsätze und die Lehren der westlichen Business Schools können wir als vornehme Wunschziele abhaken, in der Praxis der Schattenwirtschaft haben sie keinen Bestand. Der Druck auf ordentliche Geschäftspraktiken ist dort am stärksten, wo „alte Industriezweige“ existieren. Denn diese haben traditionsgemäß immer noch gute Verbindungen zur Politik und zur lokalen Verwaltung<sup>2)</sup>. So ist es durchaus möglich, dass das Einhalten westlicher Geschäftsethik teuer zu stehen kommt: Wenn der übliche Instanzenweg zur Einstellung neuer Mitarbeiter ein halbes Jahr dauert, ist man eben gezwungen, einen inoffiziellen Weg zu gehen. Auch wird der expandierende Unternehmer von manchen Steuersystemen bestraft, denn auch Investitionen können besteuert werden. So gibt es in Russland auch eine Menge mittelständischer „Zero Sales Companies“, die ihren Umsatz nur unvollständig angeben. Eine softwaremäßig gesteuerte Korrektur in der Registrierkasse macht es möglich. Auch können die ständigen Kontrollen der Regierungsbeamten kostspieliger werden als Schutzgelderpressungen der Mafia<sup>3)</sup>.

### 1.3 Die Schattenwirtschaft beherrscht viele Geschäftsprozesse

#### 1.3.1 Die Korruption eines Landes ist messbar

Die volkswirtschaftlichen Kennzahlen vieler Schwellenländer (ungesättigte Märkte, niedrige Besteuerung der Unternehmen, niedriges Lohnniveau, sinkende Inflation, neue Gesetzgebung über marktwirtschaftlich orientierten Wettbewerb) sind zunächst eine Einladung, in diesen Märkten zu investieren. In der Praxis geben natürlich die einschlägigen Institutionen wie die Industrie- und Handelskammer, konsularische Dienste etc. eine gewisse Hilfestellung. Sie geben unter anderem Auskunft über die gesetzlichen Vorschriften, die es zu beachten gilt. Eine Unmenge an Förderprogrammen wird angeboten, deren Umfang nur mit Hilfe spezieller Berater erkennbar wird.

Dass sich die wirklichen, realen Geschäftsprozesse allerdings von unseren Standards weit entfernt abspielen, ist im „Corruption Perceptions Index“ nachzulesen: Transparency International<sup>4)</sup> (TI) sammelt mit der Unterstützung von Regierungen Daten über die Korruption weltweit und stellt für alle Länder Indexdaten zur Verfügung ([www.transparency.org/cpi/2003/cpi2003.en.html](http://www.transparency.org/cpi/2003/cpi2003.en.html)). Sie dienen als Gradmesser für das wahrgenommene Ausmaß der Schattenwirtschaft. In der Rangfolge ganz oben (was heißt: praktisch korruptionsfrei) stehen die skandinavischen Länder mit Finnland auf

Rang 1, Großbritannien auf Platz 10, die Schweiz auf Platz 12, die USA auf Rang 16, Deutschland auf Rang 18, Japan auf Platz 20, Italien auf Rang 31 und Russland auf Platz 71. Schlusslichter sind Länder wie Paraguay, Kenia und Nigeria auf Platz 101. Die Internetseite von TI ist auch eine gute Quelle für Anregungen und Fakten über den Ideenreichtum der Korruption und enthält Ausarbeitungen beispielsweise über den Einfluss der Korruption auf die Wettbewerbsfähigkeit westlicher Firmen.

### 1.3.2 Westliche Informationsdienste ignorieren die Schattenwirtschaft

Eigenartigerweise fließen diese Daten nur unzureichend in die Marketingpläne der Firmen ein, soweit diese Pläne überhaupt erstellt werden. Auch in einschlägigen Seminaren, die auf die unterschiedlichen Mentalitäten in den Emerging Markets vorbereiten sollen, stehen „andere Umgangsformen“ „kulturelle Unterschiede“ und „spezielle Verhandlungsmethoden“ im Vordergrund. Inhaltspunkte wie „Wie begegne ich der Korruption“ sind selten. In der Praxis sind es dann recht eindeutige Hindernisse, die eine „andere Ethik“ erfordern. Auch westliche Informationsdienste und Auskunfteien üben sich in großer Enthaltensamkeit, wenn es um Wirtschaftsauskünfte über die Schattenwirtschaft geht. Sie distanzieren sich regelrecht von der Recherche bezüglich der relevanten Daten über Firmen und Privatpersonen. Trotzdem bewerten sie die Kreditwürdigkeit von Unternehmen und Privatpersonen in den Emerging Markets. Der Autor hat in diesen Grauzonen einschlägige Erfahrungen gesammelt: Warum nicht einen lokalen Informationsdienst beauftragen, der nicht mit den westlichen ethischen Grundsätzen belastet ist, und „the total picture“ in Auftrag geben, vorausgesetzt, die Qualität der Recherchen sind nachvollziehbar!

Das wichtigste Auswahlkriterium für alle Mitarbeiter in den Schwellenländern muss es demnach sein, Mitarbeiter und Führungskräfte zu engagieren, die sowohl mit den offiziellen als auch mit den ungeschriebenen Prozessen zurechtkommen. Sie müssen entsprechende Kenntnisse haben, aber auch kreativ genug sein, auf dieser Situation angemessen zu reagieren. Unternehmen, die in diesen Märkten aktiv sind, müssen diese „Bürokratiekosten“, die das Unternehmen zusätzlich belasten, in die Kalkulation einfließen lassen. Dies ist eine tägliche Praxis, die an keiner Business School gelehrt und die von keinem Informationsdienst beschrieben wird.

### 1.3.3 Für Geschäftsprozesse gibt es keine Norm

Neben den schwer kalkulierbaren Kosten der Schattenwirtschaft gibt es eine Menge anderer Unterschiede in der Art und Weise, wie Geschäfte abgewickelt werden. So bildet die Unterschrift unter einen Vertrag in den Augen von chinesischen Geschäftsleuten lediglich eine künstliche Zäsur in der weiteren Zusammenarbeit. Sie sehen einen Vertrag auch nach der getrockneten Tinte als gestaltungsfähig an. In Bulgarien gilt es bei mittelständischen Unternehmern immer noch als unfein, seinem lokalen Vertriebspartner einen schriftlichen Vertrag vorzulegen. Papier ist geduldig. Mündliche Absprachen gelten mehr als ein Stück Papier, das einem Streit ohnehin nicht standhält. Die Eigenarten in der Anbahnung, Schließung und Kündigung von Verträgen sind in den Drittländern so vielfältig, dass sie nicht erschöpfend beschrieben werden können.

## 2. Worauf Sie bei der Organisation des persönlichen Verkaufs achten müssen

### 2.1 Das Angebot bestimmt die Rolle des Verkäufers

Die Rolle des Verkäufers wird zunächst bestimmt von dem Programm, das er verkauft. Konsumgüter verlangen nach anderen Verkäufertypen als Investitionsgüter. Die Verkäufer sind auch deshalb so entscheidend am Unternehmenserfolg beteiligt, weil die Produkte in der Regel nicht so intensiv vorverkauft werden können wie bei uns. Bei Dienstleistungen hängt der Erfolg fast vollständig vom Kaliber des Verkaufspersonals ab. Bei Konsumgütern mit „Repeat Selling“ Methoden beim Groß- und Einzelhandel sind andere Fähigkeiten gefragt als bei Investitionsgütern im Systemverkauf. Wir konzentrieren uns in unseren weiteren Ausführungen auf die Rolle des Verkäufers von problemorientierten Lösungen mit einem hohen Anteil an „missionarischen“ Funktionen. Da eine Tochtergesellschaft in einem Schwellenland in der Regel nicht über die weitgefächerten Servicestellen verfügt, ist der Spezialisierungsgrad des persönlichen Verkaufs weiter gefasst als in der Zentrale, er muss auch benachbarte Funktionen abdecken.

### 2.2 Die Zielpersonen fordern soziale Kompetenz

Neben dem Rollenspiel braucht ein Verkäufer so was wie „Persönlichkeit“. Wenn man Schwierigkeiten hat, dies zu definieren, wäre es gut, sich seine künftigen Gesprächspartner bei

Kunden und den „Schlüsselpersonen“ bei Behörden einmal ganz genau durch den Kopf gehen zu lassen. Mit diesen Personen muss sich ein erfolgreicher Verkäufer auf gleicher Ebene „gleichwertig“ verhalten können. Es ist ein weithin bekanntes Phänomen im persönlichen Verkauf, dass sich beispielsweise Verkäufer im medizinischen Bereich ähnlich verhalten wie die Ärzte, oder Verkäufer von Systemen den IT Führungskräften ähneln. Die Reflexion der künftigen Gesprächspartner ist eine gute Orientierung für die Auswahl der Persönlichkeit des Verkäufers.

### 2.3 Die Effizienz des persönlichen Verkaufs hängt ab von den erledigten organisatorischen Hausaufgaben

Die folgenden fünf Fragestellungen sind wesentlichen, um eine Verkaufsorganisation effizient zu gestalten. Sie sind allgemein gültig, im internationalen Geschäft sollte man sie aber besonders akribisch befolgen:

Fragestellung	Teilaspekte
1. Deckt die Verkaufsorganisation den relevanten Markt ab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenstruktur</li> <li>- Besuchsfrequenzen</li> <li>- Größe der Mannschaft</li> <li>- Partnerschaften im Vertrieb</li> </ul>
2. Wird die Mannschaft die lokal passende Qualifikation besitzen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nationalität der Verkäufer (Expatriates, lokale Mitarbeiter, international tätige Verkäufer)</li> <li>- Qualifikation (Kenntnisse, Skills, Einstellung)</li> <li>- Kenntnisse über und Erfahrungen mit der Schattenwirtschaft</li> </ul>
3. Gibt es Leitsätze und eine Verkaufsstrategie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schriftliche Leitsätze</li> <li>- Standards (Phasen im Verkaufsprozess, Berichterstattung, Kompetenzen)</li> <li>- Verkaufsplan abgeleitet vom Marketingplan</li> <li>- Führungsunterstützung, Coaching</li> <li>- Verhaltensweisen bei „bürokratischen Wünschen und Bedürfnissen“</li> </ul>
4. Wer stellt die Arbeitsmittel und den Support sicher?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wagen und Kommunikationsmittel</li> <li>- Arbeitsmittel</li> <li>- Training</li> <li>- Laufende Informationsversorgung</li> <li>- After Sales Support</li> <li>- Administrative Unterstützung</li> <li>- Literatur, Manuals in der erforderlichen Sprache</li> </ul>
5. Ist die Entlohnung ein motivierender Bestandteil der Stelle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jahresgehalt</li> <li>- Variabler Anteil</li> <li>- Anreizsystem (bar oder materiell)</li> <li>- Lokale Gesetze und Standards</li> </ul>

Abbildung 1: Fragestellungen für die effiziente Ausstattung der Verkäufer

### 3. Der persönliche Verkauf in den Emerging Markets hat mehr Aufgaben als nur Verkaufen

#### 3.1 Die Antennen der Verkäufer müssen größere Bandbreiten abdecken

In der westlichen Welt hat der Verkäufer kurzfristig die Aufgabe, zu überzeugen, Aufträge einholen, und langfristig muss der den gewonnenen Kunden zu binden suchen. Alle Aufgaben des Verkäufers konzentrieren sich auf den Kunden, seine Bedarfsstruktur und die bestmögliche Deckung des Bedarfs mit Lösungen. Da er der einzige ist, der mit dem Kunden und seinen unterschiedlichen Entscheidern kommuniziert, ist er gleichzeitig die wichtigste Informationsquelle für die künftige Bedürfnisse und für die Entwicklung künftiger Leistungen. Es wäre aber eine strategische Fehleinschätzung, wollte man diese in westlichen Industrieländern gültige Spezialisierung auf die Situation der Emerging Markets überstülpen. In den Schwellenländern kann es zur Hauptaufgabe werden, herauszufinden, mit welchen bürokratischen Schikanen der Hersteller von der Beschaffung

bis zum Verkauf rechnen muss. Damit steigt die Bedeutung lokaler Mitarbeiter, nur sie können die potenziellen Regularien der Behörden erkennen und ihnen begegnen.

### 3.2 Der Verkäufer ist ein Bezirksmanager

Die geringere Arbeitsteilung in den Niederlassungen von Schwellenländern führt auch dazu, dass der „Verkäufer“ möglicherweise Funktionen wie Marketing Forschung, Marketing Planung, Werbung, Logistik, Inkasso abdecken muss, oder auch mit technischen Servicearbeiten intensiver in Berührung kommt. Filmverkäufer der Eastman Kodak Co. mussten noch vor zehn Jahren in Griechenland das Inkasso mitbesorgen. Bei einem großen deutschen Maschinenbauer führte das geringe Bewusstsein der Verkaufingenieure für das Erscheinungsbild ihres Unternehmens dazu, dass die Corporate Identity des Unternehmens verloren ging. Verkäufer eines bulgarischen Registrierkassenherstellers waren gleichzeitig für ihren Lagerbestand, den technischen Kundendienst und für die Logistik zuständig.

### 4. Das Verkaufsmanagement in den Emerging Markets muss die Grundregeln bewusster anwenden

Größere Ungewissheiten und geringere Planbarkeit der Ziele und Strategien verstärken die Notwendigkeit, Führungsinstrumente einzusetzen. Im Sinne des Total Quality Management sind die Definition der Marketingstrategie (abhängig von den Marketingzielen), die Organisation und vor allem die Prozesse zur effizienten Bearbeitung des jeweiligen Emerging Markets unerlässliche Voraussetzung.

#### 4.1 Wie passe ich den Verkaufsprozess der Situation des Landes an?

Das folgende Modell zur Erstellung der eigenen Verkaufsstrategie wird bei vielen amerikanischen Unternehmen eingesetzt, um ihre Verkaufsrepräsentanten weltweit auf die lokale Erfordernisse vorzubereiten<sup>4)</sup>. Es hat Vollständigkeitscharakter bezüglich der Maßnahmen und soll kein Rezept für einfache Lösungen darstellen.

Wesentliche Schritte zur Anpassung des persönlichen Verkaufs	
Schritte	Fragestellungen
Ermittlung der wesentlichen Rahmendaten für das Verkaufsgebiet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind die wesentlichen Inhalte der Marketingstrategie und der Marketingziele verstanden?</li> <li>- Welche Erwartungen haben die Interessenten und Kunden an den Verkäufer?</li> <li>- Sind die Eigenheiten und Anlaufstellen der Schattenwirtschaft bekannt?</li> </ul>
Entwicklung dauerhafter Kundenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann ich meine Kunden halten (Relationship Marketing)?</li> <li>- Welche kulturellen, ethischen Werte kann ich voll oder nur teilweise anerkennen?</li> <li>- Welche Werte sind verhandlungsfähig?</li> <li>- Welche Institutionen können beim Aufbau der Beziehung hilfreich sein?</li> <li>- Gibt es Institutionen, ohne die ich keinesfalls erfolgreich sein kann?</li> </ul>
Entwicklung einer Nutzenvorstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beherrsche ich meine Produkte, die wichtigsten Anwendungen und deren Technologie?</li> <li>- Kann ich den Bedarf der Kunden mit meinen Lösungen in Form von Nutzen formulieren?</li> <li>- Sind meine Referenzen glaubwürdig?</li> <li>- Welche Lösungen bietet der Wettbewerb an?</li> </ul>
Entwicklung von Einzelkundenstrategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer sind meine wichtigsten Marktsegmente?</li> <li>- Wie gut kenne ich ihren Bedarf und ihr Verhalten?</li> <li>- Welche Rituale müssen unbedingt eingehalten werden?</li> </ul>
Die Besuchsvorbereitung und Verkaufsgespräche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Setze ich mir Ziele für jeden Besuch?</li> <li>- Wie weit kann ich die üblichen Schritte: Verabredung, Bedarfsanalyse, Präsentation, Demonstration,</li> </ul>

	Verhandlung, Abschluss auch hier umsetzen, in welcher Zeit, mit wem, wie oft? - Welche Normen bestehen in dem Markt?
--	---

Abbildung 2: Entwicklung einer persönlichen Verkaufsstrategie

#### 4.2 Die Anforderungsprofile und Leitsätze sind vielseitiger definiert

Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen werden auch in den Emerging Markets gebraucht, um die richtigen Verkäufer zu finden, ihre Aufgabe ordentlich zu erklären und eine Bewertungsgrundlage für die Entlohnung zu finden. Entsprechend dem zielorientierten Führungsstil muss die Beschreibung Ziele und Aufgaben enthalten und die notwendige Qualifikation. Bei fortschrittlichen Unternehmen bekommt das Papier zusätzlich einen dynamischen und motivierenden Charakter, wenn auch die Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können. Für das Anforderungsprofil empfiehlt sich eine Strukturierung der Inhalte nach den

- § erforderlichen Kenntnissen,
- § den notwendigen Skills und den
- § persönlichen Voraussetzungen.

Bezüglich der persönlichen Voraussetzungen legen viele weltweit agierende Firmen großen Wert auf Merkmale, die mit Einstellungen und Werten zu tun haben. Ein bekannter amerikanischer Konzern benutzt das folgende Raster weltweit bei der Auswahl und kontinuierlichen Beurteilung seiner Verkäufer:

Einschätzung der Mitarbeiter nach ihrer Einhaltung von Wertvorstellungen		
Merkmal	Kommentar	Bewertung
Respekt für die Menschenwürde		
Kompromisslose Integrität, Einhaltung ethischer Normen		
Offenheit und Vertrauen (Versprechen einhalten, Informationen teilen, Kollegen vertrauen, Risiko annehmen)		
Glaubwürdigkeit (Verantwortung übernehmen, Fehler einräumen, realistische Ziele setzen)		
Kontinuierliche Weiterentwicklung und persönliche Lernfähigkeit (laufender Lernprozess, neue Fähigkeiten entwickeln, konstruktive Kritik annehmen, geschäftlichen Erfolg verbessern)		
Anerkennung (Erfolge von Teams und Einzelnen anerkennen, feiern können).		

Abbildung 3: Definition von Wertvorstellungen für die Arbeit in internationalen Märkten (Auszug aus den Führungsunterlagen eines US Unternehmens).

Unter den typischen Eigenschaften sind noch zu nennen:

- § Selbständige Arbeitsweise, Entscheidungsfreude
- § Emotionale Stabilität
- § Flexibilität bez. der Anpassung an lokale Arbeitsweisen
- § Kreativität bei dem Arrangement mit der Schattenwirtschaft
- § Feingespür für kulturelle, ethnische Unterschiede
- § Akzeptanz anderer Wertvorstellungen
- § Positive Einstellung zur Reisetätigkeit
- § Bereitschaft zum Erlernen von Fremdsprachen.



Vielfach publizieren Unternehmen, die in den Emerging Markets oder auch weltweit agieren, Leitsätze für das Verhalten gegenüber Kunden, Lieferanten und ganz explizit gegenüber Beamten und Behörden. Diese Handbücher enthalten sogar Definitionen, was unter Geschenken zu verstehen ist. Sicher sind diese Anweisungen und Empfehlungen eine Anregung für die Mitarbeiter. Unternehmen können so einen Betrag leisten, unsere Werte in andere Märkte zu tragen. Wie weit sie durchsetzbar sind, darüber gibt es auch in den vielen Ausarbeitungen über Business Ethik keine klaren Aussagen, das bleibt eben im Schatten. Für die Führungspraxis dürfte es zweckmäßig sein, die Vergabe von speziellen zusätzlichen Abgaben für die Schattenwirtschaft auf die Managementebene zu verlagern, mit einem Empfehlungsverhalten des Verkäufers.

#### 4.3 Der Anteil lokaler Verkäufer nimmt zu

Für die Besetzung der Verkaufsbezirke gibt es drei Optionen: Expatriates, lokale Mitarbeiter oder international arbeitende Verkäufer. Expatriates sind Mitarbeiter von der Zentrale, die normalerweise nur ein begrenztes Assignment haben. International arbeitende Mitarbeiter sind in mehreren Ländern tätig und haben unterschiedliche Nationalität.

Die Vor- und Nachteile dieser drei Typen sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt:

Verkäufer Typen	Vorteile	Nachteile
Expatriates	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beste Produkt- und Anwendungskennntnisse</li> <li>- Hoher Bekanntheitsgrad ihrer Fähigkeiten</li> <li>- Hohe Loyalität</li> <li>- Steigender Wert für die Zentrale</li> <li>- Möglichkeit, Trainingsfunktion zu übernehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Kosten</li> <li>- Ungewissheit über die Anpassungsfähigkeit</li> <li>- Lange Anlaufzeit</li> <li>- Keine konkreten Kenntnisse über lokale Verhältnisse und über die Schattenwirtschaft, sie einzuordnen und ihr zu begegnen</li> <li>- Sprachprobleme</li> <li>- Fluktuation (die Trefferquote liegt bei US Firmen unter 75%)</li> </ul>
Lokale Verkäufer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angemessene Lohnkosten</li> <li>- Gute Marktkenntnis</li> <li>- Gegebenenfalls guter Einblick in Netzwerke und in die Schattenwirtschaft</li> <li>- Keine Sprachprobleme</li> <li>- Kürzere Anlaufzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologie- und Produkt/Anwendungskennntnisse nicht sehr entwickelt</li> <li>- Fehlende Marketing- und Verkaufstechniken</li> <li>- Statusprobleme verhindern die Einstellung der besten</li> <li>- Arbeitsdisziplin schwer einschätzbar</li> <li>- Loyalität nicht so gut einschätzbar, andere Wertvorstellungen</li> <li>- Eingeschränkte Innovationskraft (Gestaltungsfähigkeit des Marketing Mix)</li> </ul>
International arbeitende Verkäufer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Sensibilität und große Erfahrung mit kulturellen Unterschieden</li> <li>- Möglicherweise verschiedene Sprachen</li> <li>- Sehr hohe Kosten</li> <li>- Erlaubt länderübergreifende Betreuung</li> <li>- Karriereweg für künftige Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringere Identifikation und Präsenz</li> <li>- Hohe Reisezeiten</li> <li>- Hohe Abhängigkeit von lokalen Partnern und Support</li> <li>- Enge Bandbreite an Aufgaben</li> <li>- Großer psychologischer Abstand zum Interessenten und Kunden</li> </ul>

Abbildung 4: Vor- und Nachteile beim Einsatz von Expatriates, lokalen und internationalen Verkäufern

Sicher bietet diese Darstellung für den Einzelfall nur eine Orientierungshilfe für die Absicherung von Entscheidungen. In der Praxis werden in der Einführungsphase Expatriates dominieren, um einen lokalen Verkäuferstab heranzuziehen. Im übrigen sind diese Verkäufer laut Korn Ferry prädestiniert für eine Karriere im Marketing von multinational arbeitenden Firmen: Für die Topfunktionen im

Marketing sind Auslandserfahrungen wichtigstes Kriterium. Länder mit wenigen Key Accounts kann man durch international tätige Verkäufer abdecken. Entscheidend für alle Besetzungen ist die richtige Mischung, die in der jeweiligen Phase der Entwicklung unterschiedlich ausfallen wird.

#### 4.4 Gute Verkäufer sind schwer zu finden

Sobald die Stelle und das Anforderungsprofil beschrieben sind, kann gezielt nach den Kandidaten gesucht werden. Die Methoden unterscheiden sich auch in den Schwellenländern nicht mehr von den Methoden der westlichen Ländern. Auch in diesen Ländern werden Verkäufer über Stellenanzeigen, über Personalberater oder an der Hochschule angesprochen. Allerdings haben die Unternehmen bei der Suche nach kompetentem Verkaufspersonal die bestehenden Vorurteile zu überwinden, die auch in Deutschland immer noch existieren: In den weniger entwickelten Ländern hat der Verkäufer ein geringes gesellschaftliches Ansehen. Gute Absolventen gehen deshalb gerne in eine Stabsabteilung oder in eine Verwaltungseinheit. Sie legen Wert auf eine intellektuell anspruchsvolle Arbeit. Die Trefferquote für die Gewinnung von Hochschulabgängern ist deshalb für Verkaufsfunktionen nicht sehr hoch. Beispielsweise benötigte Elektrolux in Hongkong vor Jahren 400 Interviews, um 10 Mitarbeiter einstellen zu können<sup>5)</sup>. NCR hat in der Marktbearbeitung Japans relativ spät College Absolventen für den Verkauf gewinnen können. Verkaufen galt in Japan als untergeordnete Tätigkeit. In Japan war es bis vor kurzem üblich, Automobile an der Haustür zu verkaufen.

#### 4.5 Training soll sich auf Einstellungen konzentrieren, weniger auf Wissen

Die in der Jobbeschreibung definierte Struktur nach

- § Kenntnissen,
- § Skills und
- § Einstellungen

sollte sich wie ein roter Faden durch alle Managementaktivitäten hindurchziehen, also auch im Trainingskonzept niederschlagen. Wissen sollen die Mitarbeiter sich zum größten Teil selbst aneignen. Das Unternehmen muss dazu geeignetes Material bereitstellen. Dabei wird sich im Unternehmen spätestens jetzt Englisch als zweite Sprache etablieren. Weltweit verteilte CDs haben sich als Standard für die Verteilung von Wissen seit Jahren bewährt. Alle strebsamen jungen Menschen weltweit lernen Englisch und sprechen es vielfach besser als deutsche Studenten.

Neben dem Wissen sollten auch so viele Arbeitstechniken wie möglich „on the job“ gelernt und geübt werden. Ohne Schulklassentraining, aber mit dem Vorgesetzten als Coach oder in kleinen Gruppen. Eine sehr wesentliche Qualifikation des Expatriate Marketingchefs oder Verkaufschefs muss es also sein, die lokalen Mitarbeitern mit modernen Verkaufstechniken vertraut zu machen. Und dies täglich mit Vorbildcharakter, die wirtschaftlichste Art, Mitarbeiter produktiver zu machen.

Wenn dies funktioniert, dann sind Trainings zur Motivation, zur Korrektur des dritten Elements, der Einstellungen, überflüssig. Einstellungen wie Loyalität und Integrität müssen ohnehin beim Auswahlprozess intensiv hinterfragt werden, da sie am schwersten korrigierbar sind. Hier muss der Coach in der Lage sein, den möglichen Konflikt zwischen westlicher Geschäftsethik und den Forderungen der Schattenwirtschaft zu erkennen und mit den Mitarbeitern Lösungen, meist Kompromisse, zu finden.

#### 4.6 Führung und Kontrolle auch hier über Ziele

Ist es schon in Europa nicht überall üblich, über Ziele zu führen, so ist es eine wichtige Voraussetzung, um in den Emerging Markets erfolgreich zu sein. Ordentliche Managementmethoden sind nicht sehr weit verbreitet. Regelmäßige Meetings des kundenorientierten Personals sind in den KMUs keine Selbstverständlichkeit. In einer Maschinenfabrik in Estland saßen die fünf Verkäufer bestenfalls einmal im Jahr gemeinsam am Tisch, sicher nicht, um Ziele zu besprechen. Bei dem bulgarischen Unternehmen, das Registrierkassen verkauft, wagten sich die Verkäufer nicht, die Adressen und Telefonnummern der Interessenten abzufragen, weil sie als vertrauliche Information angesehen wurde. Fingerspitzengefühl und Überzeugungskraft ist also auch in kleinen Dingen angesagt. Zu den Routineaufgaben sollte gehören,

- § Ziele pro Bezirk zu definieren,
- § Standards festzulegen (Zahl der Demos, Besuche pro Tag),
- § Die Berichterstattung über Interessenten, Behördenverhalten und den Wettbewerb,
- § Spezielle Erkenntnisse über die Einflüsse der Schattenwirtschaft

festzulegen

Ohne vorherige Analyse der lokalen Geschäftsprozesse wird man bei der Festlegung von Standards und Normen sicher falsch liegen. Beispielsweise braucht die Manufacturing Data Systems (MDS), ein amerikanisches Softwareunternehmen, in den USA zwei Demos, um ein System zu verkaufen. In Europa benötigt der Verkauf schon wesentlich länger, da mit detaillierten Rückfragen des höheren Managements regelmäßig zu rechnen sind, und in Japan ist der Verkaufsprozess noch langwieriger. Elektrolux braucht für seinen Direktverkauf in Malaysia etwa 5 Demonstrationen, auf den Philippinen müssen sie 20 mal antreten. Solche Verhaltensmuster kann der Verkäufer nicht sofort verändern, sie müssen in die Kapazitätsplanung eingehen. Wichtig ist auch, den ungeübten Verkäufern zu erklären, dass sie segmentorientiert arbeiten und auch erkennen, wenn sie in einen Interessenten nichts mehr investieren dürfen. Die Qualitätsunterschiede in der Steuerung des Verkaufs sind sehr groß in den Industrieländern, sie sind extrem groß in den Schwellenländern.

Im Mitarbeitergespräch zeigt sich auch hier, wie Mitarbeiter motiviert werden können oder wie man in diesen Gesprächen das Gegenteil erreicht. Konstruktive Kritik ist bei uns schon ein Problem, so müssen die Expatriate Führungskräfte auch hier viel Fingerspitzengefühl mitbringen.

#### 4.7 Ethische Grundsätze, wie damit umgehen?

Eine erfolgreiche Strategie im Schwellenland muss sich mit den Unwägbarkeiten der Schattenwirtschaft auseinandersetzen. Sie ist allgegenwärtig und der Verkäufer muss die Mittel haben, mit ihr zu leben. Es zeigt sich, dass sich Expatriates von Ländern, die in der TI Liste weiter unten stehen, offensichtlich leichter tun (Japan) im Vergleich zu Ländern, die an einer höheren Position stehen (USA). Wie viel Korruption man sich leisten kann, wann der Konflikt mit den eigenen Prinzipien oder gar dem eigenen Gesetz beginnt, darüber gibt es keine Norm. Totale Enthaltbarkeit bedeutet den sicheren Verlust von Aufträgen und Umsatzzielen: Was nützt die Weigerung, Schmiergelder zu zahlen, wenn dadurch die LKWs an der Grenze stehen bleiben, die Container nicht entladen werden, obwohl die Marketingkampagne mit ordentlichem Pulleffekt bereits angelaufen ist. Besser die Bedürfnisse der Zöllner rechtzeitig erkennen und budgetieren, und nicht wie ein aufrechter Zinnsoldat untergehen.

#### 4.8 Leistungsorientierte Entlohnung der ist der wichtigste Motivator im Verkauf

Wesentliche Voraussetzung für ein ordentliches Entlohnungssystem ist natürlich zunächst die Befolgung der lokalen Gesetzgebung. Es kann beispielsweise passieren, dass Bonussysteme ungesetzlich sind. Als zweiter Faktor sollte man die Bedürfnisse und Gepflogenheiten der Mitarbeiter kennen.

Die Inhalte der folgenden Tabelle werden sicher in jedem Land etwas anders bewertet. Den häufigsten Wert dürfte aber immer das leistungsorientierte Gehalt bilden.

Anforderung	Japanische Verkäufer	US Verkäufer
	Relative Bedeutung der Anforderung bei Vergabe on 100 Punkten	
Sicherheit	18.5	17.6
Beförderung	13.7	14.9
Leistungsorientiertes Gehalt	24.7	26.2
Bestätigung	18.5	18.2
Wettbewerbe	8.1	5.2
Persönlichkeitsentwicklung	16.6	17.8

Abbildung 5: Relative Bedeutung von verschiedenen Formen der Anerkennung der Verkaufsleistung (Journal of International Business Studies)<sup>6.)</sup>.

In vielen Schwellenländern stoßen Entlohnungssysteme mit einem hohen variablen Anteil auf Widerstand. Sie geben dem Verkauf ein negatives Image und führen zum „hardselling“, einer Verhaltensweise, die zu Unrecht als amerikanisch bezeichnet wird.

Im Übrigen gibt es noch flankierende Mittel, die Motivation zu fördern wie Titel, Reisen zur Hauptverwaltung mit allen positiven Nebeneffekten, und die Nutzung von Firmenwagen. In einem russischen Unternehmen fand ich Spezialisten, die den Titel „Chief“ trugen, aber keine Führungsfunktion besaßen.

#### 5. Controlling und Wirtschaftlichkeit nach angelsächsischem Muster

Tendenziell nimmt der persönliche Verkauf in den Schwellenländern eine stärkere Position ein als in den westlichen Ländern. Die Mitarbeiter sind niedriger bezahlt, die anderen Medien nicht so hoch entwickelt wie bei uns. Dies muss sich bei der Planung und in der Kontrolle des Marketingbudgets niederschlagen. In der Praxis sind allerdings die Vorteile der niedrigen Löhne anfangs nicht so hoch wie vermutet. Während der Aufbauphase werden die Lohnvorteile möglicherweise durch hohe Ausgaben für eigene Spezialisten aufgezehrt. Eine antizyklische Budgetplanung für die Aufbauphase ist ausnahmsweise sinnvoll.

Am besten ist es, das Marketingbudget als Prozentsatz am Umsatz einzuplanen, und die Verkaufskosten wiederum als Prozentsatz innerhalb des Marketingbudgets. Es empfiehlt sich auch, die „Kosten für die Erfüllung der besonderen Forderungen der Bürokratie“ gesondert auszuweisen, damit sie als Erfahrungssatz in der Kalkulation berücksichtigt werden können. Sie sind sozusagen eine besondere Form der Verkaufsförderung, ohne die kein Erfolg zu erzielen ist. So sind die folgenden Kostenfaktoren

- § Marketingkosten
- § Verkaufskosten
- § Werbekosten
- § Verwaltungskosten
- § Kosten für die besonderen Erfordernisse der Bürokratie,

alle in % des geplanten Nettoumsatzes zu erfassen und als wichtigste Zielgrößen laufend zu verfolgen. Dieses Kostenmanagement verhindert, dass wesentliche Kostenfaktoren aus dem Ruder laufen. Bei positivem Geschäftsverlauf werden zusätzliche Marketinginvestitionen möglich, bei negativen Erwartungen muss man rechtzeitig auf die Kostenbremse treten. Deutsche Firmen sollten diese bei amerikanischen Unternehmen bewährte Mechanik zur Steuerung der Marketingoperationen übernehmen. Diese Zielsetzungen schaffen auch im Ländervergleich Ansätze zur permanenten Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Marketing und im persönlichen Verkauf. Sie können im Sinne der „Balanced Scorecard“ ergänzt werden durch sogenannte „Soft“ Zielsetzungen wie Marktanteile, Kundenzufriedenheit, interne Prozessverbesserungen (Durchlaufzeiten).

#### 6. Systeme und Support müssen spiegelbildlich zum Verkauf organisiert sein

Im Idealfall decken sich die Verkaufsbezirke mit den Bezirken des technischen Kundendienstes und den Unterstützungsfunktionen wie Auftragsabwicklung, oder dem Call Center, oder der Hotline. Es wäre gut, wenn die Kundenstammdaten der Reporting Systeme von Anfang so definiert werden, dass sie die Bedürfnisse des Verkaufs, der Finanzabteilung und aller Supporteinheiten abdecken. Auf eine nachträgliche kostspielige Investition von „Customer Relationship Management Systemen“ kann dann möglicherweise verzichtet werden.

## Literaturangaben

- 1.) Personalsuche in Osteuropa  
Bfai Broschüre 03. Mai 2003, S. 14
- 2.) Oligarchen bremsen Russlands Wachstum  
Handelsblatt vom Mittwoch, 01.09.2002, S. 50)
- 3.) [www.osteuropa.ch/russland/ru\\_biz.htm](http://www.osteuropa.ch/russland/ru_biz.htm)  
Center for Economic and Financial Research (CEFIR)
- 4.) [www.transparency.org/cpi/2003/cpi2003.en.html](http://www.transparency.org/cpi/2003/cpi2003.en.html)
- 5.) Global Marketing, Warren J. Keegan, Mark S. Green  
Prentice Hall, ISBN 0-13-084268-0 Second Edition
- 6.) International Marketing, S. 485  
Vern Terpstra, The Dryden Press, ISBN 0-03-021112-3
- 7.) Bruce Money, John Graham, „Salesperson Performance,  
Pay, and Job Satisfaction: Test of a Model  
In: „Journal of International Business Studies“, 1998.

Dieser Artikel wird in leicht abgewandelter Form im „Praxishandbuch für Exportmanager“, Wolters Kluwer Verlag, abgedruckt.

Helmut G. Hofmann

HofmannConsult  
Helmut G. Hofmann  
Dipl.-Kfm., M.B.A.  
Eichenstraße 30

D-82347 Bernried Starnberger See

Telefon: +49 (0) 8158 / 90 43 24  
Fax: +49 (0) 8158 / 90 43 25  
Mobil: +49 (0) 170 / 4567 369

E-mail: [Hofmann@HofmannConsult.com](mailto:Hofmann@HofmannConsult.com)  
Internet: <http://www.HofmannConsult.com>