

Unternehmensführung in Schwellenländern – worauf kommt es an?

Erfahrungsbericht über aktuelle Themen der Unternehmensführung

Helmut G. Hofmann
Mittenwalder Str. 33

D-82467 Garmisch-Partenkirchen

Tel. +49(0)170 4567 379
www.hofmannconsult.com

Unternehmensführung in Schwellenländern – worauf kommt es an?

Erfahrungsbericht von Helmut G. Hofmann

Zusammenfassung

Erfolgreiche Geschäfte werden in der Regel zwischen Geschäftspartnern begonnen, die sich von Anfang an möglichst gut kennen. Transparenz über die wesentlichen Bereiche der Unternehmensführung des Partners erspart Enttäuschungen, die durch falsche Einschätzungen seiner Stärken und Schwächen entstehen. Dabei setzen wir voraus, dass vor Beginn jeglicher Verhandlungen ein Basiswissen über eine Auskunftsei eingeholt wurde, um die einfachsten Fakten zu kennen.

Wenn es allerdings um Verhaltensweisen in anderen Kulturen geht, dann sollte man die unternehmerischen Möglichkeiten des Partners möglichst selbst ermitteln, und dabei hilft nur die eigene Anschauung. Um diesen Prozess zu beschleunigen, hat der Autor seine Beobachtungen und Erfahrungen zu den wesentlichsten Bereichen der Unternehmensführung in Schwellenländern zusammengefasst.

Der Beratungstätigkeit des Autors für Produktions- und Handelsunternehmen sowie Dienstleister konzentrierte sich auf Restructuring, Marketing-Strategie, Produkteinführungen, Reengineering von Prozessen und Wachstumsstrategien. Zielregion war insbesondere Osteuropa (Belarus, Bulgarien, Estland, Georgien, Kasachstan, Russland) sowie die Länder Ägypten und Bolivien.

Inhalt

1 Was wir bei Unternehmen in Schwellenländern wissen sollten

- 1.1 Unternehmensstrategien sind produktorientiert ausgerichtet
- 1.2 Unternehmensplanung ist ein Stiefkind
- 1.3 Ziele setzen ist wenig ausgeprägt, Machen ist wichtig
- 1.4 Probleme werden nicht systematisch analysiert
- 1.5 Unternehmensorganisation und Unternehmensstrukturen nicht transparent
- 1.6 Der CEO regiert als Alleinherrscher
- 1.7 Unternehmensprozesse sind nicht stabil
- 1.8 Das Bild über den Wettbewerb ist geföhlt
- 1.9 Fahrlässiges Risikomanagement mit Kunden, hohe Außenstände
- 1.10 Wenn der Wettbewerb ausgeschaltet wird
- 1.11 Die Finanzierung des Partners bleibt oft ein Geheimnis
- 1.12 Die Steuerung des Verkaufs kann chaotisch sein

2 Was besser geht als in der westlichen Wirtschaft

- 2.1 Unternehmer entscheiden sehr schnell, auch über strukturelle Veränderungen
- 2.2 Die Motivation, zu lernen ist groß
- 2.3 Veränderung von Mitarbeitern
- 2.4 Lange Arbeitszeiten, auch am Wochenende

1. Was wir bei Unternehmen in Schwellenländern wissen sollten

1.1 Unternehmensstrategien sind produktorientiert ausgerichtet

Bei keinem der besuchten Unternehmen gab es so etwas wie einen Geschäftsplan oder eine formulierte Vorstellung, wo es seine Zukunft sieht. Wenn es überhaupt ein *Mission Statement* gab, dann war es nicht auf den Markt ausgerichtet, sondern auf die technologische Entwicklung und die Fähigkeit, sie mitzumachen. Die Unternehmer konzentrierten sich auf ihre technische Kompetenz, dass sie bezüglich der Beherrschung von Produktionsprozessen und der ordentlichen Herstellung von Produkten wettbewerbsfähig werden. Der Kundenstamm oder die wesentlichen Marktsegmente mit entsprechenden Nutzensaussagen standen in keinem Fall im Mittelpunkt der Überlegungen. Nur in ganz wenigen Fällen konnten die Unternehmer sagen, welchen Umsatzanteil sie in ihren strategisch wichtigen Marktsegmenten hatten. Die erfolgreiche Einführung von neuen Produkten scheiterte oft an fehlenden Absatzwegen oder der mangelnden Kenntnis über neue Abnehmergruppen.

Tipp

Analysieren Sie deshalb selbst, wie gut Ihr möglicher Geschäftspartner auch in Zukunft zu Ihnen passt, ob er Zugang zu den Märkten findet, die für Sie wichtig sind.

1.2 Unternehmensplanung ist ein Stiefkind

Viele Unternehmen führten ihre Firmen mit einer sehr kurzfristigen Vorausschau, und in keinem Fall gab es so etwas wie einen „*Annual Operating Plan*“, also einen Jahresplan mit Umsatz, Kosten, Gewinn – geschweige denn Maßnahmen, die durchzuführen sind. Kleine und mittlere Unternehmen fahren auf Sicht. Vielfach wurden die unsicheren politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse als Grund genannt, da kein Plan der Wirklichkeit stand hält. Wenn ein Unternehmen eine monatliche Ergebnisrechnung durchführte, galt das schon als „gut geführt“. Allerdings waren die Strukturen der Erfolgsrechnung in wenigen Fällen geeignet, um das Unternehmen nach ökonomischen Grundsätzen zu steuern. Auch fehlten in der Regel entsprechende Systeme und Programme, um die notwendigen Berichte zu erstellen. In wenigen Fällen hatten die Unternehmer eine Kalkulation, die ihren Namen auch verdient.

Tipp

Kalkulieren Sie deshalb selbst mit Ihren eigenen Schätzgrößen, damit Sie dem Partner klarmachen können, wie gut er mit Ihren Produkten verdienen kann.

Diese gering ausgeprägte Fähigkeit zur Planung war auch in der täglichen Arbeit nachvollziehbar: Die Verkäufer dieser Unternehmen hatten fast in keinem Fall einen Besuchsplan, und der Tagesablauf des Unternehmers selbst war gekennzeichnet von Überraschungen, wenn ein Kunde unangemeldet am Empfang wartete.

1.3 Ziele setzen ist wenig ausgeprägt, Machen ist wichtig

Was ganz deutlich wurde bei allen Unternehmen, waren die Bemühungen, möglichst viele Aktivitäten einzuleiten, um erfolgreich zu sein. Ob die Arbeiten dann auch ordentlich durchgeführt wurden, entzog sich vielfach der genauen Kenntnis, da es an einer systematischen Kontrolle mangelte. Aber das Herzstück einer professionellen Planung, das Setzen von Zielen (quantitativ, machbar, nachvollziehbar, mit einem klaren Zeitbezug), fehlte bei allen Unternehmen. Das erinnert an eine Zeit, in der auch wir nach „Machern“ gesucht haben, die möglichst viel tun, aber nicht immer zielgerichtet arbeiteten. In einem Fall erstellten die führenden Mitarbeiter eines Unternehmens einen sehr detaillierten Maßnahmenplan für eine Produkteinführung, aber die Ziele für das Projekt waren nicht definiert.

Tipp

Versuchen Sie, über den erforderlichen Zeithorizont, mit ihren möglichen Partnern, Ziele festzulegen, die überschaubar und machbar sind. Das dient sowohl Ihnen als auch Ihrem Geschäftspartner als Leitlinie, gemeinsame Geschäfte zu entwickeln.

Versuchen Sie, diese Meilensteine auch zu dokumentieren und so gut wie es geht vertraglich zu vereinbaren. Das klingt simpel, ist es in der Praxis aber nicht immer.

1.4 Probleme werden nicht systematisch analysiert

Unternehmer in Schwellenländern haben keine Trainings in Analysemethoden und agieren immer noch oft „aus der Hüfte“. Eine gemeinsame Terminologie, die man im betriebswirtschaftlichen Studium lernt, ist meist nicht vorhanden. So fehlt vielfach ein strukturierter (analysierter) Überblick über die wesentlichen Märkte und ihre individuelle Entwicklung, Marktanalysen sind selten. Auch werden Kosten nicht immer verursachungsgerecht zugeordnet, da es an einer fundierten Analyse mangelt. Auch eine Vorausschau und Analyse der Liquidität kann zu einem gravierenden Problem werden. Erst, wenn ein Engpass in den Kapazitäten entsteht, beispielsweise in der Abwicklung von Aufträgen im Lager, wird kurzfristig gehandelt.

Tipp

Haben Sie deshalb Geduld mit Ihrem Partner, wenn es manchmal länger dauert, bis wesentliche Sachverhalte herausgearbeitet werden und gemeinsame Probleme (Produktfehler, technische Abweichungen etc.) besprochen werden. Fragen Sie in jeden Fall, wie Ihr Partner eine Zertifizierung nach ISO bewertet, um zu erkennen, ob er Wert auf systematische Arbeitsweisen legt. ISO hat einen hohen Bekanntheitsgrad, und wird zusehends mit einem akzeptablen Qualitätsstandard gleichgesetzt.

1.5 Unternehmensorganisation und Unternehmensstrukturen nicht transparent

Organigramme von Unternehmen in Schwellenländern fehlen entweder ganz oder sie sind nach „russischem Muster“ geprägt, wobei fast sämtliche Funktionen dem CEO zugeordnet sind. Es kann auch lange dauern, bis dem Unternehmer klar wird, dass eine transparente Struktur, die auch die Mitarbeiter kennen, Sinn macht. In einem Fall hat es drei Jahre gedauert, bis einer meiner Kunden sich dazu entschlossen hat, seine Organisationsstruktur zu dokumentieren. Er meinte, dass alle Mitarbeiter wüssten, was sie tun müssen. Eine Unterscheidung zwischen Linienfunktionen und Serviceabteilungen fehlte in den Darstellungen. Die Entscheidungsgewalt liegt in der Regel und auch bei Kleinigkeiten beim CEO – warum also die Verantwortung mit Delegation in einem Organigramm dokumentieren? Man lebt mit Grauzonen und meistens gibt es keine klaren Abteilungsziele. In der Regel sind Strukturen, wenn es sie gibt, produktionsorientiert, die Marketingfunktion fehlt oder sie führt als Stabsstelle ein Schattendasein. Der Verkauf wird als wesentlich angesehen, und keinesfalls als Teil der Marketingfunktion.

Tipp

Sollten Sie mit Organigrammen konfrontiert werden, sehen sie sie als mögliche Vorstellung an, aber weniger als Werkzeug, das die wirklichen Machtstrukturen oder Zuständigkeiten aufzeigt. In einzelnen Fällen hatte ich den Eindruck, das Organigramm wurde für mich kurzfristig erstellt, aber nicht als Werkzeug in der inneren Führung eingesetzt.

1.6 Der CEO regiert als Alleinherrscher

Sollte es nicht gelingen, mit dem Chef des Unternehmens selbst zu sprechen, ist es ein sicheres Zeichen, dass der Kontakt mit Ihnen keine besondere Bedeutung besitzt. Die Vergangenheit (wie sowjetische Führungsstrukturen) und der geringe Wille und das Vertrauen, Verantwortung zu delegieren, führen zu Entscheidungsprozessen, in denen der CEO in jedes Detail hineinregiert und wo er auch den Einsatz kleiner Beträge selbst entscheidet. Der Chef eines mittelständischen Unternehmens in Schwellenländern ist so etwas wie ein absoluter Herrscher. In der Regel hat keiner der Mitarbeiter eine Unterschriftsberechtigung gegenüber der Bank. Bestenfalls ist der Buchhalter (wenn es einen gibt) in den Ländern der GUS eine wichtige Figur bei finanziellen Entscheidungen. Auch bei kleinen Unternehmen wird die Einrichtung von dezentralen Budgets oft sehr konservativ gehandhabt. Eine ordentliche Verteilung finanzieller Verantwortung setzt ja auch eine gut entwickelte Unternehmensführung mit entsprechenden Kontrollprozessen voraus. Schwierig kann es werden, wenn der Unternehmer im Urlaub ist und kurzfristig notwendige Reparaturen nicht getätigt werden können. So stellte ich in einem Unternehmen, das Supermärkte betrieb, in einem Standort einen übel riechenden Geruch fest. Die Mitarbeiter beklagten sich bei mir, dass sie die Kühltruhen mit Fischprodukten nicht reparieren durften, weil der eigene Hausmeister das Problem ohne die Beschaffung von Ersatzteilen nicht lösen konnte. Die Marktleiter hatten für Reparaturen kein Budget. Es hätte ja sein können, dass sie das Geld nicht sinnvoll einsetzen.

Tipp

Legen sie Wert darauf, dass Entscheidungen grundsätzlich mit dem CEO persönlich besprochen werden. In der Regel haben Mitarbeiter keine Kompetenz, Entscheidungen auch nur kleinen Umfangs zu verantworten.

1.7 Unternehmensprozesse sind nicht stabil

Setzen Sie nicht viel voraus, wenn es um geordnete Entscheidungsprozesse (möglicherweise nach ISO) geht. In einem ägyptischen Unternehmen erhielt ich bei keinem der führenden Mitarbeiter eine schlüssige Antwort auf die Frage, wer denn für das überdimensionierte Lager des Unternehmens zuständig ist. Der Finanzchef wollte sich nicht äußern, der „Logistikchef“ wäre für die Lageradministration zuständig. Nach zwei Wochen fand ich fast zufällig heraus, dass die Vertraute des CEO (er soll mit ihr schon einmal eine Beziehung gehabt haben) für den Lagerbestand zuständig war. Keiner der Verantwortlichen, den CEO eingeschlossen, getraute sich, die außerordentliche Kapitalbindung der Dame anzulasten. Ordentliche Entscheidungsprozesse mit Führungsgremien, die sich auch regelmäßig treffen mit einer Agenda und Protokollen, deren Aktionen kontrolliert werden, sind eine große Seltenheit. Die Schlagkraft des Unternehmens liegt alleine beim Chef. Er ist der „Flaschenhals“ bei der Entscheidung.

Tipp

Vergessen Sie also, dass es Führungsphilosophien und Managementkonzepte wie MbO (*Management by Objectives*) gibt, und wenden Sie sich immer an den Chef selbst. Auch sollten Sie keine Konzepte wie „*Corporate Governance*“, „*Due Diligence*“ oder „*Corporate Social Responsibility*“ erwarten. Viel wichtiger kann sein, wie oft der mögliche Partner schon vor Gericht gestanden hat oder ob der die Steuergesetze befolgt. Sie könnten mit Prozessen konfrontiert werden, die wir unter dem Stichwort „Korruption“ zusammenfassen.

1.8 Das Bild über den Wettbewerb ist geföhlt

Normalerweise sind die Unternehmer in den Schwellenländern nicht der Lage, ihren direkten und indirekten Wettbewerb aus dem Stand transparent aufzuzeigen. Öffentliche Statistiken über den Gesamtmarkt fehlen meistens, und an Hand von Export- und Importstatistiken kann man eventuell den betreffenden Marktanteil schätzen. Da auch die Auftragsverluste meistens nicht systematisch analysiert werden, entsteht auch durch eigene Datenbestände kein konkretes Bild über die Wettbewerbsaktivitäten. Bei einem bulgarischen Unternehmen dauerte es zwei Jahre, bis die eigene Position gegenüber den vier wesentlichen Wettbewerbern einigermaßen schlüssig messbar wurde.

Tipp

Da es in den meisten Schwellenländern sicher keine ordentliche Marktforschung gibt, könnten möglicherweise Messen und Ausstellungen eine grobe Einschätzung über die Wettbewerbssituation geben, Erfindungsreichtum ist in jedem Fall notwendig.

1.9 Fahrlässiges Risikomanagement mit Kunden, hohe Außenstände

In Schwellenländern dürfen wir nicht davon ausgehen, dass zwischen neuen Geschäftspartnern die LZBs (Lieferungs- und Zahlungsbedingungen) oder die Einkaufsbedingungen ausgetauscht werden, wenn man einen Kunden bzw. einen Lieferanten gewonnen hat. Häufig werden die INCOTERMS auch nicht fest vereinbart. Zahlungsziele variieren von Kunden zu Kunde, werden willkürlich festgelegt und sind von unterschiedlicher Dauer. Sie gehen bis zu einem Vierteljahr oder noch länger. Statistiken über die Überschreitung von Zahlungszielen werden oft nicht geführt, da auch die Systeme fehlen, die wirklichen Zahlungsrückstände aufzuzeigen. Verträge mit Kunden sind nach Meinung der Unternehmer „nicht nötig“ da es ohnehin an der Disziplin fehlt, dass sie eingehalten werden. In einem Fall waren in einem IT-Unternehmen von 150 Mitarbeitern vier Forderungs-Eintreiber bei den Kunden unterwegs, um die fälligen Rechnungsbeträge anzumahnen. Anreize für die Kunden, mittels Rabatten rechtzeitig zu zahlen, waren nicht üblich; eine Einschätzung über die Zahlungsfähigkeit stand erst am Anfang.

Tipp

Berücksichtigen Sie diese Verhältnisse, wenn Sie mit Ihrem Partner über Zahlungsvereinbarungen verhandeln. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung ist eine vorsichtige Kulanz von Vorteil, es sei denn,

Sie gehen strikt nach der Regel „Vorkasse“ vor. Bedenken Sie dabei auch, dass der Kunde in Schwellenländern lange Zeit auf Ihre Ware warten muss, da sie über mehrere Grenzen und mit diversen Verkehrsmitteln transportiert werden muss. Zusammen mit der zum Teil fehlenden Fähigkeit, den Bedarf vorauszusehen, könnte es schwierig werden, dass Ihr Geschäftspartner die nötigen finanziellen Mittel aufbringen kann, die Zeitstrecke zu überbrücken. Wenn er dann noch große Kunden gewinnen soll, braucht er Hilfe. Ohne die Vereinbarung der INCOTERMS sollten Sie keine Geschäfte beginnen.

1.10 Wenn der Wettbewerb ausgeschaltet wird

In allen Wirtschaftsformen ist der Erfindungsreichtum groß, wenn es um Dinge geht, die wir als „Korruption“ bezeichnen. Der Autor ist nicht in der Lage, generelle Aussagen über die Handhabung dieses auch bei uns auftretenden Phänomens zu liefern. Was die Auswahl des optimalen Vertriebspartners angeht, ist es durchaus wichtig zu wissen, ob er Zugang zu den eigenen Zielmärkten hat. Ob er dann Entscheider braucht, die für Gefälligkeiten ansprechbar sind, soll nicht Ihr Problem sein. Ein georgischer Unternehmer beklagte immer wieder, dass er die „wichtigen Familien“ des Landes (noch) nicht gut genug kenne, um öffentliche Aufträge zu erhalten.

Tipp

Es kann ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des optimalen Vertriebspartners sein, ob er Zugang zu den inoffiziellen Entscheidern hat oder nicht. Jede Vertriebsstrategie muss durchgängig angelegt sein, der geeignete Vertriebspartner muss immer den Zugriff auf den „end user“ haben. Sollte es nötig sein, den privaten Neigungen dieser Bedarfsträger entgegenzukommen, darf man sich in keinem Fall erpressbar machen. Das „Schmieren“ sollte man dem anderen überlassen.

1.11 Die Finanzierung des Partners bleibt oft ein Geheimnis

Wenn die Finanzkraft des möglichen Geschäftspartners ermittelt werden soll, kann es klug sein, eine gute Auskunft zu beauftragen, mit den lokalen Geschäftspraktiken vertraut ist. Dort kann man mehr erfahren als die Standardeinteilungen über Kreditwürdigkeit, die nach westlichem Muster geprägt sind und besonders in der GUS wenig Aussagekraft besitzen.

Die üblichen nach westlichem Muster arbeitenden Wirtschaftsauskunfteien begnügen sich allzu oft mit den veröffentlichten Bilanzen, die sie oft von den Unternehmen selbst zugeliefert werden. Da macht man den Bock zum Gärtner, die wirklichen Vermögensverhältnisse wird man so nicht erfahren. Was auch im Dunkeln bleibt, sind die Vermögenswerte, die der Unternehmer außerhalb des Unternehmens „geparkt“ hat, auch im Ausland.

Tipp

Investieren Sie deshalb einen überschaubaren Betrag, um zu erfahren, wie es mit der Finanzierung und den wirklichen Eigentumsverhältnissen bestellt ist. Es ist eine lohnenswerte Ausgabe für die Absicherung einer künftigen Geschäftsbeziehung. Auch hier ist die Meinung vieler europäischer Unternehmer zu kurz gegriffen, wenn sie ausschließlich mit dem Mittel Vorkasse arbeiten. Irgendwann wird der erfolgreiche Partner diese Zahlungsweise nicht mehr mitmachen wollen, spätestens dann brauchen Sie eine Bewertung für Ihr Risikomanagement.

1.12 Die Steuerung des Verkaufs kann chaotisch sein

Gute Verkäufer sind in Schwellenländern besonders rar. Und es sollte Ihnen wichtig sein zu wissen, wie gut und effektiv Ihr Partner seinen Verkauf organisiert hat. Da genügt es nicht, lediglich die Zahl der Verkäufer abzufragen. Sie sollten wissen, ob die Verkäufer ihren Markt kennen und wie sie spezialisiert sind. Es ist eher die Regel, dass eine Verkaufsmannschaft nach Produkten organisiert ist und es ist eher die Ausnahme, dass eine Verkaufsmannschaft in den gewünschten Zielsegmenten Anwendungen verkauft und damit eine hohe Kompetenz in der Nutzung der Produkte entwickelt.

Tipp

Sicher ist es sinnvoll, als Voraussetzung zu künftigen Geschäften, die Schulung der Verkäufer zu übernehmen, um sie für Ihr Produktprogramm zu gewinnen und sie dabei besser kennen lernen. Belassen Sie es nicht bei der Finanzierung von Verkaufshilfen, sondern stellen Sie die *Sales Promotion* zur Verfügung und kontrollieren Sie ihren Einsatz bei den Händlern. Fragen Sie auch nach, mit welchen Fahrzeugen der Verkauf arbeitet. In einem Fall meiner Praxis hatte einer der Verkäufer

nicht einmal einen Führerschein und musste sich von den Kollegen fahren lassen. Auch das gibt es in Verkaufsorganisationen in Entwicklungsländern.

2 Was besser geht als in der westlichen Wirtschaft

2.1 Unternehmer entscheiden sehr schnell, auch über strukturelle Veränderungen

Die zentralistischen Unternehmensprozesse haben einen großen Vorteil: Sobald der Unternehmer eine Möglichkeit für (kurzfristigen) Profit und Rationalisierungsmöglichkeiten sieht, entscheidet er schnell, manchmal zu schnell. Wenn es um Menschen geht, kann es passieren, dass sie ganz schnell eine neue Position erhalten, oder dass sie eben ersetzt werden. Gesetze über Kündigungsschutz gibt es häufig nicht in dem Maße. Im Fall eines bulgarischen Herstellers von Registrierkassen habe ich eine tüchtige Mitarbeiterin entdeckt und vorgeschlagen, dass sie für die Marketingfunktion geeignet wäre. Nach zwei Tagen war sie Marketingleiterin.

Dasselbe gilt für bessere Prozesse wie die finanzielle Berichterstattung. Als ich einem georgischen Unternehmer erklärte, dass er mit einem Jahresplan mit Umsatzplan, Kostenplan und daraus resultierend seine Gewinnerwartungen besser erkennen kann, wurde zwei Tage später mit seinem Buchhalter besprochen, wie die Strukturen aussehen müssen. Meine praktische Erfahrung in der Führung eines amerikanischen Unternehmens hat mir dabei sehr geholfen. Auch waren ja die Amerikaner den Europäern in der Strukturierung dieser Abläufe lange überlegen. Nun weiß der Georgier, welchen Anteil der Kosten am Umsatz er für Fertigung und Marketing ausgeben darf und bekommt so ein Tool in die Hand um seine Kosten besser in den Griff zu bekommen. Übrigens sind die *Software Tools* von Microsoft besser und weiter verbreitet als wir uns oft vorstellen können.

Tipp

Gehen Sie davon aus, dass Entscheidungen sehr schnell fallen können, echte Entscheidungen, da sie nicht immer auf einer umfassenden Datenanalyse basieren. Es sind weniger die analytischen Methoden, sondern das persönliche Vertrauen, das Entscheidungen beschleunigt.

2.2 Die Motivation, zu lernen ist groß

Unternehmer in Schwellenländern sind wie ein trockener Schwamm, wenn es um die Angleichung ihrer Unternehmen an westliche Standards geht. Sie hängen nicht an das, „was sie schon immer gemacht haben“, diese Einstellung ist ihnen fremd. Sie merken schnell, welchen Vorteil eine gute Außendienstorganisation hat, wenn sie sich nicht mehr produktbezogen, sondern auf Kundensegmente mit ähnlichen Anwendungen ausgerichtet ist. Das ist überzeugender als eine eher „theoretische“ Aufklärung über systematisches Marketing. Probleme gibt es in der Handhabung unserer Terminologie, aber auch da lernen die Unternehmer sehr schnell. Auch wird schnell klar, dass ein Verkäufer, der gute Fragen stellt, mehr über seinen Kunden erfährt als der „typische Verkäufer“, der erst sein ganzes Wissen über die Produkte loswerden will. Es macht Freude, diese für uns schon geläufigen Arbeitsweisen weiter zu geben und einzuüben.

Tipp

Gehen Sie davon aus, dass erfolgreiche Unternehmer und Verkäufer in Schwellenländern, wenn man das verallgemeinern kann, begierig die Verhaltensweisen unserer Abläufe lernen und praktizieren wollen.

2.3 Veränderung von Mitarbeitern

Eine andere Kultur und unterschiedliche Gesetzgebung erlauben es, die Mitarbeiter willkürlich und ohne Betriebsverfassungsgesetz umzusetzen. Betriebsräte haben häufig keinen Einfluss. Wie schon oben beschrieben, werden Mitarbeiter ohne Vorwarnung degradiert oder entlassen; es sei denn, sie sind emotional mit dem Chef verbunden. Dann ist nichts schwieriger als dem Chef die Konsequenzen aufzuzeigen, die entstehen, wenn vertraute enge Mitarbeiter eigene Ziele verfolgen. In einem ägyptischen Unternehmen führte das zu willkürlichen Kündigungen, Verunsicherung der Mitarbeiter und schließlich zur Lähmung des Unternehmens.

Tipp

Wie in westlichen Unternehmen ist es wesentlich, den wahren Entscheider zu finden; nicht immer entscheidet in den Entwicklungsländern der CEO.

2.4 Lange Arbeitszeiten, auch am Wochenende

Auch wenn die Arbeitszeit nicht so früh wie bei uns beginnt, sind die Arbeitszeiten länger und intensiver, da sie weniger geordnete Prozesse durchlaufen. Deshalb dürfen wir weniger Planung nicht mit geringerer Effizienz verwechseln. Arbeiten an Wochenenden sind üblich, auch abends spät werden noch Angebote geschrieben, auch nach dem Abendessen. In Ländern der GUS hat man den Eindruck, dass eine Art von Darwinismus eine Kraftentfaltung erlaubt, die wir auch mal bewundern können. Gleichmacherisch geübte Konzepte wie *Management by Objectives* gibt es nicht, gute Unternehmer fördern motivierte und fleißige Mitarbeiter mit weniger konzeptionellen Korsettstangen.

Die schnellen Veränderungen in den Emerging Markets erfordern Gesprächspartner, die flexibel und entscheidungsfähig sind, wenn sie mit kleineren und mittleren Unternehmen Geschäfte machen sollen. Sie müssen auch ohne die gewohnten Strukturen und Prozesse pragmatisch arbeiten können. Sie müssen sich an die lokal üblichen Gegebenheiten anpassen, eigentlich keine neue Erkenntnis, die aber immer noch oft genug ignoriert wird.

Helmut G. Hofmann
HofmannConsult

www.hofmannconsult.com