

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



ERFOLGSFAKTOR EXPORT: REKRUTIERUNG FÜR DEN INTERNATIONALEN VERTRIEB



S. 2

ÜBERBLICK:

Christian Tegethoff

BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN IM
INTERNATIONALEN VERTRIEB ▶



S. 5

INTERVIEW:

Mika Vuorikari

„MAN SOLLTE EHER EXTROVERTIERT ALS
INTROVERTIERT SEIN“ ▶

BESETZUNG VON FÜHRUNGSPPOSITIONEN IM INTERNATIONALEN VERTRIEB

Für die meisten produzierenden Unternehmen in Europa ist der Export lebenswichtig: Die deutsche Wirtschaft hat 2015 Waren im Wert von 1,2 Billionen Euro ausgeführt. Über 40 Prozent davon ging in Länder außerhalb der Europäischen Union, wobei außerhalb der EU die USA, China, die Schweiz, die Türkei und Russland die wichtigsten Abnehmer für europäische Produkte sind.

Die Niederlande und Frankreich haben im selben Jahr jeweils für rund 500 Milliarden ins Ausland verkauft. Angesichts dieser Zahlen liegt es nahe, dass die Vertriebsaktivitäten zu den Top-Prioritäten der meisten Unternehmen zählen und die Erschließung bzw. bessere Durchdringung neuer Märkte dort ständiges Thema ist.

Zuschnitt der Vertriebszonen uneinheitlich

Nach welchen Kriterien teilen die Unternehmen den Globus in Vertriebszonen auf? Hier gibt es fast so viele Ansätze, wie es exportierende Firmen gibt.

Grundsätzlich folgt die Aufteilung meist geographischen Kriterien, allerdings kann von einem einheitlichen Zuschnitt der Vertriebsgebiete keine Rede sein.

Amerikanische Unternehmen teilen die Welt üblicherweise in die drei Makroregionen AMER (Nord- und Südamerika), APAC (Asien und Ozeanien) und EMEA (Europa, Naher und Mittlerer Osten sowie Afrika) auf. Innerhalb der Großzonen werden dann meist weitere Subregionen unterschieden, die ebenfalls nach geographischen Gesichtspunkten zusammengestellt werden.

In Unternehmen mit europäischen Wurzeln variiert der Zuschnitt der Vertriebsgebiete in Abhängigkeit vom jeweiligen Produkt und der Relevanz einzelner Länder als Zielmärkte. Die geographische Expansion der Vertriebsaktivitäten ist ein Prozess, der sich über Jahre oder Jahrzehnte erstreckt – der Zuschnitt der Vertriebsregionen ist deshalb Spiegelbild dieses schrittweisen Vorgangs. Aus heutiger Sicht erscheinen die Zuständigkeiten deshalb nicht immer streng logisch verteilt.

Während einige Zonen in den meisten zentraleuropäischen Firmen anzutreffen sind, wie etwa die „Nordics“, so zeigen sich die Zuordnungen im Osten und Süden uneinheitlich. In vielen Firmen gehören Russland und die anderen Nachfolgestaaten der Sowjetunion (inklusive der zentralasiatischen Staaten!) zu „Osteuropa“, anderswo bilden „Russland/CIS“ einen eigenen Cluster.

Die Kategorie MENA („Middle East and North Africa“) ist heute auch bei europäischen Unternehmen populär, auch wenn die genaue Ausdehnung dieser Zone nicht allgemeingültig definiert ist. Während in aller Regel die Maghreb-Staaten, Ägypten, die Arabische Halbinsel und die Länder des Nahen Ostens dazugehören, so ist dies im Falle des Irans nicht immer der Fall. Viele Unternehmen verzichten



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

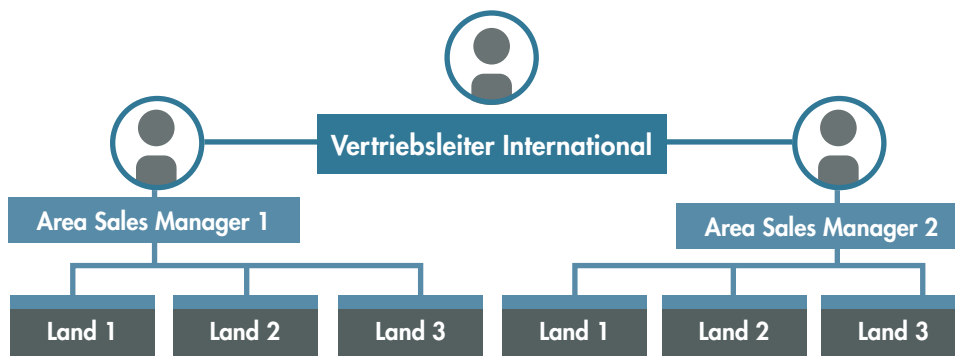
CT Executive Search

ganz auf „MENA“, sondern arbeiten mit einer „GCC-Region“ (Länder des Golf-Kooperationsrats). Der Maghreb wird dann entweder „Afrika“ zugeschlagen, oder einem „mediterranen“ Vertriebsgebiet, das entlang der Frankophonie definiert wird.

Für deutsche Firmen zählen die deutschsprachigen Länder aus Vertriebsicht nicht selten komplett zum Inland. Unternehmen aus anderen europäischen Ländern subsumieren sie üblicherweise unter dem Begriff DACH oder „Zentraleuropa“.

Standort: Dubai oder Düren?

Die einzelnen Länder innerhalb der Vertriebsregionen werden entweder über lokale Händler, Repräsentanzen oder Tochtergesellschaften vertriebslich bearbeitet. In der Regel berichten diese Einheiten dann an einen Regionalverantwortlichen mit Zuständigkeit für mehrere Länder, der dann wiederum dem Export- bzw. Vertriebsleiter unterstellt ist. Die Regionalverantwortlichen werden mit einer Reihe verschiedener Titel bezeichnet – *Area Sales Manager*, *Vertriebsbeauftragter*, *Regional Manager* oder *Cluster Leader* sind typische Benennungen.



Typische internationale Vertriebsstruktur in mittelständischem Unternehmen

In der Praxis finden sich zahlreiche Variationen dieses Grundmodells. So unterhalten manche Unternehmen in Ergänzung zur Regionalaufteilung noch eine Key-Account-Struktur, andere haben parallele Organisationen für verschiedene Geschäftsbereiche, so dass sich recht komplexe Matrixstrukturen ergeben können.

Während die für den Gesamtexport zuständige Position in der Unternehmenszentrale angesiedelt ist, so sind die Regionalverantwortlichen oft von einem „Hub Office“ in ihrer Region aus tätig. Dies trifft insbesondere bei den von Europa weiter entfernten Regionen zu: Schanghai, Singapur und Dubai sind klassische Standorte, an denen die Regionalverantwortlichen angesiedelt ist. Näher gelegene Vertriebszonen, für Unternehmen aus dem DACH-Raum etwa Skandinavien oder Osteuropa, werden meist vom Firmensitz aus betreut.

Karrierepfade im internationalen Vertriebsmanagement

Grundsätzlich lassen sich zwei Wege in das internationale Vertriebsmanagement unterscheiden. Der eine führt über einen Karrierepfad in der Unternehmenszentrale, der andere aus einer ausländischen Vertriebsorganisation in das Stammhaus.

„Eigengewächse“ sind mit Produkt und Unternehmenskultur vertraut, für eine erfolgreiche Laufbahn im internationalen Vertrieb müssen dann noch interkulturelle Fähigkeiten, Englischkenntnisse, Verhandlungsgeschick und eine hohe Reisebereitschaft hinzukommen.

Unternehmen setzen bei Area-Manager-Positionen oft auf eine Affinität zur jeweiligen Region. Gern werden beispielsweise Aussiedler für GUS-bezogene Aufgaben eingesetzt, auch für Regionen wie die Türkei oder den arabischen Raum sind Manager mit entsprechendem kulturellen Hintergrund beliebt. Langfristig planende Unternehmen achten deshalb bei der Rekrutierung auf Diversität, um bei Bedarf die interkulturellen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter nutzen zu können.

Demgegenüber ist der „Aufstieg“ aus einer Landesgesellschaft in eine regionale Rolle oder gar in die Exportleitung noch eher die Ausnahme.

Viele Führungsetagen europäischer Unternehmen zeigen sich weiterhin sehr homogen, was die Herkunft der Manager angeht – die Beschäftigung von im Ausland gewachsenen Führungskräften in der Firmenzentrale ist eher die Ausnahme, als die Regel. Für viele Unternehmen würde es sich gewiss lohnen, die in den Tochtergesellschaften schlummernden Potentiale zumindest genauer zu analysieren.

Rekrutierung von internationalen Vertriebsführungskräften

Auch die exportbezogenen Führungspositionen müssen natürlich mit Mitarbeitern besetzt werden, die zur Unternehmenskultur passen. Dennoch lohnt es sich, nicht nur innerhalb der Grenzen des eigenen Landes zu suchen, sondern zumindest andere europäische Länder zusätzlich in den Blick zu nehmen. Es ist naheliegend, dass eine ausländische Perspektive im internationalen Vertrieb kein Nachteil sein muss. Bei der Identifizierung potentieller Kandidaten sollte die Personalberatung deshalb die internationalen Marktbegleiter mindestens so genau untersuchen, wie die des jeweiligen Heimatmarkts.

Parallel dazu sollten die größeren internationalen Landes- bzw. Regionaleinheiten der relevanten Unternehmen betrachtet werden. An Standorten wie Dubai, Moskau oder Neu-Delhi gibt es in vielen Branchen Kandidaten mit Potential, denen der Sprung auf die nächste Hierarchieebene zuzutrauen ist. Neben ihrer Branchenkenntnis bringen Sie viel praktische Erfahrung mit und kennen die Herausforderungen, mit denen der Vertrieb in den Auslandsmärkten konfrontiert ist.



Kandidatenidentifikation zur Besetzung von Positionen im internationalen Vertrieb

Auch bei vertriebsbezogenen Führungspositionen ist die Direktsuche in der Regel das zielführendste Mittel. Unterstützend können Stellenausschreibungen auf (internationalen) Jobportalen in Frage kommen.

Auch wenn viele außereuropäische Märkte aufgrund der gesunkenen Ölpreise zurzeit schwächeln, so ist deren professionelle Bearbeitung weiterhin mitentscheidend für den Unternehmenserfolg. Die Platzierung qualifizierter Vertriebsmanager, die mit den Spezifika der Arbeit auf Auslandsmärkten vertraut sind, ist dafür zwingende Voraussetzung und sollte professionell angegangen werden.

“MAN SOLLTE EHER EXTROVERTIERT ALS INTROVERTIERT SEIN“

Wie sind Sie zu Ihrer Position bei Normet gekommen?

Ich bin von einem Headhunter angesprochen worden, der den Kontakt hergestellt und mich mit Normet in Verbindung gebracht hat. Normet hatte damals eine Vakanz in seinem russischen Vertriebsteam zu besetzen und so habe ich dann bei der Firma angefangen. Meine Position ist Vertriebsleiter Russland und zurzeit bin ich auch für die Mongolei verantwortlich, wo ich als Geschäftsführer fungiere.

Wann und warum haben Sie entschieden, dass Sie im Investitionsgütervertrieb arbeiten wollen?

Ich habe mich immer als einen Verkäufer gesehen, so dass die Arbeit als Vertriebsleiter und die Leitung eines Geschäftsbereichs meinen Neigungen sehr gut entsprechen. Außerdem habe ich früher Russisch und Internationales Marketing studiert. Nach Abschluss meiner Ausbildung war es eine offensichtliche Entscheidung, meine Laufbahn im Vertrieb und Marketing fortzusetzen.

Welche Fähigkeiten und Qualifikationen sollte man mitbringen, um erfolgreich im internationalen Vertrieb arbeiten zu können?

Es ist wichtig, eine eher offene und extrovertierte, als eine introvertierte Persönlichkeit zu haben.

Die Fähigkeit, den Kunden zuzuhören, ist entscheidend. Der Verkäufer ist normalerweise das Gesicht des Unternehmens gegenüber dem Kunden und der erste Ansprechpartner, deshalb muss der Kunde Vertrauen haben.

Sie müssen Ihre Zusagen einhalten, um Vertrauen aufzubauen. Sie müssen Ihre Produkte kennen, gleichzeitig müssen Sie die Bedürfnisse Ihres Kunden kennen. Ich glaube, dass auch ein natürliches Interesse an Menschen wichtig ist. Es sind Menschen, die Geschäfte machen. Das Geschäftsleben besteht deshalb immer aus Beziehungen zwischen Menschen.

Was gefällt Ihnen in Ihrer Tätigkeit, was empfinden Sie als nachteilig?

Wenn Sie im Vertrieb arbeiten, dann ist jedes Geschäft anders. Sie treffen auf neue Herausforderungen, Ansprechpartner wechseln, Geschäftspraktiken ändern sich –

INTERVIEW



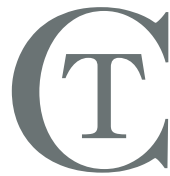
Mika Vuorikari

arbeitet als Verkaufsleiter Russland und Geschäftsführer Mongolei bei Normet, einem finnischen Anbieter von Ausrüstung und technischen Lösungen für bestimmte Prozesse im Untertage- und Tunnelbau.

sogar die Branchen selbst ändern sich permanent. Sie müssen stets auf dem neuesten Stand sein und Lernbereitschaft mitbringen.

Das macht die Arbeit abwechslungsreich, mit wenigen Ausnahmen sind keine zwei Arbeitstage gleich. Diese Vielfalt an Projekten und Geschäften macht den Job für mich persönlich interessant.

Natürlich trifft man ständig neue Leute, lernt neue Unternehmen kennen – und man sieht und lernt viel auf den häufigen Reisen. Ehrlich, besondere Nachteile kann ich an diesem Job nicht finden!



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN ASIEN, RUSSLAND/GUS UND DEM MITTLEREN OSTEN

CT Executive Search unterstützt seine Mandanten bei der Rekrutierung von internationalen Schlüsselpositionen im Management.

Dabei unterscheiden wir uns durch eine klare Fokussierung auf die Emerging Markets und auf Branchen, in denen unsere Berater aufgrund ihrer langjährigen Arbeit zuhause sind.

Sie sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen.

HELSINKI

Partner Office
Paciuksenkatu 27
00271 Helsinki, Finland

MOSCOW

CT Executive Search LLC
Central Office
Shlyuzovaya nab. 8,1
115114 Moscow, Russia
Telephone: +7 499 678 2111
E-Mail: office@ct-executive.com

TEHRAN

CT Executive Search
Iran Desk
Teheran/Berlin/Moscow

SHANGHAI

Partner Office
Suite 919, 993 West Nanjing Rd.
Shanghai 200041, China

BERLIN

CT Executive Search LLC Liaison Office
10117 Berlin, Germany

NEW DELHI

Partner Office
301 Eros Corporate Tower
Nehru Place
New Delhi 110 019

DUBAI

CT Executive Search
Middle East Desk
Dubai/Berlin/Moscow

