

NEWSLETTER

INTERNATIONAL

 DEUTSCHE VERSION



VERTRIEB IN OSTEUROPA



S. 2

INTERVIEWS:

Jochen Kracht

„AUSGEPRÄGTE BEREITSCHAFT, NEUE WEGE ZU GEHEN“ ▶



S. 3

Heiko Kreisel

„VOR ALLEM AN WERTESYSTEM UND TEAMFÄHIGKEIT IST ZU ARBEITEN“ ▶



S. 5

Christian Tegethoff

„UMFELD STELLT HOHE ANFORDERUNGEN“ ▶

„AUSGEPRÄGTE BEREITSCHAFT, NEUE WEGE ZU GEHEN“

Welche Herausforderungen stellen sich in Osteuropa im Vertrieb?

Als positive Besonderheit zu Deutschland habe ich erlebt, dass eine deutlich größere Bereitschaft vorhanden ist, sich im Vertrieb zu betätigen. Die Herausforderungen in der Praxis liegen dann eher in einem „verklärten“ Bild dessen, was tägliche Vertriebsarbeit im beruflichen Alltag bedeutet.

Gerade in Osteuropa sind viele junge Menschen hervorragend akademisch ausgebildet. Sie freuen sich, in westeuropäischen Unternehmen zu arbeiten, zum einem, weil sie dort für sich selbst bessere Entwicklungschancen sehen, zum anderen, weil auch ein Aufenthalt beim Mutterkonzern im Ausland lockt. Ebenfalls positiv gesehen werden die Statussymbole, die mit einer Vertriebstätigkeit gerne verbunden sind, wie ein Firmenwagen.

In der täglichen, betrieblichen Praxis wendet sich dann oftmals das Bild. Wir haben in unseren Analysegesprächen mit unseren Auftraggebern immer wieder erfahren, dass ein Teil der osteuropäischen Vertriebskräfte grundsätzlich davon ausgeht, dass der Kunde – aufgrund der hohen Produktqualität oder des Bekanntheitsgrades der Marke – das Produkt einfach kauft.

Ein Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens in Moskau hat mir gegenüber das wie folgt beschrieben: „Unsere Vertriebler sind wie Eisangler. Sie setzen sich auf einen zugefrorenen See, bohren ein Loch ins Eis, halten die Angel hinein und warten, bis der Kunde vorbeischwimmt und anbeißt“. Und die große Herausforderung für den COO ist: Wie gehe ich damit um?

Wie können Firmen in der Praxis damit umgehen?

Generell sind gute Vertriebler überall auf der Welt knapp, somit auch in Osteuropa. Wesentlicher Unterschied ist aus meiner Sicht die mangelnde praktische Erfahrung, also in der Kundenakquise, in der Bedarfsanalyse, sowie in der Fähigkeit, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen. Natürlich sind osteuropäische Vertriebler mit sehr guten Marketing-Unterlagen ausgestattet, doch wenn der Kunde ihnen entgegen, dass Produkt sei „zu teuer“, fühlen sie sich in dieser Verkaufssituation hilflos. Lautet dann das Feedback an den Vorgesetzten „wir sind zu teuer“ führt dies zu beiderseitiger Frustration und Unzufriedenheit steigt.

Ein Auswechseln der Vertriebsmannschaft führt allerdings nicht zwingend zur Lösung der Situation.

Welche Erfahrungen haben Sie in Osteuropa in Ihren Trainings gemacht?

Als erstes erleben wir bei den Teilnehmern oft eine gesunde Ablehnung nach dem Motto, „ich weiß doch alles und ich bin doch gut“. Da unsere Trainer/innen aus dem jeweiligen



Jochen Kracht

Vorstand der Pro Management AG, Kelberg.

Das Unternehmen bietet Management- und Vertriebstrainings auch in Osteuropa an.

Land kommen, also Muttersprachler sind, die kulturellen Hintergründe kennen und selbst im Vertrieb internationaler Firmen gearbeitet haben, sind wir in den Trainings sehr praxisnah. Das merken die Teilnehmer sehr schnell und öffnen sich neuen Ideen und Lösungen.

Durch unsere sequentielle Vorgehensweise haben die Teilnehmer die Chance, das Erlernte in der Praxis auszuprobieren und eigene Erfahrungen mit den erlernten Tools zu sammeln. Da jeder weitere Trainingstag mit einem Erfahrungsaustausch startet, erkennen wir in den Trainingstagen schnell, ob ein Teilnehmer an sich arbeitet, wie er sich entwickelt und wo sein Verbesserungsbedarf liegt.

Durch die positive Erfahrung in der Praxis öffnen sich die Teilnehmer und sind teilweise extrem wiss- und lernbegierig. In Summe führt dies zu messbaren Resultaten in den Unternehmen.

Die Bereitschaft, neue Wege zu probieren ist dabei in Osteuropa bei den Trainingsteilnehmern deutlich ausgeprägter als in Westeuropa. Dies sehe ich auch als Lösungsansatz für Unternehmen. Wenn es keine ausgebildeten Mitarbeiter gibt, dann einfach selbst ausbilden.

Wie sind Sie im internationalen Trainingsbereich aufgestellt?

Internationale Trainingserfahrung besitzen wir seit 2009, als wir unsere ersten Test-Trainings in russischer Sprache gestartet haben. Inzwischen sind wir in 18 Ländern mit unseren Management- und Vertriebsstrainings aktiv und trainieren in 15 Sprachen jeweils mit Native-Speakern.

Gerade das Training in der Landessprache hat sich bei internationalen Unternehmen bewährt, in der eigenen Muttersprache zu lernen fällt Menschen sichtlich leichter.

„VOR ALLEM AN WERTESYSTEM UND TEAMFÄHIGKEIT IST ZU ARBEITEN“

Wie ist Zeppelin in der Ukraine aufgestellt und was verkaufen Sie?

Zeppelin ist seit mehr als 20 Jahren in der Ukraine aktiv. 1996 als Betriebsstätte der Zeppelin Baumaschinen GmbH gestartet, wurde schon zwei Jahre später eine lokale Gesellschaft gegründet. Heute arbeiten bei der Zeppelin Ukraine GmbH über 500 Mitarbeiter in mehr als zehn Niederlassungen und erwirtschaften einen Umsatz von über 100 Mio. Euro pro Jahr.

Zeppelin ist in erster Linie ein Händler für Bau- und Landmaschinen, sowie auch für Gasmotoren und Antriebe. Hier repräsentieren wir internationale Hersteller wie Caterpillar, AGCO (mit den Marken Fendt, Massey Ferguson, Challenger) sowie Berthoud, Apache, Gregoire-Besson, Rabe, Bourgault, Krampe, Capello und andere Marken.



Heiko Kreisel

Geschäftsführer der Zeppelin Ukraine GmbH, Kiew

Wir verstehen uns aber nicht als reinen Weiterverkäufer, sondern als Lösungsanbieter, der die Verfügbarkeit der Maschinen durch professionellen Service und Ersatzteilversorgung garantiert. Dies ist gerade in den ehemaligen Sowjetrepubliken immer noch ein Problem, da der Aufbau des After-Sales-Geschäftes eine langfristige Strategie und Investments voraussetzt, die lokale Firmen nicht gern vornehmen.

Angestrebt wird oft der „Quick Win“ über den reinen Verkauf der Maschinen, der Kunde wird dann mit Serviceproblemen oft alleine gelassen.

Wie unterscheidet sich die Herangehensweise osteuropäischer Firmen von der in Westeuropa? Worin sehen Sie die Ursachen?

Wie oben schon angedeutet, ist der Unterschied im erwarteten „Return on Investments“ zu sehen. In den GUS-Ländern sehen wir oft einen sehr kurzfristigen Horizont und Payback-Anforderungen an Investments von unter drei Jahren. Solch eine kurzfristige Profitorientierung ist aufgrund der politischen Unsicherheiten im Land sicher gut nachvollziehbar, verhindert aber notwendige langfristige Investition in die Ausbildung der Mitarbeiter sowie in die Infrastruktur.

Zeppelin Ukraine hat z.B. im Jahr 2012 über 8 Millionen US Dollar in ein sog. World-Class Komponenten-Reparatur-Zentrum (CRC) investiert, um Motoren im Land vollständig zu überholen. Mittels Dyno-Test wird der Motor vor Verlassen des CRC unter Vollast getestet und zertifiziert. Dadurch wurden lokale Arbeitsplätze geschaffen. Der Kunde kann dadurch einen „neuen“ Motor mit Werksgarantie zu ca. 70% des Neupreises erhalten, der Umwelt kommt der Nachhaltigkeitsansatz durch maximale Wiederverwendung von Ersatzteilen zugute.

Zeppelin fährt ein sechsmonatiges Trainee-Programm, um junge und noch unerfahrene Ingenieure auszubilden und dann mittels alljährlicher mehrwöchiger Trainings weiterzubilden. Einige unsere Ingenieure werden von der Konkurrenz abgeworben, da es für sie einfacher ist, ein paar Dollar mehr Gehalt zu zahlen als langfristig auszubilden. Schön ist aber zu sehen, dass viele nach einiger Zeit wieder zurückkommen, weil Faktoren wie Arbeitsklima, transparente Gehaltszahlung, effiziente Prozesse und Weiterbildung mit Karrierechancen auch in der Ukraine sehr geschätzt werden.

Die Ursache für das kurzfristige Denken ist meines Erachtens in der Unsicherheit der Politik, der Korruption und mangelnder Rechtsstaatlichkeit zu sehen. Sein Recht einzuklagen ist oft aussichtslos bei einem korrupten Rechtssystem, somit werden die Risiken durch kurzfristige Investmenthorizonte minimiert. Getätigt werden nur die absolut notwendigen Investitionen, wodurch Innovation und Wachstum auf der Strecke bleiben.

Wo sehen Sie bei neu rekrutierten Verkäufern üblicherweise Entwicklungsbedarfe?

Neben der klassischen Vermittlung von Produktkenntnis ist vor allem am Wertesystem und der Teamfähigkeit zu arbeiten. Leider hat nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion das Wertesystem sehr gelitten und Geld ist oft das einzige Ziel - manchmal auch leider auf Kosten von Kollegen oder Mitbewerbern.

So werden z.B. „Opportunities“ erst spät in das CRM System eingetragen, um Mitverkäufern keine Chance zu geben, den Deal wegzuschnappen. Auch ist wenig Vertrauen in Commitments des Arbeitgebers vorhanden. Ich habe oft Geschichten gehört, dass Mitarbeiter gekündigt worden ist, um Bonuszahlungen zu umgehen. Es wird noch sehr oft schwarz bezahlt, was Willkür Tür und Tor öffnet.

Hier ist es wichtig, dass internationale Firmen ihre Firmenkultur täglich leben und das Management diese auch authentisch vorlebt. Das ist der einzige Weg, wie diese Werte aufgebaut und die vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert werden kann. Nichtsdestotrotz sollte man nicht vor einigen Kontrollen zurückscheuen, die in Osteuropa trotz grundsätzlichem Vertrauen nötig sind, um vor bösen Überraschungen gefeit zu sein.

Ein letztes Thema ist sicher ein sehr bekanntes: Compliance. Hier ist es sehr wichtig, Richtig und Falsch zu erklären und immer wieder zu schulen. Korruption ist nicht nur ein Problem von Staatsbeamten (Empfänger). Es wird auch gefördert durch private Unternehmen (Geber), die aktiv anbieten. Hier muss das Rückgrat der Verkäufer gestärkt und der volkswirtschaftliche Schaden aufgezeigt werden.

Was tut Ihr Unternehmen, um die Qualifikation seiner Verkäufer zu verbessern?

Wir bieten jährliche Produktrainings live an den Maschinen an. Dabei handelt es sich um einwöchige Trainings in Malaga (Spanien) oder Sotchi (Russland). Hinzu kommen diverse Produktschulungen und Werksbesuche sowie Produktdemonstrationen zusammen mit Kunden.

Ein Fokus liegt aber auch auf den immer wichtiger werdenden sozialen Fähigkeiten: Networking, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement und die Vermittlung von Teamwerten.

Neben Schulungen bedarf es aber auch erfahrener Manager, die diese Dinge vorleben und fördern. Ein gutes Produkt verkauft sich schon lange nicht mehr von selbst. Professionaler Service und gute Kundenbeziehungen sind wichtiger denn je.

„UMFELD STELLT HOHE ANFORDERUNGEN“

Wie hat sich die Nachfrage nach vertriebsnahen Führungskräften in den letzten Jahren entwickelt?

Der wirtschaftliche Abschwung in Russland, Weißrussland und der Ukraine ab 2014 hat dazu geführt, dass die Unternehmen deutlich weniger in die Rekrutierung von Vertriebspersonal investiert haben. Vor allem 2014 und 2015 standen bei den meisten internationalen Firmen Kostenreduzierung und Konsolidierungsbemühungen im Vordergrund. Damit war in diesen Jahren die Nachfrage auch nach Vertrieblern relativ gering.

INTERVIEW



Christian Tegethoff

Geschäftsführer

CT Executive Search

Seit dem letzten Jahr sehen wir aber, dass die Unternehmen aus dem Krisenmodus herausgefunden haben und den Markt vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen neu bewerten. Viele Firmen haben nun wieder auf Expansion umgeschaltet und wollen die Chancen nutzen – zum Teil auch mit frischen Vertriebskräften.

Welche Herausforderungen stellt die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern in Osteuropa?

Etwas salopp lässt sich sagen, dass Verkauf und Kundenorientierung manchen Russen, Weißrussen und Ukrainern nicht unbedingt im Blut liegen. Die Gründe sind wohl in der Historie zu suchen - im planwirtschaftlichen System der Sowjetzeit gab es naturgemäß weder Verkauf, noch Marketing oder einen Service-Gedanken. Produziert wurde nach staatlich festgelegten Quoten, die Betriebe mussten sich nicht um Abnehmer für ihre Produkte sorgen.

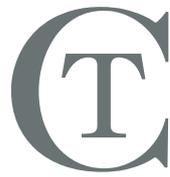
Dieser Umstand hat tiefe Spuren in der Denkweise zumindest derjenigen hinterlassen, die in der Sowjetzeit beruflich sozialisiert worden sind. Besonders in den 1990er und den frühen 2000er Jahren war es sehr schwierig, Mitarbeiter mit einem Grundverständnis für vertriebliche Herausforderungen zu rekrutieren.

Heutzutage ist die Mehrzahl der Kandidaten zwar in einem marktwirtschaftlichen Umfeld aufgewachsen. Dennoch berichten uns unsere Kunden oft davon, dass auch die jüngere Generation immer noch eine recht reaktive Herangehensweise an den Verkauf erkennen ließe. Bei der Kandidatenauswahl sollte das Augenmerk jedenfalls auf der Persönlichkeit liegen – gesucht werden proaktive, motivierte Mitarbeiter mit Kenntnissen des Vertriebshandwerkszeugs.

Das Umfeld in Ländern wie Russland oder der Ukraine stellt außerdem hohe Herausforderungen an das Compliance-Verständnis von Vertrieblern. Insbesondere Führungskräften kommt hier eine Brückenfunktion zu: Sie müssen einerseits die erfolgreiche Arbeit vor Ort gewährleisten, andererseits die Compliance-Vorgaben ihrer internationalen Arbeitgeber kennen und umsetzen. Dieser Spagat erfordert ein beträchtliches Rückgrat – und intensive Schulung durch den Arbeitgeber.

Sind gute Vertriebler überhaupt im Markt zu finden?

Ja, denn vor allem die internationalen Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten in Osteuropa sehr viel in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter investiert. So gibt es in praktisch allen Ländern der Region heute einen Pool von Vertrieblern, die Vergleiche mit ihren Kollegen in Westeuropa nicht zu scheuen brauchen. Wir empfehlen aber allen Unternehmen, sich nicht nur auf externe Rekrutierung zu verlassen, sondern über Schulung und Ausbildung eine interne Personalreserve aufzubauen.



EXECUTIVE SEARCH

EXPERTEN FÜR BESETZUNGEN IN DEN EMERGING MARKETS

CT Executive Search ist eine Personalberatung mit Schwerpunkt auf Besetzungen in den Emerging Markets. Unsere Kompetenz ist es, Führungspositionen in Russland/GUS, Afrika, dem Mittleren Osten und Asien effektiv zu besetzen.

Wir sind Experten in der Abwicklung grenzüberschreitender Suchprozesse und kennen die Eigenschaften, die Kandidaten für die erfolgreiche Arbeit in internationalen Unternehmen benötigen. Dazu greifen wir auf ein weit verzweigtes internationales Beratungs- und Research-Netzwerk zurück.

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

- ★ CT Executive Search Central Office
- CT Executive Search Liaison Locations
- International Research Capacities

