

Mehr als ein sprechender Prospektständer?

Teure Mängel im Auslandsvertrieb bei deutschen Mittelständlern

Deutschland ist seit Jahrzehnten eine der erfolgreichsten Exportnationen des Erdballs. 99 Prozent der deutschen Unternehmen sind mittelständisch – als „Rückgrat“ unserer Volkswirtschaft erbringen sie 55 Prozent der Wirtschaftsleistung. So sollte man doch meinen, dass gerade auch exportorientierte deutsche Mittelstandsunternehmen im Auslandsvertrieb gut aufgestellt seien. Die Praxis lehrt jedoch, dass dem bei verarbeitenden KMU – industriell wie handwerklich fertigend – in zu vielen Fällen gerade nicht so ist, namentlich bei jenen zwischen 30 und 150 Mitarbeitern.

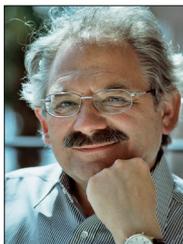
Der „Vertriebsleiter“ eines kleineren mittelständischen Unternehmens – oft für In- und Auslandsvertrieb verantwortlich – ist oftmals auf sich allein gestellt. Visitenkarten sind geduldig: Im Widerspruch zu seiner Führung und Delegation verheißenden Funktionsbezeichnung „leitet“ er personell meist wenig bis gar nichts, sondern ist vielmehr rund um die Uhr ein Getriebener dessen, was in- und auswärts auf ihn einströmt.

Ist er unterwegs, regeln sein Büro, seine Mitarbeiter – falls er denn welche sein eigen nennt; wenn ja, muss er sie zumeist noch mit anderen teilen – nicht etwa für ihn den Großteil des Anliegendes, sondern senden diesen – klick – bequem an ihn weiter. Unterwegs in Hanoi darf er sich also noch angestrengt um Fragestellungen in Nandstadt oder Sankt Augustin kümmern.

Stellen wir das Löbliche unserer KMU voran: Ihre Erzeugnisse und Dienstleistungen

Norbert J. Breuer

ist freiberuflicher Fachmann für Exportmarketing und Interkulturelles Management. Breuer arbeitete lange Jahre als Exportmanager in der Industrie und für öffentliche Wirtschaftsförderungen im In- und Ausland. Seit 20 Jahren ist er als selbstständiger internationaler Managementberater tätig und führt mittelständische Unternehmen in Auslandsmärkte, vornehmlich in den französischen. Sein Spezialgebiet ist der Personal- und Vertriebspartnerbereich. Daneben ist er als Seminar- und Hochschuldozent sowie als Buchautor tätig. www.breuer-exportmarketing.de



*KMU sind mit ihrem Auslandsvertrieb oft schlecht aufgestellt, am Vertrieb wird zu viel gespart. Hier könnte der Mittelstand von Großunternehmen etwas lernen.
(Foto: bschpic / pixelio.de)*

gen sind erstklassig. Die Wettbewerbsfähigkeit ist herausragend, die Techniker ebenso ausgezeichnet, ihre Präzision „Made in Germany“ ist sehr gefragt. Die maschinenmäßige und IKT-Ausstattung sind gut bis sehr gut, wobei CRM-Strukturen allerdings oft noch branchenunpassend sind.

Die Güte der Webseiten ist – wenngleich oftmals nicht alle empfehlenswerten Fremdsprachenversionen geboten werden – höher als in den meisten anderen Industriestaaten, zumal das vorbildliche deutsche „Impressum“ klar Ross und Reiter benennt. Und überhaupt: Unsere Mittelständler sind traditionell bei Weitem exportaktiver als beispielsweise KMU in unserem Nachbarland Frankreich.

Man darf durchaus stolz darauf sein: Es waren deutsche Erfinder, die mit heute oder vormals Unwegdenkbarem wie Buchdruck und Glühbirne, Fortbewegungsmitteln wie Fahrrad, Motorrad, Automobil, Flugzeug, Düsenantrieb und Rakete, mit Unterhaltungsgerätschaften wie Mundharmonika, Plattenspieler, Tonband und Fernseher, mit Thermosflasche, Kaffeefilter, mit Zahnpasta, Pille für Mann und Frau und nicht zuletzt dem PC die Menschheit weltweit beglückt haben. Die Liste deutscher Ingenieursleistungen ließe sich allewege fortsetzen.

Ein seit 150 Jahren zu beobachtendes Grundproblem deutscher Erfindergabe ist allerdings die Schwäche, selbst für das Klingeln in der Kasse zu sorgen: Philipp Reiss erfand zwar das Telefon, doch Alexander Graham Bell meldete es zum Patent an. Fax, Walkman und MP3 sind deutsche Erfindungen – das große Geschäft machten indes japanische Unternehmen. „It's a shame ...“ könnte man in Abwandlung eines Sony-Slogans klagen. Vertrieb und Marketing sind bei Mittelständlern eben zu häufig Kellerkinder. Es zeigen sich augenfällige personelle – fachliche wie menschliche – Schwächen.

Mangelnde Managementkenntnisse des Vertriebsleiters

Vor allem die Selbstorganisation der Vertriebsleiter ist oftmals unzulänglich, so dass drängende Projekte nicht kontinuierlich bearbeitet werden.

Durch die Digitalisierung gehören bislang erfolgreiche Vertriebs- und Geschäftsstrategien sorgsam auf den Prüfstand gestellt. Häufig fehlen bereits – hier wäre die Geschäftsleitung am Zuge – eine klare Zielgruppendefinition und eine Zielkundensegmentierung ohnehin. Der Neukundenakquise fehlt die Systematik: Mal hier, mal da wird etwas angerissen und dann aus Zeitmangel einschlafen gelassen. Das Vertriebsberichtswesen ist nicht selten lückenhaft und wird eher widerwillig betrieben.

Dass die Ausbildung nicht zur Aufgabe passt, muss kein Nachteil sein – so mancher arbeitslose Gymnasiallehrer mutierte zum weltweit erfolgreichen Vertriebsmanager. (Doch: Ein Bachelor ist noch lange kein Diplominhaber und sollte deshalb hochlernwillig bleiben, um seine Kenntnisse, z. B. im Export, zu vervollkommen.) In KMU geht das erfreulicherweise weit rapider, weil die Verantwortlichen auf einer weit breiteren Klaviatur spielen müssen als bei Industriekolossen, wo man in hochspezifischen Nischen eingesetzt wird, die wenig Übersicht bieten.

Mangelnde Sprachkenntnisse

Drei Sprachen inklusive Muttersprache sind heute das Mindestmaß. Manche Vertriebsleute jedoch beherrschen in Wort und Schrift nicht einmal Letztere. Es gibt mehr Chefs und Entscheider, als man meinen möchte, die weiterhin sehr genau beobachten, wer Kommaregeln beherrscht und wer nicht. Und wer sich mit „diesen Jahres“ und „zumindestens“ blamiert und wer nicht.

Die Akkuratessse sollte also niemals auf der Strecke bleiben. Orthografische Fehler vermitteln zuweilen eben ein Bild, das die Kompetenz der Person – oft ganz zu unrecht – entwertet, ja sie gar zum Gespött macht. Die unselige Rechtschreibreform, die dem Duden Millioneneinnahmen bescherte und ansonsten nachhaltige Konfusion, lässt grüßen.

Schnoddrige Redeweise ist ein zusätzliches Grundübel. Niemand benötigt hierzulande Sätze wie „chillen“ nach dem „Workshop“ – „sich gemütlich entspannen nach dem Arbeitsgespräch“ klingt ebenso gut. Das, was zeitgeistig klingen soll, wirkt eher peinlich modernistisch. Und wer kein gutes Deutsch beherrscht, spricht oft auch kein anständiges Englisch.

So gibt es Vertriebsverantwortliche, die bestimmte Märkte zur linken Hand behandeln oder gar meiden, weil sie deren Landessprache nicht beherrschen und das dortige Beherrschungsniveau der

englischen Sprache bloß rudimentär ist. Techniker hingegen verstehen sich rasch, Zeichenblatt und Bleistift genügen häufig schon. Bei Kaufleuten geht es abstrakter zu, da geht ohne Sprache nichts. Gute Verkaufsgespräche bestehen dabei nicht aus purer Informationsweitergabe, sondern auch aus Zuhören, am Ende dem gemeinsamen Problemlösen. „Sprechende Prospektständer“ haben keine Zukunft mehr.

Berufsknigge unbekannt

Vertriebsleute im Lederwams à la Old Firehand, unrasiert oder mit offenem Hemd à la Varoufakis können weder im Schwarzwald noch in Schottland damit rechnen, auf Anhieb sonderlich vertrauenseinflößend zu wirken. Modeunternehmer Karl Lagerfeld treibt es ironisch auf die Spitze: „Wer Jogginghosen trägt, hat die Kontrolle über sein Leben verloren.“

Beim Benimm sieht es nicht selten ebenfalls düster aus. Wer hält einer Frau noch die Tür, gar den Wagenschlag auf oder hilft ihr in den Mantel? Altmodisch, weil man nicht Emanzipation und Männer alter Schule gleichzeitig haben kann? Nein: Mit gutem Benehmen vergibt man sich nie etwas. Und US-Amerikanerinnen können darauf gar entzückt reagieren. Frauen, heißt es, sehen zuerst den Menschen, Männer zuerst die Sache. Das gilt dann aber auch für Einkaufsleiterinnen ...

Bei der Kleiderordnung und bei der Körperpflege sieht es im Vergleich zum Gentleman vergangener Zeiten noch am besten aus. Dennoch gibt es hochbegabte Zeitgenossen, die gerade an ihrer Miefigkeit oder an einem zu aufdringlichen Rasierwasser gescheitert sind.

Und: Welcher Kunde bekommt heute noch einen höflichen „Zwischenbescheid“? Vorgänge werden lieber liegen gelassen, bis man sich ihrer – auf drängende Nach-

frage hin – endlich erbarmt. Ein kurzer und freundlicher Zwischenbescheid würde die Luft herausnehmen, dem Adressaten vermitteln, dass er gut aufgehoben ist und sein Anliegen in wohlwollender Bearbeitung. Zudem: Wartenlassen ist eine autoritäre Geste.

Mängel in interkulturellen Kenntnissen

Im Ausland werden nahezu „tödliche“ Fauxpas begangen. Geschehnisse dieser Art füllen Bände, die nur zur Erheiterung derer dienen, die davon nicht betroffen sind. Die anderen erleiden Geschäftseinbußen. (Anm.: Siehe hierzu auch zweiteilige Serie desselben Autors zum Interkulturellen Management in „INDUSTRIEBEDARF“ Nr. 5/2014 und 6/2014; Downloadmöglichkeit unter <http://fzarchiv.sachon.de>)

Fehlende Reflexion und Strategieentwicklung

Unsere Ahnen, die Cro-Magnon-Menschen, haben beneidenswertweise im Tagesdurchschnitt wohl nur etwa vier Stunden gearbeitet, zumal sie sich jeden zweiten Tag dem Müßiggang ergaben. Dennoch haben sie überlebt und ihr Gehirn hat sich bis zum Homo sapiens sapiens weiterentwickelt. Vermutlich hatten sie einfach genügend Zeit zum Nachsinnen. Und kamen dabei offenbar zu brauchbaren Ergebnissen.

In den „golden fifties“ waren in der deutschen Metall- und Elektroindustrie 48 Stunden Wochenarbeitszeit gängig, auch an Samstagen wurde ganztagig gearbeitet, wenn nicht geschuftet. Coca-Cola erfand flugs „den“ Werbespruch: „Mach’ mal Pause – trink’ Coca-Cola“ – er wurde zum geflügelten Wort. Heutzutage gehen die einen freitags um 12.00 Uhr ins Wochenende (was ausländische Kunden oft mit Befremden zur Kenntnis nehmen, da das Klischee der extremen deutschen Arbeitsamkeit nicht auszumerzen sein scheint), doch andere Angestellte bleiben rund um die Uhr erreichbar, feierabendlos.

Griechische Manager finden rein gar nichts dabei, Sie spätabends anzurufen, wenn Sie unter der Dusche stehen. BMW reitet gutmeinend voran und will zukünftig sog. „Mobilarbeit“ in Arbeitszeitkonten gutschreiben und gar ein „Recht auf Un erreichbarkeit“ etablieren. In mittelständischen Unternehmen ist dies noch Zukunftsmusik, zumal hohe Verantwortung



Vertriebsmitarbeiter für ausländische Märkte zu finden ist nicht einfach. Oft werden sie aber auch nicht ausreichend auf ihr Arbeitsfeld vorbereitet. (Foto: S. Hofschlager/pixelio.de)

an Einzelpersonen hängt – was durchaus mächtig Spaß machen kann, aber selbst Spitzensportler machen mal Pause.

Hinterherlaufen statt steuern

Die meisten Manager scheitern daran, dass sie die Vorgänge nicht etwa steuern, sondern ihnen zeitlebens hinterherlaufen. Entsprechend türmen sich Aktenberge, papierene wie elektronische, dass man den Schreibtisch kaum mehr überblicken kann. Abhanden gekommene Smartphones wirken dann nachgerade existenzgefährdend. (Man sollte keine Skrupel haben, essenzielle Dokumente auszudrucken – Papier kann schließlich umweltfreundlich recycelt werden. Es kann und sollte nicht alles schweben, gerade „wolkige“ Clouds sind nach wie vor nicht unproblematisch und führen das Gefühl von Kontrollverlust mit sich.)

Zudem: Wer stets vor sich her trägt, unter Druck zu sein, keine Zeit zu haben, der langweilt am Ende. Und lässt die Frage aufkommen, ob er nicht irgendetwas falsch macht im Leben, zumindest aber sein Prioritätenranking im Kopf womöglich unausgereift sein mag. Dass auch wichtigtuerische Tausendsassas und Faulpelze mit dem gleichen Instrumentarium arbeiten, kommt erschwerend hinzu. Souverän wirken hingegen Zeitgenossen, die selbst in Stresslagen gelassen wirken. Oft arbeiten diese mit Zeitpuffern, die sie tagtäglich für Unvorhergesehenes, darunter auch sog. „Zeitdiebe“ einbauen.

Großraumbüro statt Ruhe

Mancher Vertriebsverantwortliche kann schon von Glück sagen, wenn man ihm ein ruhiges Büro zur Verfügung stellt, statt ihn in ein Großraumbüro zu pferchen, dessen gravierende Nachteile inzwischen bis in den letzten Winkel der Republik bekannt sein sollten (z. B. Ablenkungen aller Art, Präsentiertellergefühl, psychische Enge, Hemmungen).

Mängel bei der Kooperation mit Partnern und Mitarbeitern im Ausland

Die Suche nach Partnern wird oftmals nicht sorgsam durchgeführt, sondern im Hauruck-Verfahren. Fachmännische Unterstützung wird von der Geschäftsleitung nicht gewährt, da diese ja, oh Schreck, Geld kosten könnte. Dass sich eine solche Investition binnen weniger Monate amortisieren würde, wird dabei nicht erkannt. Stattdessen ärgert man sich mit einem fachlich oder menschlich ungeeigneten Zeitgenossen geduldig herum, bis es denn gar nicht mehr geht.

„Chefs stellen Mitarbeiter wegen ihrer fachlichen Fähigkeiten ein und meist entlassen sie sie wegen ihrer charakterlichen Schwächen“, moniert denn auch Unternehmer und Buchautor Prof. Dr. Jörg Knoblauch. Unbekümmert und stoisch wird sodann das gleiche kurz-sichtige Verhaltensmuster wiederholt. Unzureichende Vorbereitung auf exotische Märkte wie z. B. China (dort weitverbreitet und wenig geahndet: Patentklau, Marken-Hijacking), was bei Nichtbeachtung und ungenügender Umsicht Mittelständler – sogar in den USA – bis an den Rand des Ruins führen kann.

Japaner schütteln übrigens den Kopf, wenn sie sehen, dass deutsche Unternehmen ihre absolute Spitzentechnologie treuherzig nach China liefern. Sie selbst behalten diese vorzugsweise noch für sich und liefern ins Reich der Mitte bewusst nur das bislang führende Modell.

Der Vertrieb im Ausland hat oft zu wenig flexible Preis- und Rabattmodelle an der Hand und damit zu wenig Handlungsfreiheit. Wer arbeitet noch mit Willkommensrabatten für Neukunden? Auch Messerabatte werden als „Köder“ seltener. Der zunehmende Wettbewerbsdruck in Schwellenmärkten aber erfordert ab und an auch preisliche Neupositionierungen.

Zu allem Überfluss werden Vertriebsleuten von starr-administrativen Stellen des eigenen Hauses gerne Knüppel zwischen die Beine geworfen. Bei 40 Grad an

malerischen Destinationen wie Viareggio oder Nizza zu verhandeln, ist kein Spaß, sondern mitunter eine Qual: in Anzug und Krawatte, bei fehlender Klimaanlage, mit sperrigen Verhandlungspartnern, während andere am Strand ausspannen.

Im Mutterhaus gibt es indes von jeher Neider/-innen, die davon ausgehen, dass Geschäftsreisen eine geschickt getarnte Art von Vergnügungsfahrten darstellen dürften, die man naturgemäß höchlichst missbilligt. Und wehe ein geplagter Vertriebsmann besucht an seinem wohlverdienten Wochenende ein Fußballspiel des FC Barcelona, weil er eben gerade sowieso in Spanien verweilen muss. Im Grunde hat man ja nichts gegen ihn, aber der Mann hat einfach zuviel Spaß – und dann diese Spesen, die man selber nicht machen kann ...

Zu einer Unart mancher Vertriebsleiter scheint es seit einigen Jahren geworden, bei Geschäftspartnern im In- und Ausland die eigene Firmenleitung zu kritisieren – teils gar deftig. Vordem undenkbar. Davon ist aber auch heute wärmstens abzuraten. Es untergräbt nämlich in den Augen nicht weniger anderer, die höflich dazu lächeln mögen, den eigenen persönlichen Status als seriöser, disziplinierter Geschäftsmann, der auch einmal etwas schlucken kann. Nicht nur im westlichen Kulturraum und in China werden derlei Gefühlsausbrüche als eher oder stark negativ bewertet – so sehr der Betroffene auch gute Gründe für sein Unbehagen haben mag.

Von Großunternehmen lernen

Sparsamkeit ist eine segensreiche Tugend. Und man sollte manch einem deutschen AG-Manager zum Wohle seiner Aktionäre (und unseren spendierfreudigen Politikern) einmal raten, sich an den umsichtigen Geschäftsführern von KMU – gerade auch Familienunternehmen – ein Beispiel zu nehmen. Das eigene Geld gibt sich eben nicht so leicht aus wie das anderer. Und zwei Wochen damit zuzubringen, sich einen Teakholzschreibtisch auszusuchen, ist einem mittelständischen Manager nicht vergönnt.

Doch in Vertriebsbelangen verhält es sich umgekehrt, hier könnte der Mittelstand von Großunternehmen durchaus lernen. Denn bei KMU wird immer noch am falschen Ende gespart – am Vertrieb. „Unternehmer“ kommt aber von „unternehmen“. Da sei geraten: Investieren Sie lieber in die Qualität Ihrer Mitarbeiter/-innen, gerade auch in Schulungen. Denn es gibt immer etwas zu optimieren.

Praxisnahe, hausinterne Vertriebsschulungen durch anerkannte Profis (lassen Sie sich echte, nachprüfbare Firmenreferenzen vorlegen; Mitgliedschaften oder Zertifizierungen hingegen kann jeder gegen Geld erwerben, Erfahrung nicht) bieten sogleich umsetzbare Verbesserungsvorschläge. Und suchen Sie Ihre „Fahrensleute“ sorgsam und systematisch aus, nehmen Sie nicht die „billigsten“ oder gerade auf einer Messe sich vollmundig anpreisenden. Denn Ihre Vertriebsleute stehen für Ihr Unternehmen jahrelang an der Front.

Bringen sie nicht die Aufträge herein, bringen sie Ihre Produkte nicht an den Mann und die Frau und auf die Straße, dann ist die unternehmerische Daseinsfürsorge verbesserungsfähig. Die Inanspruchnahme von Fachleuten bei der Personalsuche ist dabei im In- wie im Ausland nicht selten ratsam.