

Erfolgreich mit Fingerspitzengefühl

Wer den erfolgreichen Aufbau einer Vertriebsorganisation im Ausland plant, muss seine Vertriebsmitarbeiter vorbereiten, um Reibungsverluste zu minimieren. Dabei ist einiges zu beachten.

Vor einem Auslandsaufenthalt stehen Vertriebsführungskräfte und -mitarbeiter vor der Herausforderung, in ihrer Interaktion mit Kunden und Kollegen deren ganz anders geprägte Vorstellungswelten zu verstehen und sich entsprechend zu verhalten. Eine gute interkulturelle Vorbereitung macht darum 90 Prozent des Erfolgs aus.

Verstehen, ohne zu werten

Entscheidend ist die Fähigkeit, sich die eigenen menschlichen Stereotype und kulturellen Prägungen bewusst zu machen und sich in diejenigen der Menschen aus anderen Kulturen hineinzusetzen und dabei die Unterschiede in den Denk- und Handlungsweisen zu beachten. Diese sind oft unbewusst erlernt und wirksam. Jede Kultur ist jedoch anders. Beispiele: Schnell nach einer kurzen Small-Talk-Phase zur Sache kommen, fokussiert zielorientiert sprechen – das passt zu Skandinaviern und Nordamerikanern. Geduld aufbringen, Beziehungspflege durch „ausufernde“ Gespräche, „zwischen den Zeilen“ lesen – das sind oft asiatische Strategien.

„Der Zuspruch und das Interesse der Menschen im Zielland lassen sich eher gewinnen, wenn sich diese verstanden fühlen.“

Hilfreich ist es, vor allem Mitarbeiter ins Ausland zu schicken, die über Erfahrungen mit dem Zielland verfügen und dort gelebt haben. Das Gespür und die Sensibilität für die Unterschiede zu Kunden und Kollegen im Zielland helfen, Irritationen oder gar Hilflosigkeit zu vermeiden. Bei der Begrüßung eines polnischen Kunden zum Beispiel sollte der Augenkontakt vermieden werden – der

Blickkontakt wird dort zumeist als dominante Überlegenheitsgeste interpretiert.

Empathie durch emotionale Erlebnisse

Der Zuspruch und das Interesse der Menschen im Zielland lassen sich eher gewinnen, wenn sich diese verstanden fühlen. Die dafür notwendige Empathie lässt sich über eigene emotionale Erlebnisse und über die Selbstreflexion – etwa im Training – gewinnen. Die Kompetenz zum Perspektivenwechsel und zur Selbstreflexion entwickelt sich durch Einsicht und Training.

„Eine gute interkulturelle Vorbereitung macht 90 Prozent des Erfolgs aus.“

Für eine funktionierende interkulturelle Kommunikation ist das Wissen entscheidend, dass über 90 Prozent der Kommunikation über Körpersprache und Betonung erfol-

Kompakt

- Entscheidend sind die Bereitschaft, sich auf andere Menschen einzulassen und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.
- Interkulturelles Verständnis erwächst aus konkreten Erlebnissen im Training und durch Erlebnisse mit Menschen.
- Kooperationen mit Experten aus dem Zielland helfen, die gegenseitigen Mentalitäten und Verhaltensweisen und vor allem die der Kunden im Zielland besser nachzuvollziehen.

Praxistipps

- Entwickeln Sie Ihre eigenen und die interkulturellen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter weiter.
- Es gibt kulturspezifische Charaktereigenschaften, die bei dem ausländischen Kunden mit hoher Wahrscheinlichkeit auftreten – jedoch eben nicht immer. In der Realität gibt es Ausnahmen und fließende Übergänge.
- Verlieren Sie nie den Menschen, mit dem Sie zu tun haben, aus dem Blick. Vielleicht steht gerade ein „atypischer“ Europäer, Amerikaner oder Asiate vor Ihnen. Jeder Mensch ist einzigartig.

gen. Darum muss hochsensibel auf die nonverbalen Signale der Gesprächspartner geachtet werden: Welche kulturspezifischen Botschaften senden die Mitarbeiter und die Kunden durch Gestik und Mimik, Betonungen und Ausdrucksweise aus? Die gute Nachricht: Auch diese Kompetenz lässt sich erlernen.

Wertschätzung und Wertschöpfung

Günstig ist es, wenn Verständnis auf beiden Seiten vorhanden ist. Darum sollte die Frage gestellt werden, was die Kollegen im Zielland tun können, um sich auf die neuen Partner vorzubereiten. Es hilft, wenn im Vorfeld und gerade zu Beginn des Auslandsaufenthalts der Austausch mit Menschen möglich ist, die sich in dem entsprechenden Marktsegment in ihrem Heimatmarkt auskennen und überdies mit rechtlichen und steuerlichen Hinweisen helfen können. Denn neben der angemessenen zwischenmenschlichen Kommunikation müssen auch formale Aspekte beachtet werden. Zudem ist die Kooperation mit Marketingunternehmen sinnvoll, die die Mentalität der zukünftigen Kunden gut kennen und Verhandlungs- und Verhaltenstipps geben können.

„Die Konfliktphase fühlt sich für alle unangenehm an, kann jedoch nicht übersprungen werden.“

Sinnvoll ist es auch, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte aus dem Zielland nach Deutschland kommen. So ist es möglich, vorab die so wichtigen Verhaltensweisen in entscheidenden Phasen des Verkaufs und Verhandeln hautnah kennenzulernen. Konkret: In Japan ist es wichtig, die Wür-

de des Gesprächspartners zu wahren und seinen Gesichtsvverlust zu vermeiden. In den Niederlanden beherrscht Pragmatismus das Geschäftsleben. Für den Amerikaner sind sichtbare Erfolge wichtig – Bonusregelungen und Verkaufsprovisionen stellen für ihn Leistungsanreize dar. Für den Asiaten sind Respekt und zwischenmenschliche Anerkennung der Anreiz für Leistung.

Aus zwischenmenschlichen interkulturellen Begegnungen entstehen wertschöpfende Synergien, wenn Selbstreflexion, Bescheidenheit bezüglich der eigenen Maßstäbe und Wertschätzung sowohl für das Eigene als auch für das „Fremde“ gegeben sind.

Der Weg zum Erfolg ist holprig

Trotz aller Vorbereitung, Selbstreflexion, anfänglicher Wertschätzung und Respekt durchläuft die Beziehung zu den Kollegen im Zielland auch Durststrecken. Folgende Phasen sind dabei wichtig:

1. Schnupperphase: Alle bemühen sich mit hoher Motivation um eine gute Beziehung.
2. Es folgt die Konfliktphase: Oft rücken erst jetzt die Unterschiede in den Vordergrund, die auf der Sach- und Beziehungsebene mit viel Kraft geklärt werden müssen, damit jeder seine Rolle in der interkulturellen Zusammenarbeit findet. Die Konfliktphase fühlt sich für alle unangenehm an, kann jedoch nicht übersprungen werden. Sie ist für die zukünftige Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Erst in dieser Phase lernen sich alle wirklich kennen. Um diese Phase gestärkt zu durchlaufen, sind die in der Vorbereitung erlernten und optimierten interkulturellen Kompetenzen wie Offenheit, Wertschätzung in der Kommunikation und Selbstreflexion von enormer Bedeutung.
3. Gelingt dies, kommt es schließlich zur Wertschöpfungsphase, in der sich alle mit 100 Prozent Engagement auf das Kundenwohl konzentrieren können. ■



Autor

Ali Aydin

ist Verhaltenstrainer und Coach mit den Schwerpunkten interkulturelle Kompetenzen, Unternehmenswachstum und Gewinnsteigerung durch kontinuierliche Managemententwicklung, Verkaufstrainings, Konfliktbewältigung und Teamentwicklung sowie selbstständiger Partner von Impuls in Gießen (www.impuls-training.de).
E-Mail: ali.aydin@impuls-training.de