

Kein Land zum Sparen Was beim Aufbau eines Vertriebsnetzes zu beachten ist

Geschäfte in Russland macht man nicht mit angezogener Handbremse. Es ist eine Illusion zu glauben, Vertriebsmanager würden allein auf Provisionsbasis hervorragende Absatzzahlen erreichen. Wer in Russland erfolgreich verkaufen will, braucht gut ausgebildete Mitarbeiter, die dem Unternehmen loyal gegenüberstehen und sich überdurchschnittlich engagieren. Und solche Mitarbeiter sind – ebenso wie in Westeuropa – nicht preiswert.

Zwar genießen Produkte aus Deutschland in Russland generell einen guten Ruf, gleichzeitig erwartet man von den Deutschen in jeder Beziehung Qualität, Service und Korrektheit. Ein Vertriebsmanager in Russland verkauft also nicht nur ein Produkt, sondern auch ein Image. Was muss ein deutsches Unternehmen bei der Suche nach Vertriebsmitarbeitern beachten?

Zuerst sei vorweggeschickt: Für gute und seriöse russische Vertriebsleute und/oder Repräsentanten ist es wichtig, für ein deutsches Unternehmen zu arbeiten, das über ein gutes Image verfügt, eine Festanstellung bietet und somit auch das Gehalt seriös und legal und nicht aus „schwarzen Kassen“ bezahlt. Wie in allen anderen Ländern so gilt auch in Russland: Man erobert den Markt nicht, indem man spart, sondern indem man investiert.

Gute Vertriebsmitarbeiter mit Fremdsprachenkenntnissen erwarten in Moskau inzwischen ein Monatsfixum von 2.000 bis 3.000 Euro. Dazu kommt eine erfolgsabhängige Variable in etwa gleicher Höhe. Wirklich gute Verkäufer präferieren übrigens ein niedrigeres Grundgehalt bei einer gleichzeitig höheren Umsatzbeteiligung. Russische Key-Account-Manager erreichen heute schon häufig ein höheres Nettoeinkommen als ihre deutschen Kollegen.

Mit einem guten Gehalt ausgestattet tritt ein Vertriebsmitarbeiter dem Kunden sicher und überzeugend gegenüber. Bei einem Mitarbeiter, der nur auf Provisionsbasis arbeitet, muss man davon ausgehen, dass er auch für die Konkurrenz tätig ist und sich für das Unternehmen am meisten bemüht, das den höchsten Verdienst beschert.

Moskau ist nicht Russland. Die meisten deutschen Unternehmen rekrutieren ihre Mitarbeiter aus der russischen Hauptstadt. Von hier aus findet dann die Marktbearbeitung für das ganze riesige Land statt.

Ebenso wie in Moskau sollte man aber auch Jekaterinburg, Samara, Perm, Kasan, Rostow am Don oder St. Petersburg und andere Städte in die Suche nach Vertriebswegen einbeziehen. Oft haben die Kandidaten aus diesen Regionen ein niedrigeres Anspruchsdenken als die Moskowiter und sind dankbarer gegenüber Chancen, die ihnen ein internatio-

nales Unternehmen bietet. Für einen Job in Moskau – der Nabel Russlands und damit praktisch ein Muss für alle, die beruflich Karriere machen wollen – werden sie einen Umzug gern in Kauf nehmen. Russen sind, im Gegensatz zu vielen anderen Osteuropäern, in der Regel sehr flexibel. Tausend Kilometer Fahrtentfernung bedeuten für einen Russen soviel wie 50 Kilometer für einen Tschechen.

Allerdings: Moskau als Bürostandort für den Vertrieb ist nicht zwingend. Ausgestattet mit einem ordentlichen Home-Office kann ein deutsches Unternehmen durchaus auf „seinen Mann in Moskau“ verzichten und stattdessen ein Büro in Samara, Nishnij Nowgorod oder Ufa unterhalten. Allein die Personalkosten würden sich so um 50 Prozent gegenüber Moskau verringern. Zudem kann das regionale Umfeld, in dem sich der Mitarbeiter bewegt, durchaus von Vorteil sein. Die Region Tatarstan beispielsweise hat 3,75 Millionen Einwohner, die Hauptstadt Kasan eine Million Einwohner. In dieser Region kann ein Tatare zweifellos bessere Geschäfte machen als ein Russe – ohne in anderen russischen Regionen weniger erfolgreich zu sein als ein Russe.

Deutsche Unternehmen sind vermehrt dann erfolgreich, wenn sie zu einem Distributor oder Kooperationspartner, der bereits seit längerer Zeit für sie auf Provisionsbasis arbeitet, noch einen fest angestellten Mitarbeiter einsetzen. Der Sinn liegt auf der Hand: Neben einer angegliederten „Kontrollinstanz“ mindert man zusätzlich im Falle des möglichen Ausfalls des russischen Distributors das Risiko, dann auf einen Schlag die Kunden nicht mehr betreuen zu können. Denn dessen sollten man sich immer bewusst sein: Nicht die Produkte, sondern die Menschen machen die Geschäfte. Auch und gerade in Russland.

Robert A. Scherl

Quelle: OST-WEST CONTACT. Das Wirtschaftsmagazin für Ost-West-Kooperation. September 2005.

Zum Autor: Robert A. Scherl ist Geschäftsführer der Unternehmens- und Personalberatung Scherl & Partner, s.r.o., Bayreuth/Moskau/Prag mit Büros in Kiew und Plovdiv (Bulgarien).