



Markus Howest

Ohne geeignetes Personal wird der Gang ins Ausland für Shops und Agenturen nicht von langer Dauer sein.

Internationalisierung: Wie Onlineshops und Agenturen die Personalfrage klären

Wenn Shops und Agenturen international expandieren wollen, müssen sie geeignetes Personal rekrutieren. Doch gerade in Zeiten des Fachkräftemangels wird dies zur Gretchenfrage. Denn was im Inland immer schwieriger wird, birgt auch im Ausland seine Stolpersteine.

www.hybris.com
www.tailorit.de
www.wiminno.com
www.serviceplan.com
www.rocknshop.de
www.p3000.net

International bereits aktive Shopverantwortliche wissen: Käufer in Spanien, Frankreich oder in Skandinavien legen teils ein ganz anderes Kaufverhalten an den Tag als hierzulande üblich. Um die internationale Kundschaft zu überzeugen und Vertrauen einflößenden Kundenservice anbieten zu können, muss auch das Personal entsprechend geschult sein. Und vor allem sollte es sich mit den landesspezifischen Eigenarten bestens auskennen. Entscheidend sind die Details, die vor allem im Verstehen der Mentalität und Sprache begründet sind. Ohne diese wird eine internationale Ausrichtung nicht auskommen.

Manche Unternehmen lassen sich auf ihrem Weg zum Onlinevertrieb im Ausland mit Multichannel-Lösungen von Softwareherstellern wie Hybris unterstützen. Mit der Software bietet Hybris die „Möglichkeit der mühelosen Lokalisierung in verschiedene Sprachen unter Berücksichtigung von regionalen Gegebenheiten“, wie Mark Holenstein erklärt. „Zudem erleichtern wir den weltweiten Vertrieb, indem Unternehmen viele internationale Websites auf einer einzigen Plattform verwalten können“, so Holenstein weiter. Auch für die Human-Ressources-Abteilung sei die internationalisierte Plattform nur von Vorteil, bekräftigt der Softwarehersteller. Durch die Sprachunterstützung der Software werde es Mitarbeitern unterschiedlicher Sprachkreise ermöglicht, „Hand in Hand mit der Plattform zu arbeiten“ unabhängig von geografischen und sprachlichen Grenzen. Das wiederum eröffne der

Personalabteilung beim Rekrutieren neuer Mitarbeiter völlig neue Perspektiven, bekräftigt Holenstein.

Gut ist auch, wer das Thema jemand überlassen kann, der sich vor Ort auskennt. Doch wer nicht zu den Dickschiffen gehört, für den sind die Details existenziell. Sie gehören zu den Hausaufgaben der Onlineshops, mit Abstrichen auch der Agenturen, bevor sie gen Ausland expandieren. Angefangen von der Kundenansprache, über die Bewerbung von Produkten, der Darstellung im praktischen Umfeld bis hin zur Frage des finanziellen Kaufanreizes - eine Ansammlung wesentlicher Herausforderungen, die gelernt sein wollen. Nur woher das passende Personal nehmen? Gerade in Zeiten, in denen es an Fachkräften und gut ausgebildetem Personal ohnehin mangelt.

Sprachliche und kulturelle Barrieren bewältigen

„Eine der wesentlichen Herausforderungen - neben der hohen Innovationsgeschwindigkeit - ist die Gewinnung kompetenter Mitarbeiter“, sagt Dr. Axel Seeger von der Managementberatung Tailorit. Wie bei jedem tiefgreifenden Innovationszyklus sei es „äußerst schwer und zeitintensiv, Kompetenz und Wissen in der Breite zu schaffen.“

Die internationale Rekrutierung setzt voraus, so Axel Seeger, „dass die sprachlichen und interkulturellen Barrieren“ bewältigt werden. Daher stelle sich, so der Berater, die Hinzunahme externer Unterstützung als eine realistischere Variante heraus. „Damit kann Expertenwissen im Rahmen einer überschaubaren Projektlaufzeit effizient gewonnen werden“, argumentiert er für seine Branche.

Wird parallel ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen zur Seite gestellt, der im Anschluss die Teamleitung übernimmt, ist ein harmonischer Übergang sichergestellt und das Knowhow kann ins Unternehmen transferiert werden, skizziert Seeger ein mögliches Szenario. Übertragen auf die Internationalisierung

Schritte zur internationalen Rekrutierung

1. Einsatz internationaler Teams, um bei großen strategischen Aufgaben am konkreten Objekt zusammenzuarbeiten - kulturübergreifende Kooperation.
2. Austausch von Mitarbeitern in den unterschiedlichen Standorten - kurzfristiges oder langfristiges Modell (bis zu zwei bis drei Jahre).
3. Recruiting international ausrichten, wichtig sind dabei die Fremdsprachenkenntnisse.

Quelle: Serviceplan

der Webshops heißt dies: Für die Startphase der Internationalisierung werden im E-Commerce versierte Mitarbeiter für das jeweilige Land rekrutiert, in das expandiert werden soll. Diese oder dieser lernen/lernt einen oder mehrere Mitarbeiter des Stammsitzes an - was die Sprachförderung mit einschließt. Diese können nach Abschluss der Projektlaufzeit sodann im Idealfall die Dependance übernehmen.

Grundsätzlich stellt sich immer zunächst die Frage, ob der Onlineshopbetreiber eine direkte Tochtergesellschaft/Zweigstelle im Ausland eröffnen möchte, oder ob er zunächst von Deutschland aus expandieren will, verweist der in London tätige selbstständige ECommerce-Stratege Henryk Lippert auf einen wichtigen Grundsatzaspekt. Arbeitet man mit einer Agentur und lässt „erst mal alles übersetzen, um den Markt anzutesten, oder stellt man kurzfristig einfach jemanden ein“, so lautet die Entscheidung, die es zu treffen gilt. Falle die Entscheidung pro Expansion vor Ort sei es in jedem Fall sinnvoll mit Recruitern zusammenzuarbeiten. In London sei dies „absolut gängig“. Eine „komplette Expansion“ sieht Lippert allerdings erst in einem zweiten Step.

Internationalisierung durch Integration im Stammhaus

Jens Wilhelm von Wilhelm Innovative Medien betreibt derzeit drei Internationalisierungsprojekte bei Shops. „Wir haben aktuell in Ex-Jugoslawien (Sprachvielfalt und Programmierintelligenz) und Spanien angeworben“, berichtet Wilhelm. „Diese Leute arbeiten jetzt bei uns.“ Der heimische Arbeitskräftemarkt sei „leer, überhitzt oder nicht qualifiziert“. Offshoring und damit Internationalisierung des eigenen Betriebs klappt aus Sicht Wilhelms nach erfolgreicher Integration im Stammbetrieb. Und damit liegt er ganz auf Seegers Linie.

Für Florian Haller, Geschäftsführer von Serviceplan, gilt vor allem eine wichtige Grundregel: Je mehr ausländische Mitarbeiter nach Deutschland geholt werden, umso leichter ist es, sie in andere Länder zu schicken, um die eigene Kultur zu befördern. „Im Kern versuchen wir den Austausch untereinander, also zwischen den Standorten zu fördern, weil wir wollen, dass es eine Agentur bleibt mit einer Philosophie, für die wir miteinander arbeiten“, so der Serviceplan-Geschäftsführer.

Von einer „durchgeplanten Expansionspolitik auf der Basis einer Länderstrategie“ spricht Rene Otto von Rock N Shop, wenn Shops oder Unternehmen die Internationalisierung anstreben. Es sollte festgelegt werden, wann welche Länder mit welchen Aktivitäten angegangen werden - entweder über Agenturen oder inhouse. Ziel sollte es sein, so Rene Otto, „entweder auf Länder-Töchter aufzubauen, die im Zielland komplett eigenständig agieren oder wie auch häufig

praktiziert, es werden Länderteams am Stammsitz des Unternehmens räumlich nebeneinander aufgebaut.“

Thomas Praus von Panorama3000 ist zuversichtlich, dass sich der derzeitige Fachkräftemangel durch die Anwerbung ausländischer Mitarbeiter kompensieren lässt. Besonders in Südeuropa (Spanien, Italien und Griechenland) und in Südamerika gebe es „hervorragend ausgebildete Designer“, die bei Panorama3000 eingesetzt werden.

„Wir haben außerdem Freelancer in Chile und in Russland für Entwicklungsprojekte“, erklärt Praus, der zugleich darauf hinweist, dass die Kontakte zu Freelancern und Bewerbern keine Industriekontakte ersetzen und damit nicht geeignet sind, die internationale Expansion voranzutreiben. Insgesamt beurteilt der Berliner den Vorgang der Internationalisierung als sehr „organisch und natürlich“, was in diesem Fall daran liegt, dass der fortwährende Austausch und die begleitenden Maßnahmen eine idealtypische Konstellation schaffen, die das Suchen passender Mitarbeiter weitgehend obsolet macht.

Henryk Lippert weist darauf hin, dass das Vereinigte Königreich als größter ECommerce-Markt Europas und speziell in London „jede Menge Mitarbeiter“ mit umfangreichen Sprachkenntnissen aufweist. Ein Reservoir, das geeignet ist für eine erfolgreiche Rekrutierung. Doch „am Ende ist alles eine Frage des Gehalts“, meint Lippert, wobei die Gehälter im E-Commerce in Deutschland und UK nicht so sehr voneinander abweichen. Ein deutsches Unternehmen habe in UK gar Vorteile wegen des Wechselkurses.

Florian Haller kennt das Sprachproblem auch umgekehrt am Stammsitz in Deutschland. Es sei schwierig Mitarbeiter zu finden, „die Deutsch so gut beherrschen, dass sie auch professionell kommunizieren können“. Daher können bestimmte Aufgaben nicht einfach an fremdsprachige Mitarbeiter delegiert werden - dies ist nur in Einzelfällen machbar. Die Muttersprache sei von „elementarer Bedeutung“, unterstreicht Florian Haller.

Noch mehr online...

- Ausführlicher Artikel
 - Die Analyse: Erfolgreiche Integration als Offshoring-Strategie
- Index: 446075mah

DER TREND

Gut ausgebildete Jobsuchende aus Südeuropa könnten für deutsche Shops und Agenturen die geeigneten Mitarbeiter der Zukunft sein. Sie lernen die deutsche Sprache, Arbeitsweise und Philosophie im Stammbetrieb kennen und sind dann bestens vorbereitet und mit dem entscheidenden Knowhow ausgerüstet, um die Niederlassung in Spanien zu führen.

TRENDINDIKATOREN

Auch der Weg der Direktsprache über Social Media ist ein probates Mittel, um an geeignete Mitarbeiter für eine Internationalisierung zu kommen. Denn hier lassen sich die Bewerber direkt ansprechen und es wird ersichtlicher, wer schon im Ausland gearbeitet hat.