

Vertriebsplanung für KMU in Osteuropa



Inhalt

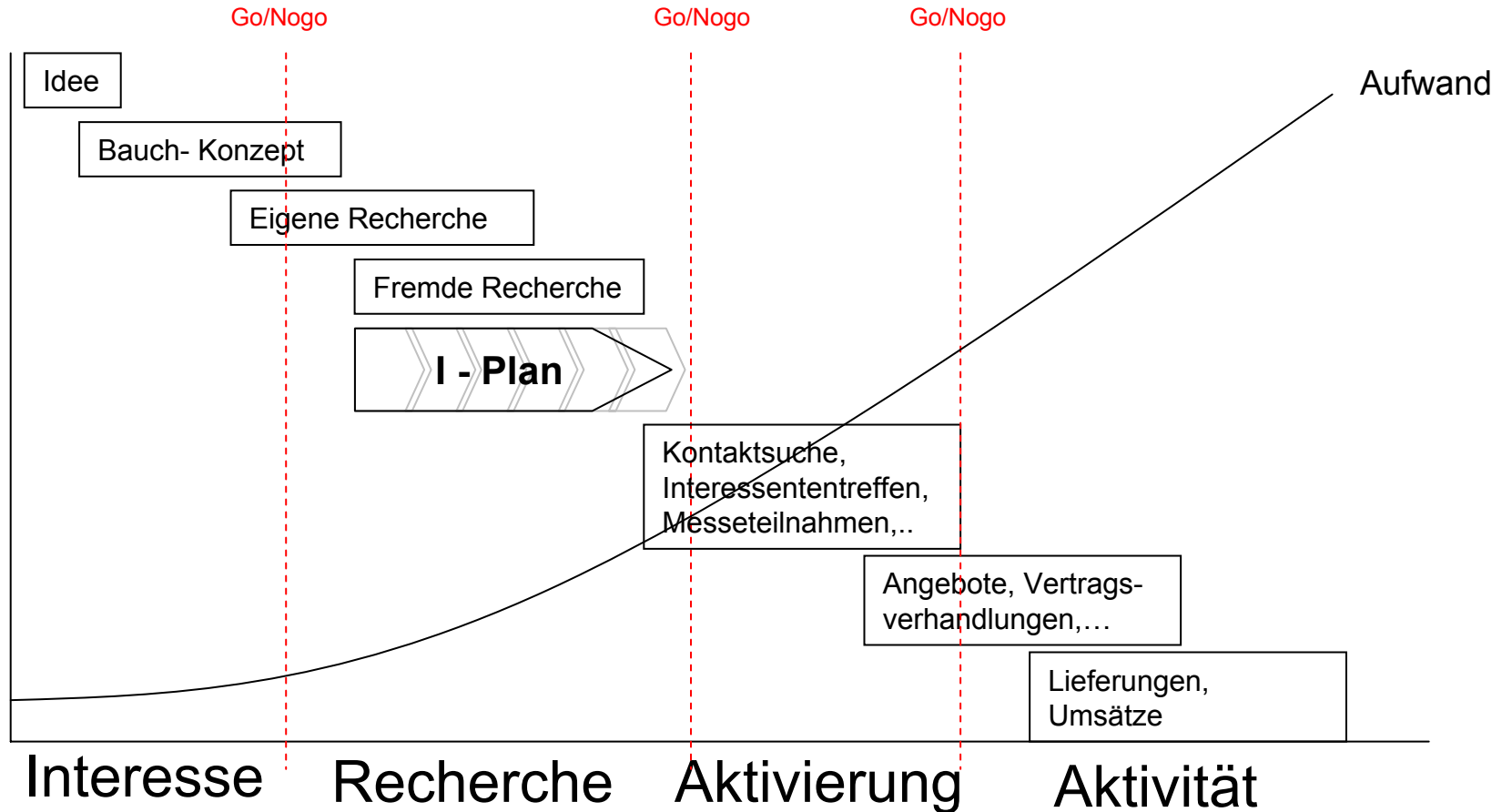


13:00 Uhr Einführung; Vorstellungsrunde
Vertriebsplanung beginnt bei den Geschäftsfeldern
Die Zielgruppen richtig herausarbeiten
Optimale Vertriebswege zu den Zielgruppen finden
Den Vertrieb detailliert planen
Kontrolle – den neuen Kunden kennenlernen
Vertrieb in Osteuropa – Tipps und Tricks

Eine Pause zur Stärkung

17:00 Uhr Ende

Prozess der Internationalisierung



I-Plan

Der Internationalisierungsplan „I-Plan“

1. Unternehmenspotential

2. Produktpotential

3. Marktselektion

4. Eintrittsstrategie

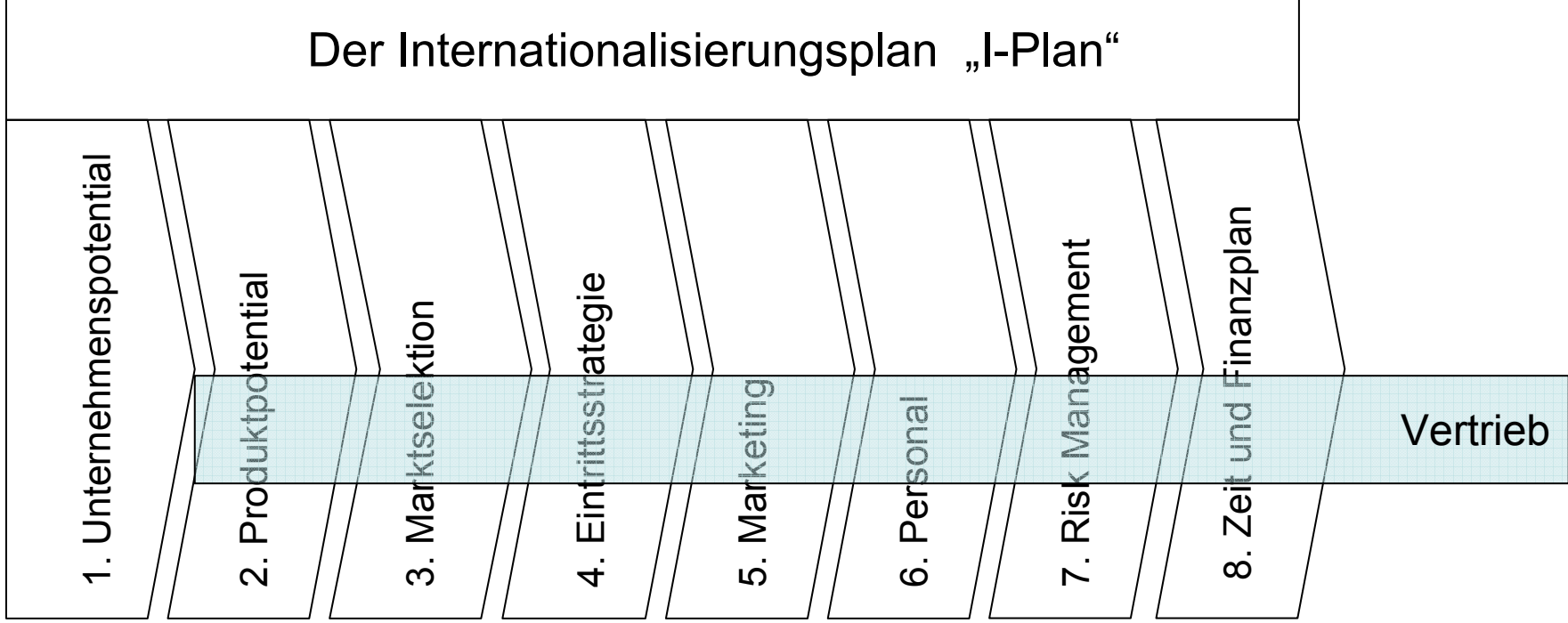
5. Marketing

6. Personal

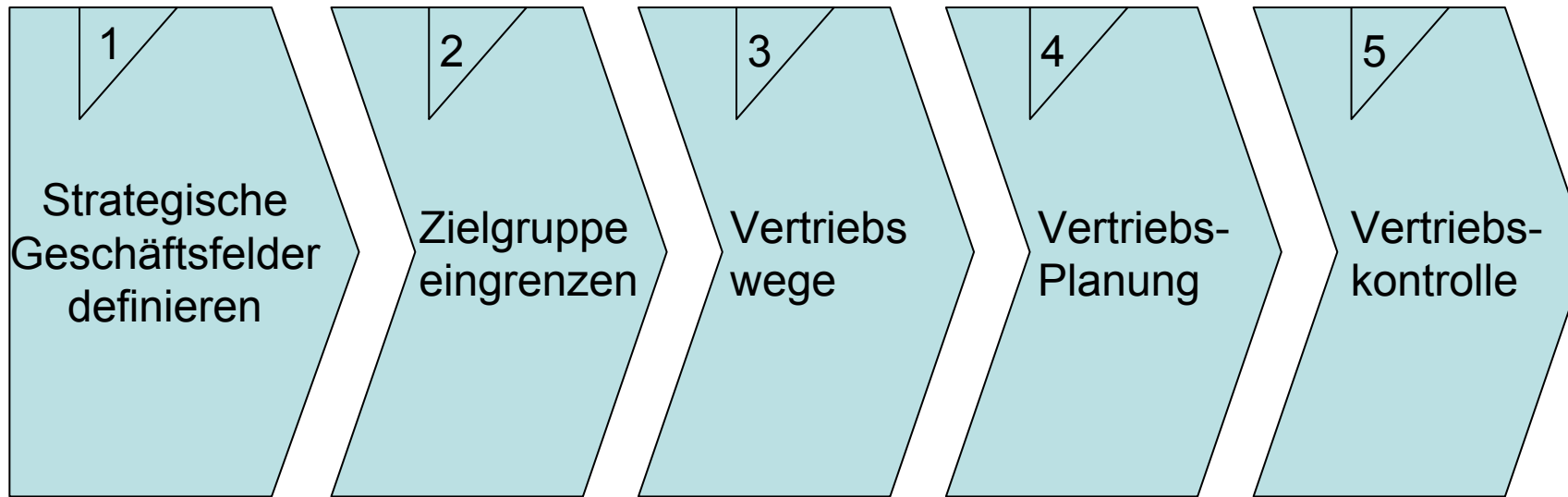
7. Risk Management

8. Zeit und Finanzplan

Vertrieb

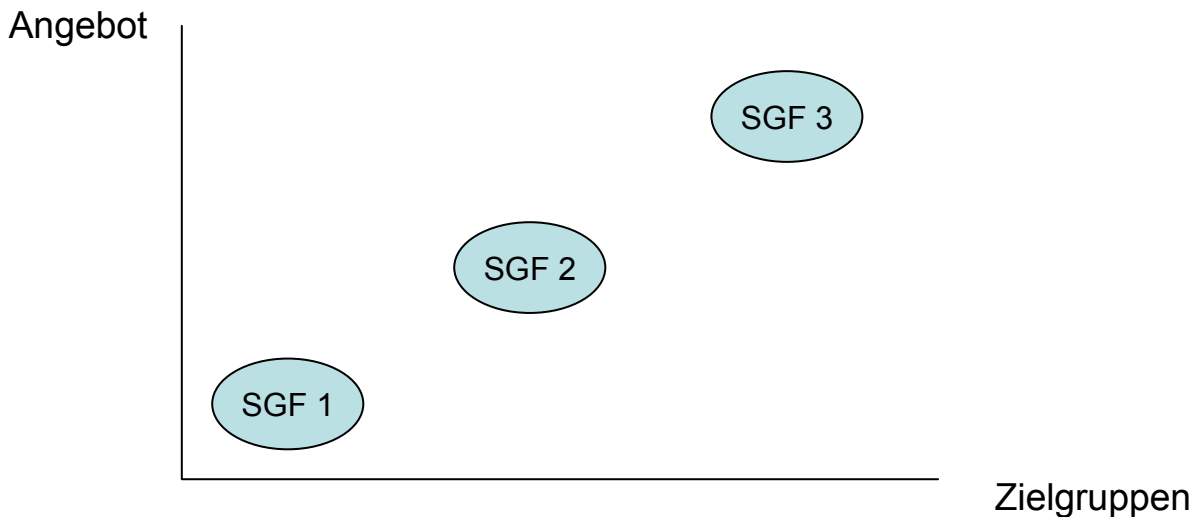


Vorbereitung eines effektiven Vertriebes im Ausland



Die Strategie beginnt mit der Definition der Strategischen Geschäftsfelder

- Ein SGF ist ein klar abgegrenzter Sortimentsteil
 - Kann aus verschiedenen Produkten und Dienstleistungen bestehen, die Kundenwünsche komplett bedienen
 - Sind eindeutige Produkt-Markt Kombinationen
 - Dient als Basis für Profit Center
 - Ein SGF spricht eine Zielgruppe an
 - Kernfragen: welche Produkte/Dienstleistungen? Welche Kunden/Zielgruppen?



Paararbeit

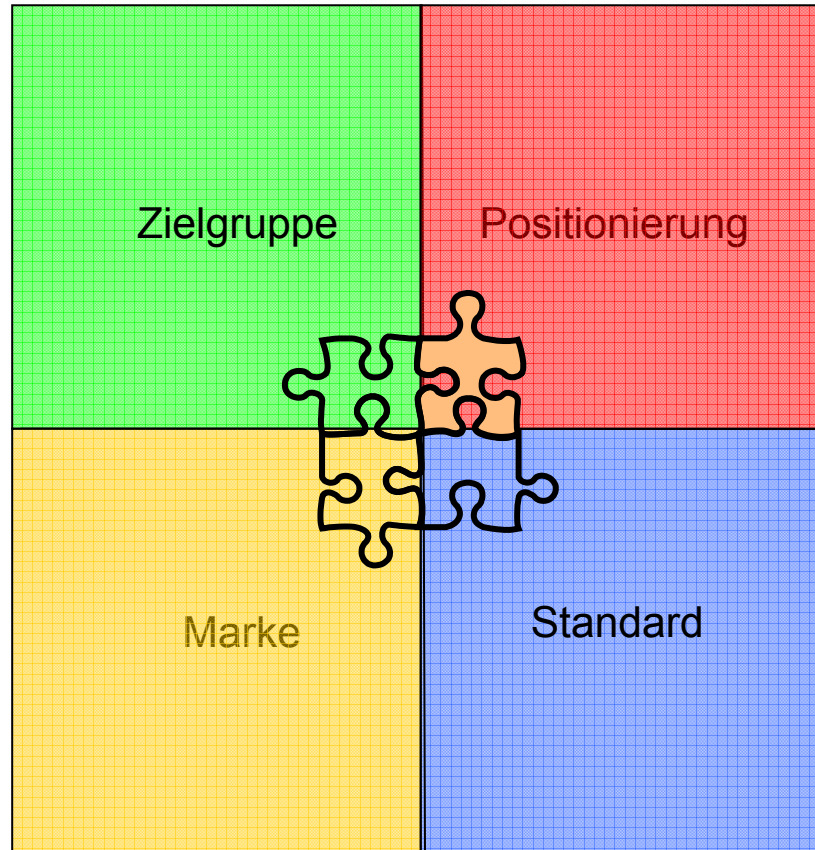


Erarbeiten der einzelnen Stufen der Vertriebsplanung in der Rolle eines Beraters für einen anderen Teilnehmer. 5 min je Teilnehmer

1. Schritt:

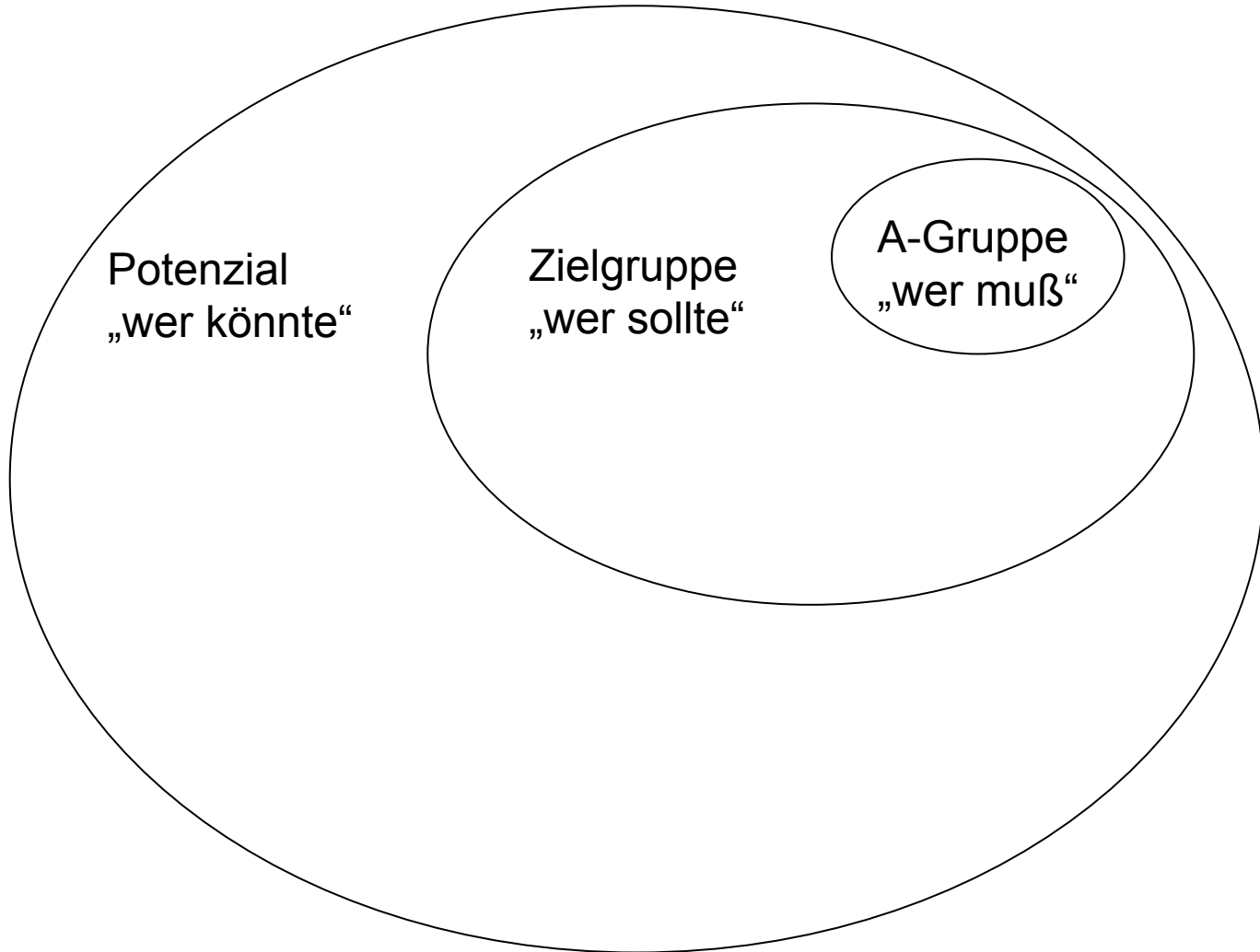
- Finden Sie die Strategischen Geschäftsfelder des Partners

Zu jedem SGF gilt es nun die Zielgruppen
möglichst genau einzuschränken
um den effizientesten Vertriebsweg zu finden



Für die Einschränkung der Zielgruppen gibt es verschiedene Varianten

Erfassung der Zielgruppe durch Einschränkung



Einschränkung durch Segmentierung

- Ausgehend von der Frage „wer kauft“ wird der Markt 3-stufig segmentiert
 - Konsument oder Unternehmen als Zielgruppe – andere Kriterien
- Bilder zur Identifikation der Segmente
 - Möglichst detaillierte Beschreibung um das Bild klar zu machen
- Spezielle Bedürfnisse der einzelnen Segmente herausarbeiten
 - Bedürfnisse im Bereich des eigenen Produktes / Dienstleistung
 - Andere Bedürfnisse ermitteln
 - Stärke der Bedürfnisse relativieren
- Zielgruppe/n herausarbeiten
 - USP des Produktes deckt Bedürfnisse bestmöglich. Nutzenzuwachs lässt Mehrwert annehmen
 - Maximaler Mehrwert (kurz und mittelfristig) reiht die Zielgruppen

Möglichst viele Gespräche mit Personen der Zielgruppe führen

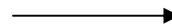
Der Konsument als Zielgruppe

- Soziodemographische Kriterien
 - Alter, Geschlecht, Familienstand, Lebenszyklus, Haushaltsgröße,..
 - Einkommen, Beruf, Bildung, soziale Schicht,..
 - Wohnort, Gebiet, Stadt/Land,..
- Psychologische Kriterien
 - Intelligenz, Selbständigkeit, Innovationsfreude, Freizeitinteressen, Lebensstil,..
 - Produktinteresse, Einstellung, Bekanntheit, Wissen, Markenpräferenz
- Kaufverhalten
 - (Erst) Käufer, Verwender, preis/markenbewußt, ..
 - Kauffrequenz, Langlebigkeit der Produkte (derselben Klasse?), Dauer?
 - Wer entscheidet?, wer informiert?
- Mediennutzungsverhalten
 - Couch Potatoe, Zeitungsleser, Illustriertenleser, Radiohörer
 - Häufigkeit, Interesse, Kritischer Umgang,..

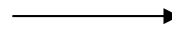
Das Unternehmen als Zielgruppe

Beispiel Malereibetrieb – Kriterien finden

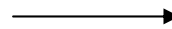
- Nach USP und Kernkompetenz
 - USP: Ökofarben und hohe Mitarbeiteranzahl.
 - Kernkompetenz schnelle Trocknung
- Geographisch
 - Einsatz 50 km von Zentrale
- Nach Kundenkriterien
 - Bonität
 - Entscheidungswege/Eigentümer
 - Erfahrung im Geschäft
 - Kerngeschäft eigenes Produkt



**Interessiert an Ökobau
Hohes Bauvolumen
Schneller Bau**



Bukarest + 50 km



**Gute Bonität
Familienunternehmen
15 Jahre am Markt
Großbaustellen**

Produktnutzencheck

Heimmarkt

Auslandsmarkt

Wer kauft das Produkt?

Wer verwendet das Produkt?

Wo wird das Produkt gekauft?

Wie wird das Produkt verwendet?

Wie wird das Produkt gekauft?

Warum wird das Produkt gekauft?

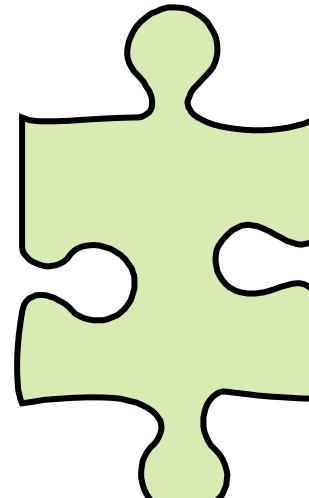
Wann wird das Produkt gekauft?

Welchen gesetzlichen, behördlichen Einschränkungen unterliegt das Produkt?

Welche anderen Usancen betreffen das Produkt oder die Verwendung?

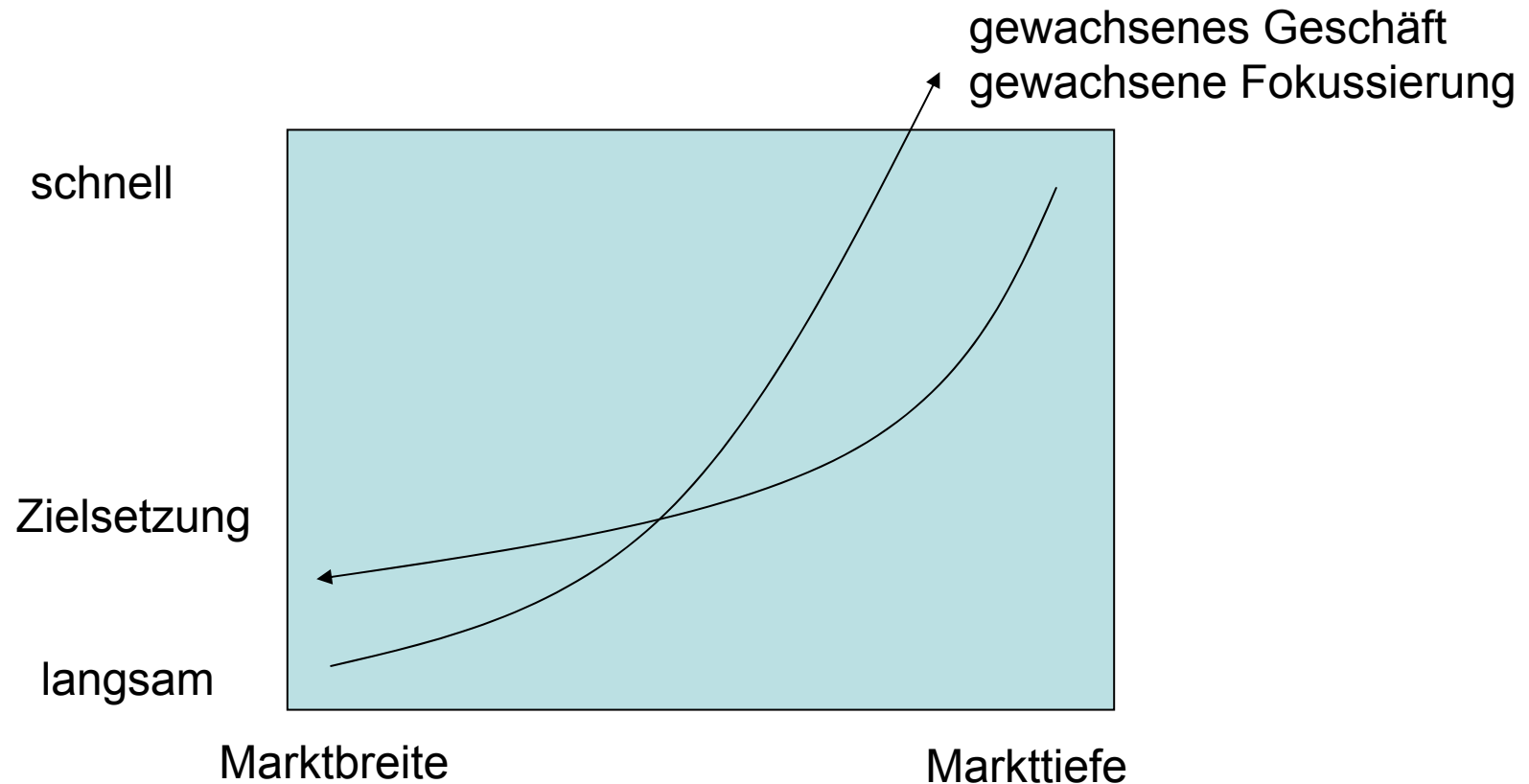
Hat die Anwendung des Produktes eine spezielle kulturelle Bedeutung/Akzeptanz?

...



Strategische Zielsetzung

- Die Zielsetzung innerhalb der Zielgruppe liegt im Spannungsfeld zwischen Geschwindigkeit und Tiefe der Penetration





Beispiel Malerbetrieb

Potential



Interessiert an Ökobau
Hohes Bauvolumen
Schneller Bau

Bukarest + 50 km

Gute Bonität
Familienunternehmen
15 Jahre am Markt
Großbaustellen

Ranking / Strategie

Baumeister/GU

Verband Ökobau
> 100.000 m³/a
öffentlicher Bau

Liste

KSV, Referenzen
Eigentumsverhältnisse
Firmenbuch
5 Projekte > 5000 m³/a

A Gruppe – schnell/tief

Sanierung

Schulungen/Produkte
> 10.000 m³/a

Liste

B Gruppe

private

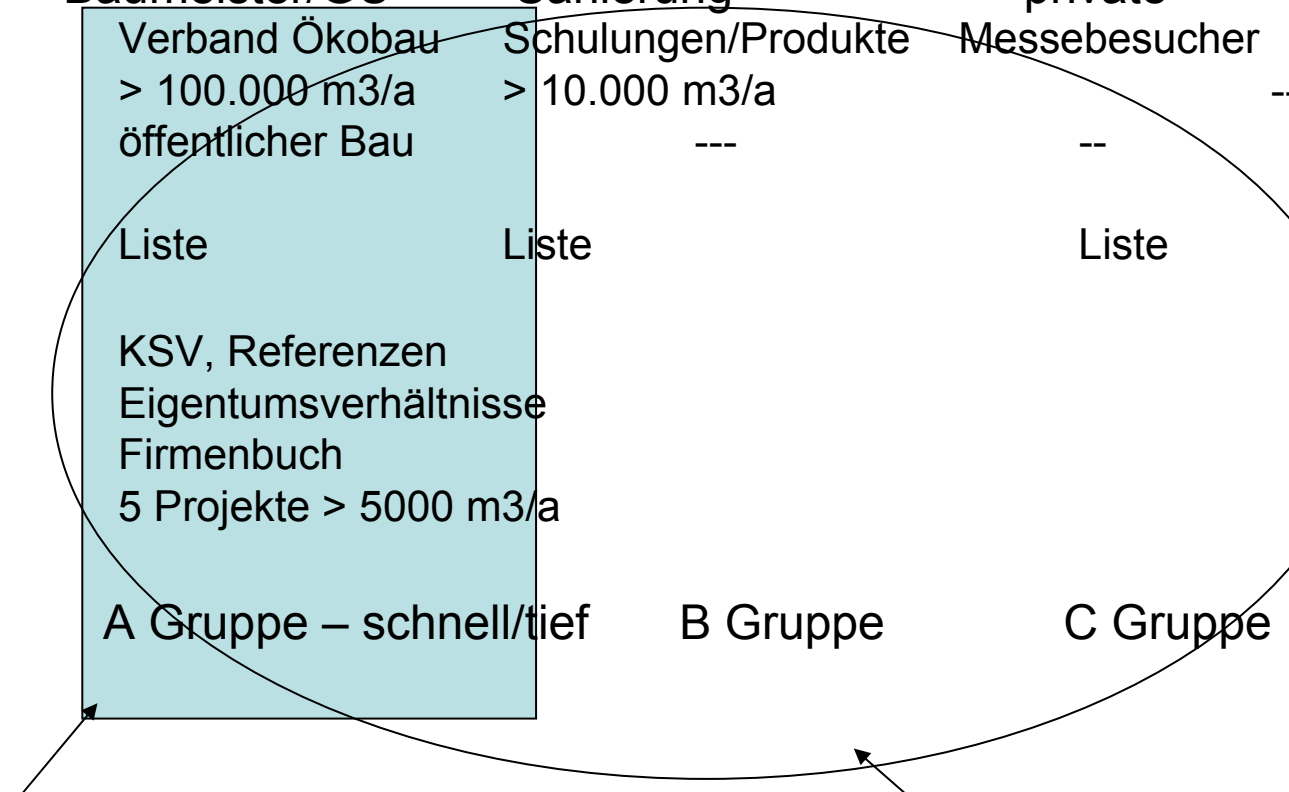
Messebesucher

Liste

C Gruppe

A-Gruppe „MUSS“

Zielgruppe



Paararbeit

Erarbeiten der einzelnen Stufen der Vertriebsplanung in der Rolle eines Beraters für einen anderen Teilnehmer.

1. Schritt:

- Finden Sie die Strategischen Geschäftsfelder des Partners über gezielte Fragen
- Versuchen Sie diese auch mit der Organisation des Partners übereinzustimmen

2. Schritt:

- Grenzen Sie die Zielgruppen und A Gruppen einer SGF des Partners ein
- Beschreiben Sie diese möglichst in 10 Eigenschaften
- Erarbeiten Sie eine strategische Zielsetzung pro Zielgruppe

Ist das Ziel bekannt muß der Weg gefunden werden als Teil des Marketing Planes

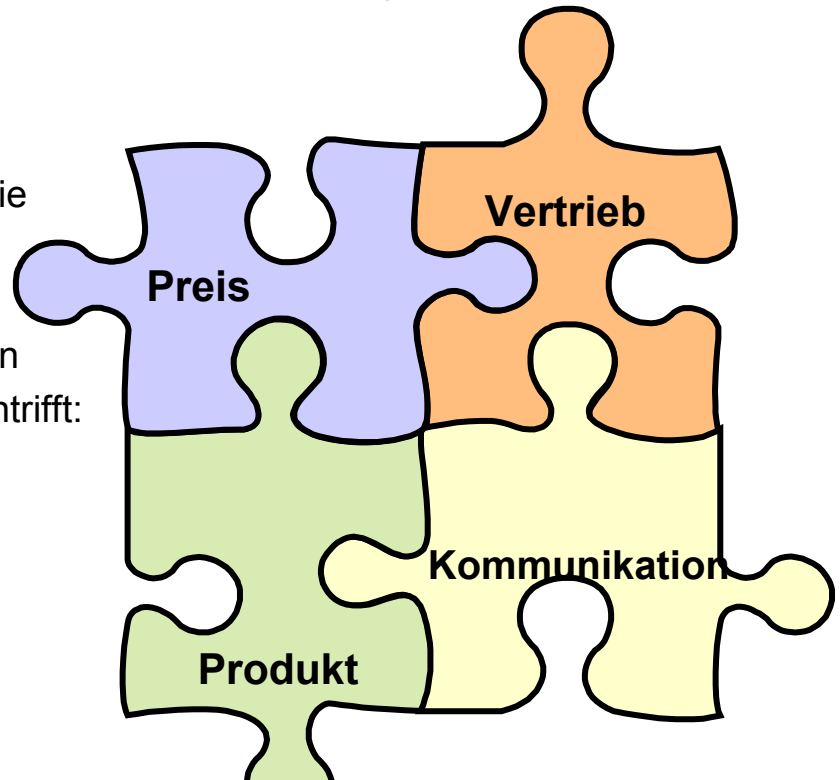
Die 4 Instrumente müssen so harmonisch miteinander arbeiten, daß der Kunde nur das Ganze (das Produkt, die DL) stimmig wahrnimmt.

Zielgruppenreaktionen, wie:

„ist ja toll, aber zu teuer“ oder „die Marke kenn ich nicht“ oder „das ist doch aus dem Ausland, oder?“ sind immer ein Zeichen, daß die 4 P Elemente nicht stimmig waren.

Eine Geschichte:

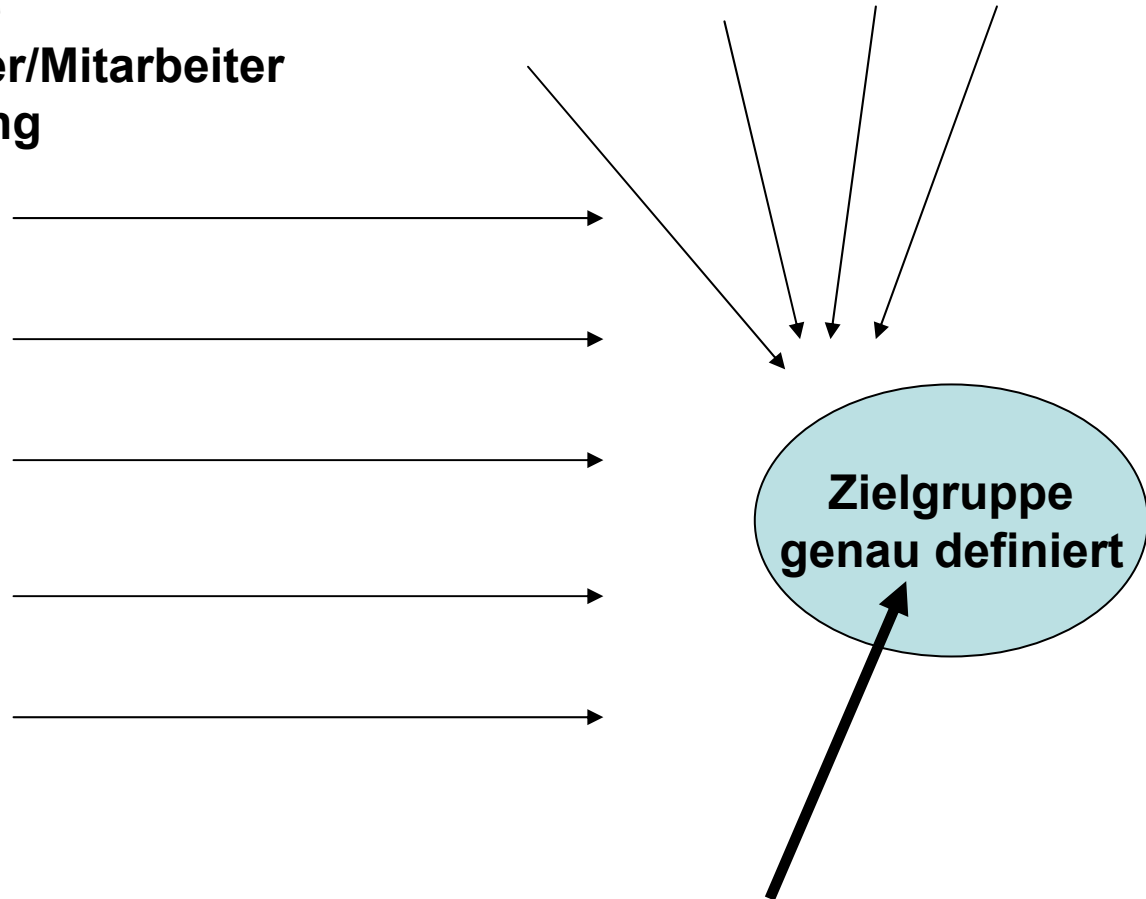
Die Kommunikation erreicht nicht nur effizient die gewünschte Person, sondern weckt die Aufmerksamkeit und informiert Über genau das Produkt / die DL, die die Person gerade sucht und verspricht, was tatsächlich eintrifft: Das Produkt ist dort verfügbar, wo der Kunde Es möchte und zu dem Preis, den der Kunde Gerade bereit ist zu zahlen.....



Die Intelligenz liegt in der Effizienz des Vertriebs

Entscheidungen:

- 1) Aufgaben
- 2) indirekt/direkt
- 3) Eintrittsstrategie
- 4) Auswahl Partner/Mitarbeiter
- 5) Vertriebsplanung



Definieren Sie die Aufgaben für Ihren Vertrieb

Identifikationsaufgaben

- Aus der Zielgruppe gilt es nun potentielle Kunden zu identifizieren

Informationsaufgaben

- Marktauftritt
- Aussendienst
- Zusammenspiel mit der Kommunikation im Marketingkonzept

Verkaufsaufgaben

- Argumentation der Marktvorteile (USP)
- Kundengespräche
- Preis und Leistungsverhandlungen
- Abschlüsse und Übergabe an Produktion, Beschaffung

Logistikaufgaben

- die Produkte bei jedem Mitglied der Zielgruppe zu genau jener Zeit verfügbar sind, zu dem diese

Serviceaufgaben

- Durch Betreuung einerseits gesetzliche Pflichten erfüllen und andererseits Stammkunden gewinnen

Direkter vs. Indirekter Vertrieb

Jeder hat seine Stärken und Schwächen

- Die wesentlichen Fragen sind die Effektivität und Effizienz
 - Effektivität: wie sehr bzw. schnell kann der Vertriebsweg das Ziel = strategische Zielsetzung Zielgruppe erreichen?
 - Effizienz: Output / Input

	Identifikation	Information	Verkauf	Logistik	Service
Direkter Vertrieb	+ Zielgruppenbearbeitung effizient - Keine Markterfahrung	+ Argumentationserfahrung vom Heimmarkt - Kulturelle Fehler	+ Verhandlungsmandat im Haus (kurze Entscheidungswege) - Kulturelle Fehler	+ Gute Schnittstelle - Aufwand und Risiko	+ technisches Service zentral - langsam, Post, Internet, Hotline, ..
Indirekter Vertrieb	+ Markterfahrung - Wenig Kontrollmöglichkeit	+ emotionale Ebene im Verkauf besteht - Schulung des fremden Vertriebs	+ kultureller Vorteil - Treiber schwer steuerbar (DB oder Innovation)	+ Flexibel für Kunde - Schnittstellenprobleme	+ flexibel, schnell - Qualität nicht unter Kontrolle

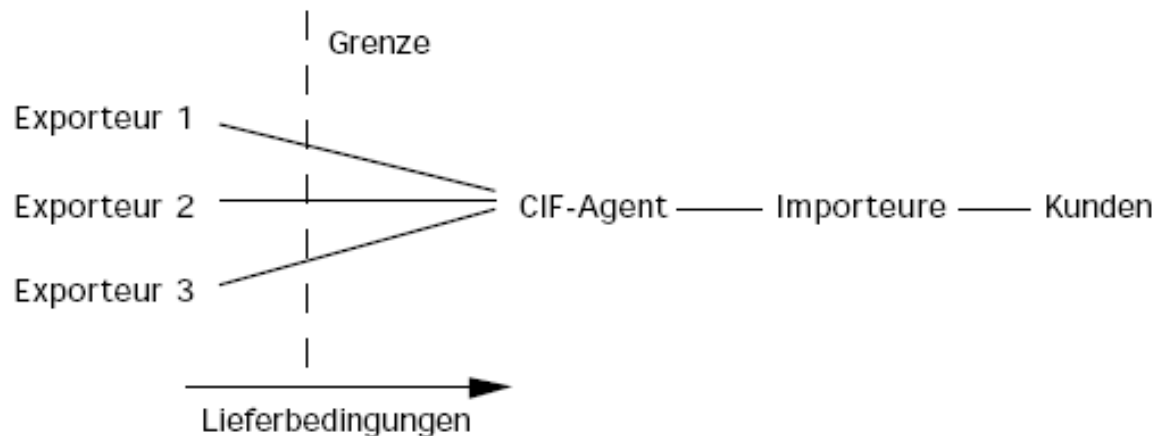
Der direkte Export wird oft von Absatzmittlern (Handelsagenten) unterstützt

Es gibt verschiedene Typen, deren Interessen und Leistungen unterschiedlich sind

Handelsagent
(vermittelt auf
fremde Rechnung
und fremden Namen)

Abschlußagenten
schließen auch ab

CIF Agent
(sucht optimales
Produkt
In Auftrag des
Importeurs)



Der direkte Export wird oft von Absatzmittlern (Handelsagenten) unterstützt



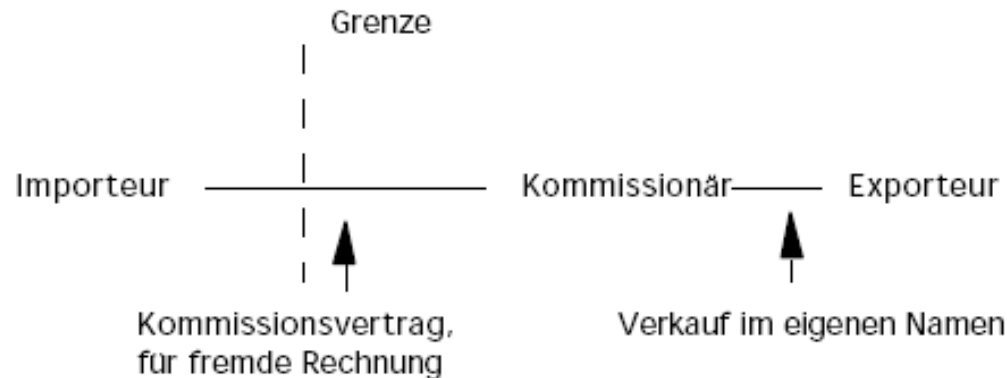
Es gibt verschiedene Typen, deren Interessen und Leistungen unterschiedlich sind

Handelsmakler

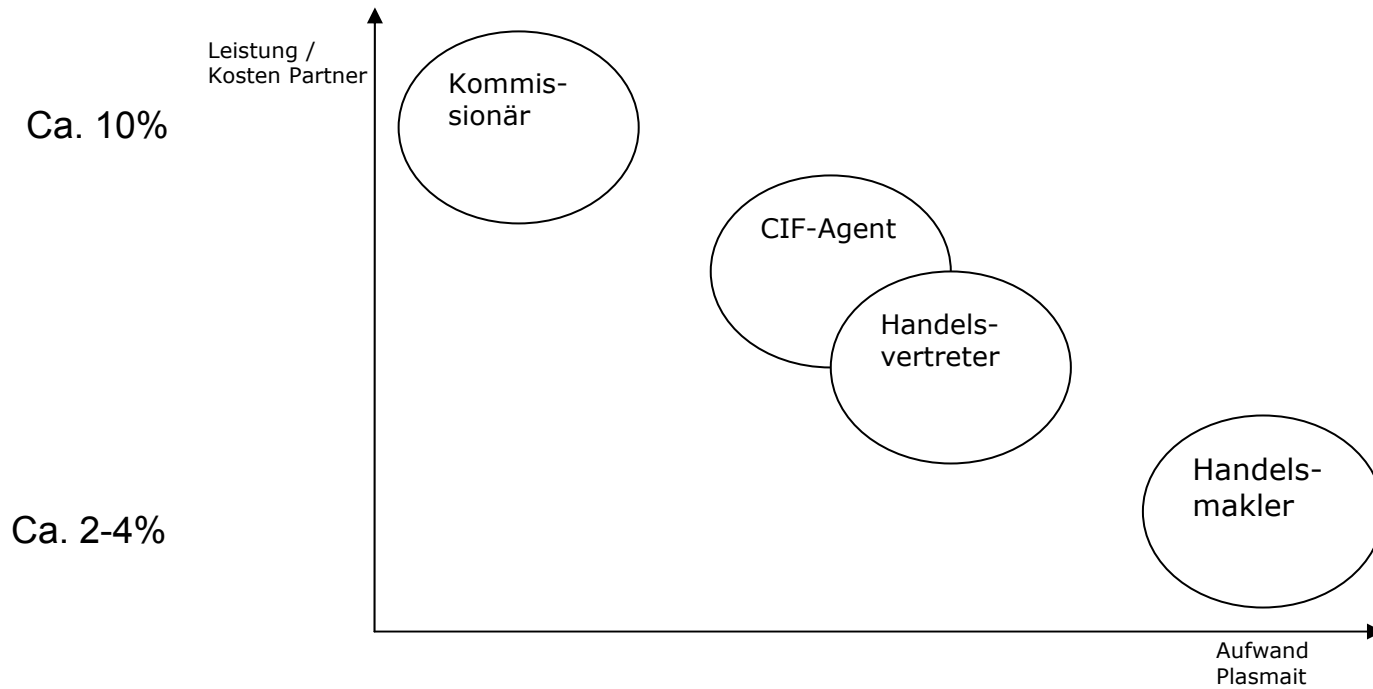
Es steht die Vermittlung eines Geschäftes im Vordergrund. Partner wechseln dabei

Kommissionär
(kauft auf eigene Rechnung auf Kommission für Importeur Oder Exporteur)

Oft mit Konsignationsk
(Eigentum Exporteur)



Die Kosten steigen mit der Leistung

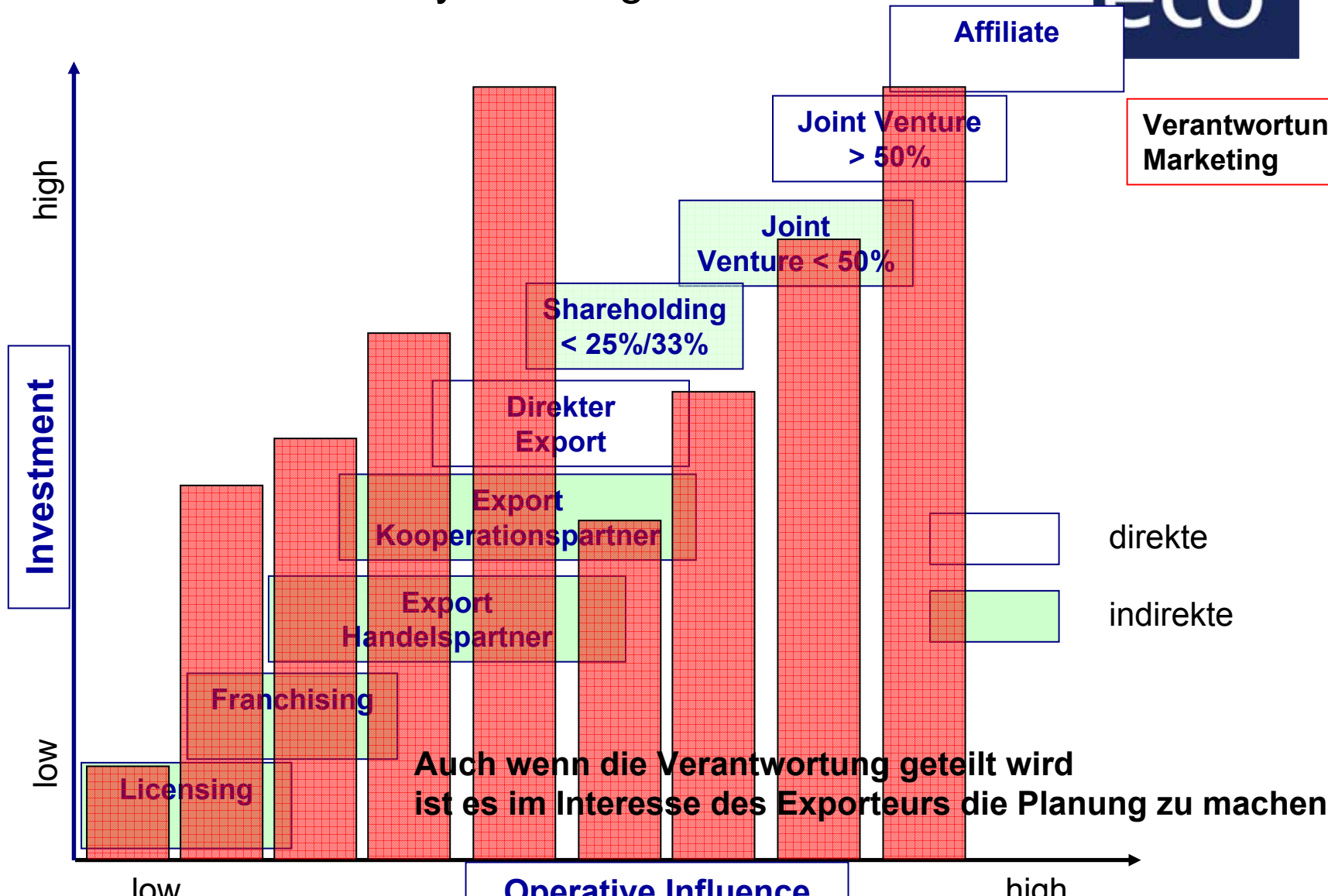


Vereinbaren Sie detailliert die Leistungen

Die nachstehende Checkliste gibt Anhaltspunkte zur Prüfung, inwieweit alle wesentlichen Vertragspunkte angesprochen sind:

1. Genaue Bezeichnung der beiden Vertragsparteien
2. Genaue Bezeichnung der Art des Absatzhelfers (z.B. Handelsvertreter)
3. Abgrenzung des Vertreterbezirks (z.B. London)
4. Gegenstand der Vertretung (z.B. welche Produkte, welche Kunden)
5. Aufgaben und Befugnisse des Absatzhelfers (z.B. Abschlussvollmacht)
6. Pflichten des Absatzhelfers
7. Pflichten des Unternehmers
8. Provision
9. Dauer des Vertrages
10. Rückgabe von Gegenständen, Aufrechnung und Zurückbehaltung
11. Ausgleichsanspruch (z.B. Art und Weise der Berechnung)
12. Wettbewerbsverbote (während und evtl. nach der Vertragslaufzeit)
13. Abgeltung, Abtretung und Verjährung von Ansprüchen
14. Gerichtsstand und Erfüllungsort
15. Ergänzende Vertragsvereinbarungen
16. Auslandstätigkeit
17. evtl. Schiedsgerichtsvereinbarung
18. Datum und Unterschriften beider Vertragsparteien

Die Verantwortung für das Marketing wird bei indirekten Vertriebssystemen geteilt



Indirekte Eintrittsstrategien brauchen einen zuverlässigen Partner



- Die Zuverlässigkeit und Richtigkeit des Partners entscheidet über den Markterfolg.
- Die Auswahl sollte durch eine gezielte Vorbereitung unterstützt werden
 - Kriterien für guten Partner vorab definieren
 - Screening am Markt nach den Kriterien (Long List)
 - Grundsatzgespräche mit anderen Markterfahrenen führen
 - Fragebogen / Checklist zur Unterstützung der Gespräche / Kontakte ausarbeiten
 - Shortlist - Mehrere potentielle Kontakte auswählen und kontaktieren
 - Stärken und Schwächen der Partner gezielt herausarbeiten
 - Übereinstimmung mit eigener Strategie suchen

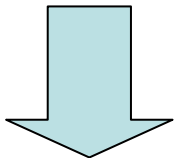
Die Checkliste



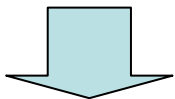
Indirekte Vertriebswege im Export

Handelspartner

- handelt mit ähnlichen Produkten/DL
- keine/wenig technische Schulung
- Vertriebsnetz kann auch nicht Zielkunden umfassen
- Sortimentserweiterung
- Vertriebssteuerung beim Partner
- Unterstützung durch Unternehmen
- Klare Vereinbarungen
- Klare Aufgabentrennung Marketing
- **Marketing 80% beim Partner ??**



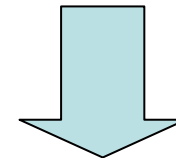
Handelspartner



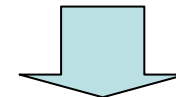
Kunde im Ausland

Kooperationspartner

- handelt mit den optimalen Kunden
- mit anderen Produkten/DL
- suche Synergie und Kompetenz
- Huckepack System
- Vertriebssteuerung beim Partner
- Unterstützung beim Unternehmen
- Klare Vereinbarungen
- Klare Aufgabentrennung im Marketing
- **Marketing 50% beim Partner ??**



Kooperationspartner



Kunde im Ausland

Die häufigsten Probleme im indirekten Vertrieb

- Das Nichterreichen der geforderten Umsatzzahlen
- Kein langfristiger Marktaufbau
- Zahlungsschwierigkeiten
- Keine Marktorientierung
- Fehlende Ressourcen beim Partner
- Schlechte Kommunikation durch den Partner
- Schlechte Qualität in Lieferung und Leistung – Reklamationskonflikte
- Kopie im Land bzw. Austausch durch Konkurrenz

Erarbeiten der einzelnen Stufen der Vertriebsplanung in der Rolle eines Beraters für einen anderen Teilnehmer.

1. Schritt:

- Finden Sie die Strategischen Geschäftsfelder des Partners über gezielte Fragen
- Versuchen Sie diese auch mit der Organisation des Partners übereinzustimmen

2. Schritt:

- Grenzen Sie die Zielgruppen der einzelnen SGF des Partners ein
- Beschreiben Sie diese möglichst in 10 Eigenschaften
- Erarbeiten Sie eine strategische Zielsetzung pro Zielgruppe

3. Schritt:

- Definieren Sie die Aufgaben des Vertriebes beim Partner
- Diskutieren Sie verschiedene Vertriebswege für den Partner

Vertriebsplanung ist die Voraussetzung um seine Kunden in einem neuen Markt kennenzulernen

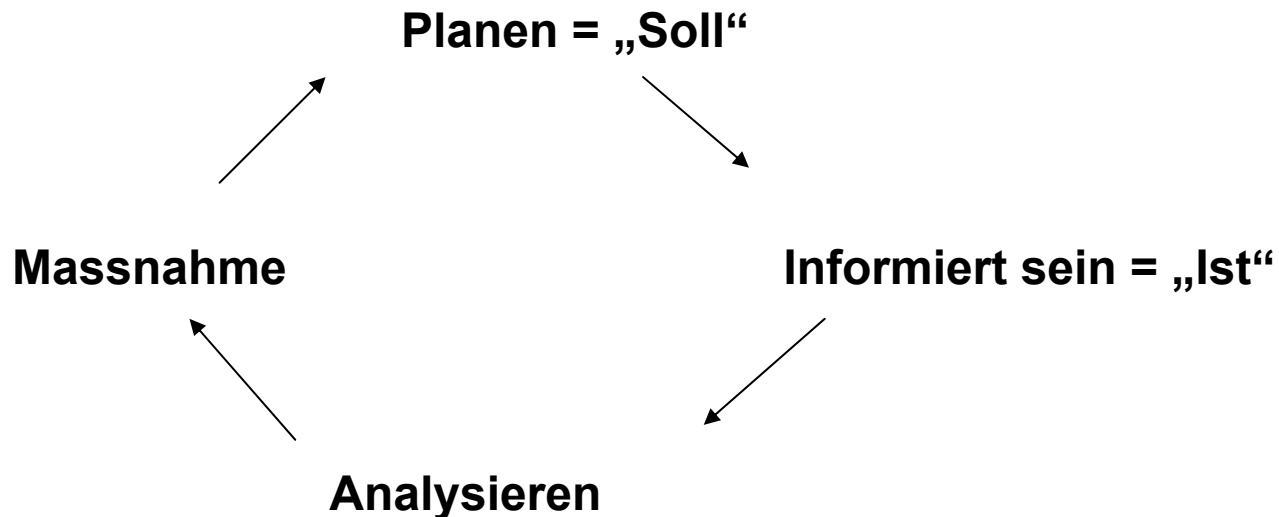


- Wie am Heimatmarkt ist die Kenntnis über die Bedürfnisse der Kunden und die Erfolge der eigenen Produkte diese zu erreichen, der wichtigste Lernfaktor.
- Bei allen indirekten Eintrittsstrategien haben Sie i.d.R. nicht die Möglichkeit den Kunden (= Anwender) direkt zu betreuen = kennenzulernen
- Sie geben einen Teil bis Großteil der Verantwortung im Marketing an den lokalen Partner ab.
- Da der Kontakt mit dem Kunden sehr wichtig ist, gilt es sich in Vereinbarungen mit dem Partner Einfluß auf das strategische und operative Marketing zu sichern.
- Am Wesentlichsten ist dabei die Vertriebskontrolle, die Ihnen genaue Rückschlüsse über die Erfolge am Markt ermöglicht.

Machen Sie in jedem Fall einen Marketingplan, den Sie mit dem Partner teilen.

(Machen Sie zumindest eine gemeinsame Zielgruppendefinition und eine Absatz/Umsatzplanung und -kontrolle!!)

Management ist die stete Tretmühle
aus der Erfahrung zu lernen



Nur der Vergleich zwischen Ist und Soll ermöglicht eine Lernkurve

**Je detaillierter das „Soll“ geplant wurde
und je genauer das „Ist“ analysiert wird**

umso schneller lernt der Unternehmer

Detaillierte Vertriebsplanung ist die Voraussetzung für schnelles Lernen auf einem neuen Markt



- Vertriebsplanung muß enthalten
 - Monatliche Betrachtung für mind. 12 Monate
 - Jährliche Betrachtung für weitere 2 Jahre – Vergleich mit der Zielsetzung
 - Kalkulation
 - Absatzplanung pro Produktgruppe und Vertriebsweg nach ABC Kunden
 - Vertriebsaufwand variabel
 - Pro ABC Kunde (Personal/Material)
 - Pro VTW
 - Pro PG
 - Vertriebsaufwand fix
 - Marketingaufwand und Logistikaufwand
 - Ergebnisplanung bis Vertriebsergebnis

Kalkulation



Wenn das Produkt ein wesentlicher Kostenbestandteil in der nächsten Stufe ist, Dann sollte die Preisplanung diese Stufe beinhalten (DB/Innovation)

1. Kalkulation

	Flasche			Fass	
	LEH	Restaurant	EH	Restaurant	
Verkaufspreis Endkunde	4,00	10,00	5,00	800	
22% MWst	22%				
Verkaufspreis netto	3,28	8,20	4,10	655,74	
Spanne	3%	50%		50%	
	-0,10	-4,10		-327,87	
Umsatz netto	3,18	4,10	4,10	655,74	
- Skonto		5%		5%	
		-0,20		-32,79	
- Rabatte	5%	2%		2%	
		-0,08		-13,11	
- Wareneinsatz frei Lager	1,90	-1,90	-1,90	-1,90	-210,00
- Transportkosten Kunde		-0,05	-0,43	-0,12	-68,00
- Verbrauchssteuer	1,10	-1,10	-1,10	-1,10	-146,00
DB 1 / Liter	0 13	0 38	0 98	1 86	

Absatzplanung



Pro Produktgruppe eine Planung nach VTW und ABC Kunden für 12 Monate

Produktgruppe Flasche

LEH

A Kunde	10	Outlets	4	Besuche pro Monat
B Kunde	1	Outlet	1	Besuch pro Monat

	jan	feb	mär	apr	mai	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dez
Absatz / Monat/Outlet	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Neue Kunden A (nach Liste)	1		1		1		1		1		1	
Neue Kunden B	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Outlets Gesamt	13	16	29	32	45	48	61	64	77	80	93	96
Absatz in Liter	130	160	290	320	450	480	610	640	770	800	930	960
Anzahl der Besuche/Monat	7	10	17	20	27	30	37	40	47	50	57	60
Anzahl der Besuche / AD --> Anzahl AD	54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,06	1,11

Ergebnisplanung



Das Vertriebsergebnis inkludiert alles, was im Einflußbereich des Vertriebs ist

Vertriebskontrolle ist sehr gut investierte Zeit

- Die Kontrolle erfordert eingeführte Instrumente = Informiert sein
 - Beleglauf klarstellen – Sicherstellung der richtigen Information
 - Umstellung der Kostenstellen
 - Eventuell Umstellung der Buchhaltungssysteme – Ausweis der Reports lt. Planung
 - Vorgaben für kalkulatorische Werte auf der Basis der Planung
- Äpfel immer mit Äpfel vergleichen
 - Genaue Kenntnis über die Ist Zahlen notwendig um Fehlinterpretationen zu vermeiden
- Niemals gegen den Mitarbeiter – er hat alle Erfahrungen und Informationen, die Sie benötigen
- Gezielte und konstruktive Fragestellungen
- Analyse des Mitarbeiters einfordern aber hinterfragen
- Direkte Kundengespräche wann immer möglich
- Abweichungsanalyse – Vorsicht bei zu schneller Umsetzung am neuen Markt

Vertrieb in Osteuropa

Tipps und Tricks – Polen, Baltikum



- Jedes Geschäft basiert auf einer persönlichen Beziehung
- Polen und Nordeuropäer verhandeln anfangs eher kühl und ohne viel Small Talk – später dafür umso emotionaler
- Planen Sie viel Zeit ein – fürs Kennenlernen und für die Verhandlungen
- Beziehungen sind wichtiger als offizielle Eingaben und Anträge bei Behörden
- Geschäftliche Kontakte werden in Restaurants oder im privaten Bereich geknüpft
- Schwierig herauszufinden welche Steuern und Abgaben an wen zu zahlen sind – lokaler Rechtsanwalt internationaler Kanzlei empfiehlt sich
- Trinkspruch ist wichtig – der erste Toast gehört dem Gastgeber. Ehrenvolle Antworten kommen dann als Gegentoast
- Ältere Manager oft gut in Erfahrung und Technik – oft Probleme bei kaufmännischen Details – langsam erklären – keine Schulmeisterei
- Bieten Sie Schulungen im Unternehmen an
- Möglichst viele Details vertraglich klären – Gesetze dienen nur schlecht als Grundlage, da sie sich öfters ändern

Vertrieb in Osteuropa

Tipps und Tricks – Russland, Ukraine



- Russen sind stolz und eher pragmatisch – im allgemeinen für flexible, außergewöhnliche Lösungen schwerer zu haben. Wenig Kompromissbereit
- Meist technisch sehr gut gebildet und erfahren
- Daher oft in kaufmännischen Bereichen und Marketing Bedarf an genauer Klärung von Leistung und Gegenleistung
- Lange und ausgiebige Verhandlungen – kein Basar
- Oft rauhe Sitten am Verhandlungstisch (Tisch geschlagen, emotionale Ausbrüche, Partner geht kurz aus dem Raum,..) – Geduld bewahren
- Russen sind taktische Meister und planen mehrere Schritte voraus
- Sie sind gerne in der Rolle des Verhandlungsführers
- Konzessionen nur bei Gegenkonzessionen – Öfters Stillstandphasen in Verhandlungen
- Auch starke Argumente nicht überbetonen – verletzt den Partnerstolz
- Klären Sie die Vollmachten der Gegenseite vor Beginn. Oft erste Verhandlungen nur um Informationen zu bekommen – Entscheidungen von anderen Leuten
- Häufig werden getroffene Entscheidungen in der nächsten Runde neu aufgenommen – geduld bewahren, Ergebnisse immer schriftlich festhalten
- Russen sagen, man kann nie genug Information für ein Geschäft haben – daher nicht Informationen bewußt zurückhalten

Vertrieb in Osteuropa

Tipps und Tricks – Tschechien, Slowakei



- Ähneln ein wenig den Deutschen und Skandinaviern
- Pünktlichkeit ist wichtig. Weniger Small Talk – eher geradlinig zum Geschäft
- Zeigen wenig Emotionen. Verhandlungen eher zurückhaltend und geduldig
- Eher restriktive Körpersprache
- Verhandlungen laufen zwar zügig, können aber durch Behördenwege oder Informationen stark verzögert werden
- Realistisches Anfangsangebot – keine Basartechniken
- Einfühlungsvermögen und Geduld mitbringen
- Titel, Hierarchien und Vorstellungen sind wichtig
- Kleidung formal und konservativ
- Alter ist in Tschechien ein Bonus
- Gastfreundschaft ist sehr groß geschrieben

Vertrieb in Osteuropa

Tipps und Tricks – Ungarn



- Ungarische Kultur ist polychron, dh man erledigt immer mehrere Dinge gleichzeitig. Deutschland, Schweiz, USA sind monochrome Kulturen
- Ungarn sind kreative Problemlöser und für sprunghafte Verhandlungen offen
- Ungarn fehlt manchmal Selbstvertrauen, Österreichern und Deutschen manchmal die Sensibilität
- Ungarn sind begeisterungsfähig und harmoniebedürftig, jedoch eher pessimistisch und wenig konfliktfreudig.
- Kritische Themen werden nicht angesprochen – achten Sie auf die Zwischentöne
- Beim ersten Treffen eher reserviert – doch bald funkensprühend
- Ungarische Partner feilschen gerne
- Einladungen zum Essen dienen nicht dem geschäft sondern der Beziehungspflege

Verhandeln mit Dolmetscher

- Bereiten Sie den Dolmetscher mindestens einen Tag vorher auf Inhalt der Gespräche und die Tagesordnung vor
- Wichtige Punkte mehrmals erwähnen und klar formulieren
- Kurze Reden – bei Konsekutivdolmetsch maximal 2-3 Sätze
- Sehen Sie nicht den Dolmetsch an, sondern den Partner