

sales *business*

Der Navigator für Vertrieb, Verkauf und Strategie

8 | Erfolgsmotor Mittelstand

18 | Warum B-to-B-Kunden wirklich kaufen

40 | Effiziente Mitarbeiter-Rekrutierung



*„Wir bilden innerhalb
des Verkaufsteams
Spezialisten aus,
behalten aber
unsere Generalisten.“*

Thomas Kretzer, Vertriebs- und Marketingleiter Trilux GmbH & Co. KG

JOBS FÜR VERTRIEB, VERKAUF UND MARKETING

Mehr als 280 000 Stellenangebote auf der ganzen Welt – davon mehr als 10 000 in Marketing und Vertrieb – finden Sie online in unserer Jobbörse unter: www.salesbusiness.de

TOP-STORY

MÄRKTE & EXPANSION

STRATEGIE & INNOVATION

- 8 *Vertriebsperformance*
Erfolgsmotor Mittelstand
- 12 *Interview*
Thomas Kretzer, Trilux GmbH & Co. KG

- 16 *Infobox*
Neues aus den Märkten und Branchen
- 18 *Investitionsgüterverkauf*
Warum B-to-B-Kunden wirklich kaufen
- 22 *Wachstum*
Die Bremsen identifizieren – den Turbo einschalten
- 24 *Business Englisch*
Dealing with foreign business partners

- 25 *Infobox*
Informationen und Impulse für die Vertriebspraxis
- 26 *E-Commerce*
Marktplatz der innovativen Unternehmen
- 30 *Geschäftsmodellmanagement*
Stellschrauben für den Vertriebs-erfolg
- 32 *Servicemanagement*
Auf die Perspektive kommt es an
- 34 *Existenzgründer*
Der Weg in die Selbstständigkeit im Vertrieb
- 36 *Vertriebsrecht*
Ausgleich nach den „Grundsätzen“



Foto: ©Steve Mann Fotolia.com

- 8 Die Umsatzchampions im Mittelstand sind erfolgreich, weil sie verstehen, was ihre Kunden wollen.

IHR KONTAKT ZUR REDAKTION

Telefon: 0611-7878-220
Leserbriefe: salesbusiness,
Chefredaktion, PF 1546, 65173 Wiesbaden
E-Mail: salesbusiness@springer.com
Anzeigen – Best Ad Media
Telefon 0611-7878-555
Internet: www.salesbusiness.de

26 Wie mit Innovationsportalen der Online-Vertrieb angekurbelt werden kann.



Foto: ©Bernd Krüger/Fotolia.com

Erfolgsmotor Mittelstand

Annette Mülhberger

Der Mittelstand verkauft prächtig - allen Krisenwarnungen zum Trotz. Was die Umsatzchampions eint: Sie haben starke Marken und verstehen, was ihre Kunden wollen.

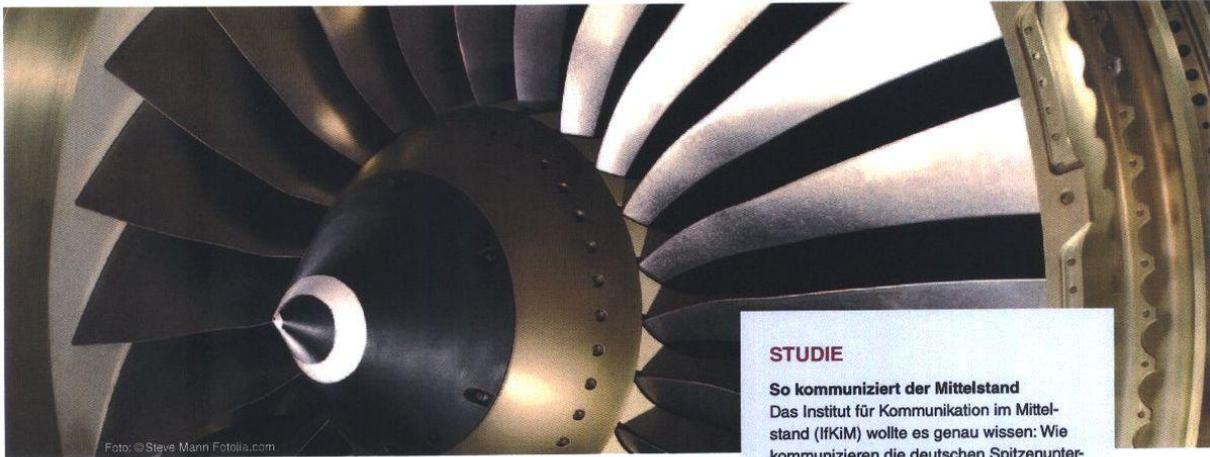


Foto: © Steve Mann Fotolia.com

HIER LESEN SIE ...

- weshalb der Mittelstand im Inland wie beim Export zum Erfolgsmotor der Wirtschaft wurde,
- wie die Umsatz-Champions ihre Schlagkraft im Vertrieb erhöhen,
- was die Erfolgsrezepte der mittelständischen Weltmarktführer sind.

Trotz Schuldenkrise und Angst vor einer globalen Flaute: Der deutsche Mittelstand blickt auch 2012 optimistisch in die Zukunft. Die Unternehmen verkaufen gut und das soll aus ihrer Sicht so bleiben. Laut aktuellem KfW-ifo Mittelstandsbarometer verzeichnete das mittelständische Geschäftsklima im Januar sogar das dritte Vormonatsplus in Folge. Der Mittelstand macht nicht nur gute Inlandsumsätze, sondern ist auch der Exportmotor der deutschen Wirtschaft. Warum ist das so? salesbusiness ging im Vertrieb auf Spurensuche.

Globale Expansion und Lokalisierung

Harald Schedl von Simon-Kucher & Partners begründet den Erfolg mit der konsequenten weiteren Internationalisierung der mittelständischen Vertriebsaktivitäten. Dabei setzen immer mehr Unternehmen auf den Mix von globaler Expansion bei gleichzeitiger Lokalisierung. Schedl: „Die Unternehmen zeigen über lokale Wertschöpfung – oder zumindest lokalisierte Produktstrategien – eine hohe Kundennähe auch auf den Weltmärkten.“ Allerdings würden viele von ihren Kunden eher in die neuen Märkte gezogen, als dass dies immer Ergebnis einer

STUDIE

So kommuniziert der Mittelstand

Das Institut für Kommunikation im Mittelstand (IfKIM) wollte es genau wissen: Wie kommunizieren die deutschen Spitzenunternehmen im Mittelstand? Befragt wurden rund 40 Kommunikationsverantwortliche von mittelständischen Weltmarktführern. Das Ergebnis: Die in der Öffentlichkeit als eher unkommunikativ geltenden Unternehmen (nicht umsonst spricht man von „Hidden Champions“) sprechen ihren unternehmerischen Erfolg zu einem beträchtlichen Teil ihrer Kommunikation zu. Und das vor allem in Marketing und Vertrieb. Hier kommunizieren die Unternehmen am professionellsten (eine hohe Professionalität bescheinigen sich 50 Prozent der Befragten), weniger professionell in den Bereichen Einkauf und Beschaffung sowie Finanzen und Controlling. Zwei Drittel der Betriebe planen ihre Kommunikationsaktivitäten auch strategisch mit inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben. Gut die Hälfte verfügt für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen über eine eigene Kommunikationsabteilung und über ein festes Budget. In jedem zweiten Unternehmen ist die Kommunikation nach wie vor Sache der Geschäftsführung, bei jedem dritten Unternehmen zeichnet die Marketingabteilung hierfür verantwortlich. Weitere Infos: www.ifkim.de

systematischen Internationalisierungsstrategie sei. Wachstum ja, aber mit Umsicht.

Die umsichtige Expansion ist typisch für mittelständische Vertriebsaktivitäten. Das überlegte Vorgehen bestätigt Thomas Kretzer, Vertriebs- und Marketingleiter der Trilux GmbH & Co. KG im salesbusiness-Gespräch (siehe Interview auf Seite 12). Trilux, erfolgreicher Leuchtenhersteller aus Arnstberg (5 000 Mitarbeiter weltweit, Industrie-, Schul-, Krankenhaus-, Straßenbeleuchtung), hat mit dem Technologieschwenk zur LED seine Innovationszyklen verkürzt und seine Produkt-Launches vervielfacht. Regional behält man den Fokus 2012 auf den Stammmärkten Deutschland und Europa und wächst über die neuen Lichtenwendungen rund um die LED. Der mit der Globalisierung einhergehenden Herausforderung einer lokalen Wertschöpfung ist man sich auch in Arnstberg bewusst und betreibt die weitere Expansion mit Bedacht. „All das müssen wir beim Eintritt in neue Märkte berücksichtigen. Hier schießen wir nicht mit dem Schrotgewehr“, erklärt der Vertriebsleiter.

Fokus auf neue Geschäftsfelder

„Wer seine Kernkompetenzen nicht zu eng definiert, ermöglicht sich den Blick auf neue Geschäftsmög-

lichkeiten“, weiß Berater Harald Schedl. So übernehmen Maschinenbauer den Service von Fremdmaschinen oder finanzieren die Ersatzteillager ihrer Kunden. Automobilzulieferer bieten ihre Technologie im Umfeld von Medizin-, Umwelt- oder Energietechnik an. Speziell das Servicegeschäft ist für viele mittelständische Industrieunternehmen mittlerweile ein Umsatztreiber. Neuerdings nicht nur als eigenständiges Neugeschäft, sondern auch als Komplettlösung Hand in Hand mit dem Produktverkauf. Nach dem Prinzip „One-Solution-Face-to-the-Customer“ denkt man so aus der Gesamtsicht des Kunden. „Das haben die deutschen Anbieter früher erkannt als die ausländische Konkurrenz und vermarkten ihre Ingenieurleistungen noch einmal konsequenter“, betont Schedl.

Auch ihren Vertrieb haben viele Anbieter in den letzten Jahren neu strukturiert. Der Trend: Anwenderorientierte Vertriebsstrukturen lösen die Produkt- oder Regionen-orientierte Organisation in den mittelständischen Verkaufsteams ab. So bringen die Verkäufer vor allem ihr Branchen- und Anwendungs-Know-how und damit ihre Lösungskompetenz in die Verhandlungen mit ein – zum gegebenen Zeitpunkt unterstützt von Produktspezialisten aus der Entwicklung.



Harald Schedl
Simon-Kucher & Partners:
„Blick auf neue Geschäftsmöglichkeiten.“

WEBLINK

Marken im Mittelstand
Das Markenbild von mittelständischen Weltmarktführern ist hervorragend. Warum, ermittelte folgende, im Text zitierte Studie:
www.biesalski-company.com/Studienband_Die_Marken_der_Hidden_Champions_2011.pdf

PRAXISTIPPS



Acht Faktoren für mehr Erfolg im Mittelstand von Professor Hermann Simon

In Deutschland, Österreich und der Schweiz gibt es mehr als 1 000 meist mittelständische Weltmarktführer. Die Erfolgsrezepte dieser „Hidden Champions“, die meist verborgen vor der Öffentlichkeit an ihrer Erfolgsgeschichte schreiben, entdeckte Professor Hermann Simon (Foto) und beschreibt sie aktuell für das 21. Jahrhundert.

- 1. Führung und Ziele:** Wille und Ziel stehen am Anfang des mittelständischen Unternehmenserfolgs. Für Hidden Champions heißt Führung, die Inspiration, der Beste sein zu wollen, auf viele Mitstreiter der Welt zu übertragen und so das beste Unternehmen im jeweiligen Markt zu schaffen.
- 2. Hochleistungsmitarbeiter:** Hohe Leistung erfordert Intoleranz gegenüber Drückebergerei und die frühe Trennung von Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Wie die niedrige Fluktuation in den erfolgreichen Unternehmen zeigt, schätzen dies die verbleibenden Mitarbeiter und bedanken sich mit Hochleistung.
- 3. Tiefe:** Einzigartigkeit entsteht nur intern und kann nicht am Markt zugekauft werden. Einzigartigkeit erfordert deshalb Tiefe und eine gewisse Zurückhaltung gegenüber Outsourcing.
- 4. Dezentralisierung:** In ihrem Führungsstil sind die Weltmarktführer eher autoritär. Dennoch sind sie fanatische Dezentralisierer und lassen in der Ausführung mehr Freiheiten

als große Unternehmen. Dezentralisierung ist das Mittel, um auch in größeren und komplexen Marktstrukturen die Stärken der Hidden Champions zu erhalten. Wo immer möglich, sollte dezentralisiert werden. Erfolgreiche Unternehmen schaffen mit diesen Business-Units innerhalb der Gruppe oft weitere, kleine Hidden Champions.

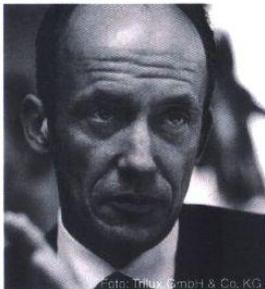
5. Fokus: „Nur das, aber richtig“ ist das Erfolgsprinzip der Hidden Champions. Die Unternehmen fokussieren ihre beschränkten Ressourcen besser als andere und bleiben bei dieser Richtung, bis sie die Spitzenposition erreichen. Die Definition des Spielfeldes ist Bestandteil der Fokussierung.

6. Globalisierung: Die Globalisierung eröffnet ungeahnte Wachstumschancen, selbst für kleinere Unternehmen. Um diese Chancen zu nutzen, muss man seine nationalen Beschränkungen ablegen und große Ausdauer mitbringen. Die größte Herausforderung ist die Internationalisierung der Mitarbeiter.

7. Innovation: Innovation ist auf Dauer das einzige wirkungsvolle Mittel, um sich im Wettbewerb mit Erfolg zu behaupten. Innovation ist in erster Linie eine Frage der Kreativität und der Qualität, keineswegs nur eine Sache des Geldes.

8. Kundennähe: Kundenorientierung ist wichtiger als Wettbewerbsorientierung – das ist fast die wichtigste Lehre der Champions im Mittelstand. Die langjährigen Beziehungen zu ihren Kunden werten die Unternehmen als ihre größte Stärke, noch vor ihren technologischen Kompetenzen.

Quelle: Hermann Simon „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“, Campus 2007 (siehe Buchtipps)



Thomas Kretzer
Vertriebsleiter Trilux:
„Schießen nicht mit dem
Schrotgewehr“



Tomasz de Crignis
Biesalski & Company:
„Emotionale Garantie der
Verlässlichkeit“

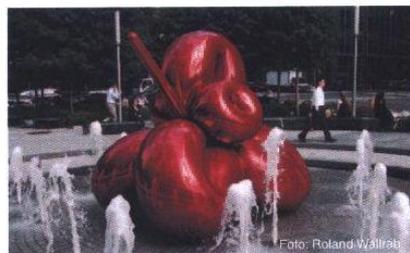


**Ingo Stemmer (links),
Felix Bauer**
Arnold AG:
„Wir betreten mit unseren
Kunden ständig Neuland“

Auch Leuchtenhersteller Trilux folgt diesem Trend und bildet in seiner Organisation immer mehr Branchen-Kompetenzen ab. So fokussiert heute ein eigenes Team das Thema Licht im Gesundheitssektor und berät Architekten und Planer zum Lichtmanagement in Krankenhäusern, Praxen oder Pflegeheimen.

Hervorragendes Markenimage

Letztlich sind die neuen Vertriebsstrukturen eine Konsequenz aus der passgenauen Zusammenarbeit mit den Geschäftskunden. Der Mittelstand versteht, was seine Kunden wollen, stellt sich auf deren Anforderungen ein und ist flexibel. Flache Hierarchien ermöglichen schnelle Entscheidungen und auch schon mal unkonventionelle Lösungsansätze. „Die erfolgreichen Unternehmen im deutschen Mittelstand sind nicht allein Qualitäts- und Innovationsführer. Sie grenzen sich von der Konkurrenz aus dem



Metall-Art aus Deutschland

US-Künstler Jeff Koons lässt bei dem Mittelständler Arnold AG fertigen. Das Bild zeigt seine Skulptur Balloon Flower am Ground Zero in New York.

Ausland vor allem durch die Fähigkeit ab, die Kundenanliegen verlässlich zu lösen“, erklärt Tomasz de Crignis von Biesalski & Company.

Der Unternehmensberater hat die Markenwirkung 240 mittelständischer deutscher Weltmarktführer untersucht. Das Ergebnis: Markenperformance und Kundenbewertung dieser Unternehmen sind hervorragend. „Letztlich steckt hinter dem guten Markenimage genau die Verlässlichkeit und Termintreue, auf die die Kunden bauen“, erklärt der Markenspezialist. Das gelte auch in Bezug auf die Zusammenarbeit: Die Kunden wissen, dass sie bei diesen Unternehmen selten mit Reibereien (etwa im Entwicklungsprozess) rechnen müssen. In familiengeführten Unternehmen stehen auch die Inhaber für diese emotionale Garantie der Verlässlichkeit, die sich am Markt so gut verkauft. Auch das mittelständische Top-Management pflegt einen engen Kundenkontakt. De Crignis: „Marke und Vertrauensbildung sind im Mittelstand immer wieder auch Chefsache.“

Verlässlichkeit ist Kunden Geld wert

Buyingcentern, Onlineausschreibungen und Bieterwettbewerben zum Trotz: Für diese Verbindlichkeit und Sicherheit zahlen Kunden ihren mittelständischen Top-Lieferanten ein Premium. Zwischen sieben und zwölf Prozent Preisplus können mittelständische Weltmarktführer bei Verhandlungen durchsetzen, im Commodity-Bereich immerhin noch drei Prozent, schätzt de Crignis und formuliert: „Am Ende des Tages muss ja auch der Einkauf entscheiden, wem er das Projekt zutraut.“ Der Trend, Aufträge immer wieder an neue, dem Kunden unbekanntere Lieferanten zu geben, sei derzeit eher rückläufig, beobachtet der Berater. Seine Erklärung: „Die Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Lieferkette geht bei vielen Kunden im Moment einfach vor.“ Ein Pluspunkt mehr für den Mittelstand.

Arnold AG: Geht nicht, gibt's nicht

Auf genau diese Erfolgsfaktoren (Verlässlichkeit, Flexibilität, Kundennähe) setzt die Friedrichsdorfer Arnold AG (44,5 Millionen Euro Umsatz, 350 Mitarbeiter mit einer Niederlassung in Steinbach-Hallenberg, Thüringen). Das Unternehmen hat sich auf die individuelle Metallverarbeitung spezialisiert. Der Wettbewerb in der Metallbranche ist groß. Es wimmelt nur so von ausländischen Wettbewerbern, kleinen regionalen Betrieben und größeren Industriezulieferern. Und dennoch geht für Arnold das Konzept auf.

Das Leitbild des Unternehmens: Nicht das Produkt, sondern der Kunde ist das Maß aller Dinge. Das Motto der Friedrichsdorfer „Geht nicht, gibt's nicht“ ist für Geschäftsbereichsleiter Ingo Stemmer kein Lippenbekenntnis, sondern gelebte mittelständische Kultur. „Uns mit dem Kunden gemeinsam an eine technisch anspruchsvolle Lösung heranzuarbeiten, das ist unsere Leidenschaft“, erklärt er und ergänzt: „Wir betreten mit unseren Kunden ständig Neuland.“ Und das spricht sich herum. Senior Rolf Arnold, der frühere Geschäftsführer, war es, den der US-Künstler Jeff Koons Ende der 90er-Jahre ansprach und dem Unternehmen seitdem die Produktion seiner hochglanzpolierten Edelstahl-Skulpturen anvertraut, mit denen der Amerikaner am Kunstmarkt Rekordpreise erzielt (siehe Bild). Für Arnold ist die Zusammenarbeit Teil der erfolgreichen Designsparte des Unternehmens, die anspruchsvolle Objekte von Architekten und Künstlern in Metall umsetzt. Ein gelungenes Beispiel für das, was die Friedrichsdorfer hier drauf haben, schwebt auch in der Frankfurter Nachbarschaft des Unternehmens: eine riesige, filigrane „Sphäre“ im neugestalteten Foyer der Zwillingstürme der Deutschen Bank.

Qualität statt werbewirksamer Auftritt

Auch für Werften und Flughäfen arbeitet das Unternehmen, baut überlange Relings für Luxusyachten

oder ein fuballfeldlanges, khn geschwungenes Verbindungsdach am Moskauer Flughafen Shermetyevo. berhaupt sind die Flughäfen wichtige nationale und internationale Kunden für den Betrieb, der trotz der glänzenden Auftritte seiner Erzeugnisse sehr bodenständig geblieben ist. „Wir sind erfolgreich, wenn unsere Kunden zufrieden sind“, beschreibt Ingo Stemmer die kundennahe Philosophie und betont: „Wir stehen in der zweiten Reihe, werden vom Betrachter selten mit den Produkten in Verbindung gebracht und das ist für uns auch gut so. Wir definieren uns über unsere Qualität und nicht über werbewirksame Auftritte.“

Das bescheiden-kompetente Auftreten der Friedrichsdorfer wissen die Kunden zu schtzen, von denen viele immer wieder auf das Unternehmen setzen. Auch im Industriebereich, wo für anspruchsvolle Einsatzbereiche und kleine Stückzahlen die Qualität und Genauigkeit von Metallteilen zählen. „Hier sprechen wir aktiv die Unternehmen an, die unsere Flexibilität brauchen“, beschreibt Vertriebsleiter Felix Bauer sein Tagesgeschäft. Was schon mal heit, dass Bauer nach Kunden etwas intensiver suchen muss, als seine Kollegen im Designumfeld, die ihre Neukunden vor allem über Empfehlungen gewinnen. Bauers Nischenpolitik: nderungsfreudige Kunden, die die Gesamtkosten im Blick behalten. Seine Erfahrung: „Unsere Industriekunden profitie-

ren, wenn wir früh in den Entwicklungsprozess einsteigen und sehr fertigungsnah entwickeln.“ Mit Blick auf die Projektkosten ließen sich so beträchtliche Kosteneinsparungen erzielen.

Den Kunden besser als der Wettbewerb verstehen

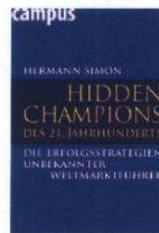
Ob Architekt, Künstler oder Industriekunde, das Unternehmen setzt in der Kundenkommunikation wie alle erfolgreichen Mittelständler ganz auf die persönliche Beziehung. Im übrigen auch in der Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten, die man zu Firmenveranstaltungen auch schon mal mit den eigenen Kunden in den fachliche Dialog bringt.

Für die Künstler gibt es ein eigenes Betreuungsteam, das sich um diese Kundengruppe ganz persönlich kümmert. Und sei es durch den Vorstandsvorsitzenden Uwe Arnold selbst. „Das gegenseitige Vertrauen ist für diese Arbeit wesentlich“, erklärt Ingo Stemmer. Auch die Design- und Industriekunden werden von eigenen Teams betreut. Den Kunden besser als der Wettbewerb verstehen, ist der Anspruch, den man bei Arnold gern betont. Für das mittelständische Unternehmen ist das ein hervorragend funktionierendes Geschäftsmodell. ««

Annette Mühlberger, Fachjournalistin für Business-Themen, www.redaktion-muehlberger.de

BUCHTIPP

Hermann Simon:



Hidden Champions des 21. Jahrhunderts

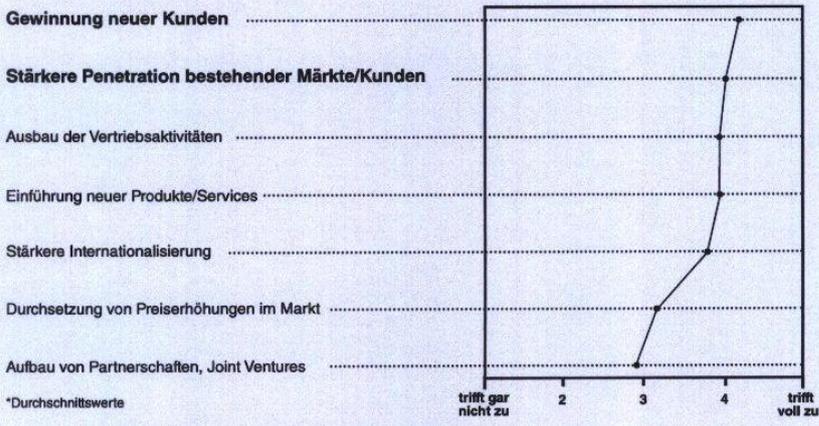
Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer
ISBN: 978-3-593-38380-4
42 Euro, Campus Verlag
www.campus.de

UMFRAGE

Volle Kraft auf die Kunden

Der Mittelstand hat nach der Krise sowohl die Neukundengewinnung als auch die stärkere Durchdringung bestehender Kunden fokussiert. Auch der Vertrieb von neuen Services und Produkte wurde intensiviert. Die hohe Kundennähe ist der nachhaltige Schlüssel zum Erfolg der Unternehmen.

Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden marktgerichteten Themen spielen in den nächsten zwei Jahren für Sie eine besonders wichtige Rolle?“



Quelle: Simon-Kucher 2010 - Frage nach beabsichtigten Maßnahmen nach der Krise