

Mario A. Pufahl / David D. Laux / Jörg M. Gruhler

Vertriebsstrategien für den Mittelstand

Mario A. Pufahl
David D. Laux
Jörg M. Gruhler

Vertriebsstrategien für den Mittelstand

Die Vitaminkur für Absatz,
Umsatz und Ertrag



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dieser Ausgabe liegt ein Post-it® Beileger der Firma
3M Deutschland GmbH bei.

Wir bitten unsere Leserinnen und Leser um Beachtung.



1. Auflage 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Manuela Eckstein

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Pfofeld-Langlaur

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-8349-0036-2

Vorwort

„Die Wirtschaft im Wandel – der Mittelstand als Motor des Aufschwungs.“ So betitelte Dr. h.c. Lothar Späth eine Rede im Jahr 1999 anlässlich eines Firmenjubiläums. In dieser Rede wurde angesprochen, was viele Mittelständler heute spüren: Es gibt einen Wandel der Wirtschaft hin zur Globalisierung und zudem die zwingende Notwendigkeit, einen Generationswechsel zu vollziehen.

Insbesondere in der Vertriebsstrategie von mittelständischen Unternehmen schlägt sich dieser Wandel nieder. Vermehrt werden junge, gut ausgebildete Nachwuchsmanager im Mittelstand benötigt, die frisches Blut in die oftmals verkalkten Venen der durch den Eigentümer stark geprägten mittelständischen Kulturen pumpen. Die Globalisierung verlangt nach Spitzenkräften, die sich auf dem internationalen Terrain bewegen können und dringend die notwendigen Umsätze generieren, um den Fortbestand der Unternehmen zu sichern.

Für die langjährigen Eigentümer der mittelständischen Unternehmen ist es an der Zeit, das Zepter zu übergeben, um die Firmen für die neuen Herausforderungen zu rüsten. Viele Eigentümer sind gewillt, die Machtübergabe zu vollziehen, oftmals mangelt es aber an Nachfolgern aus den eigenen Reihen. Dies hat zur Folge, dass externe Manager eingekauft werden müssen, was nicht immer ohne Reibungsverluste aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über die Geschäftsführung verläuft.

Folgende Fragen sind hierbei zu beantworten:

- Welches Gewicht hat der Vertrieb in mittelständischen Unternehmen?
- Welche Modelle und Methodiken sind künftig geeignet?
- Wie kann der Mittelstand von anderen Unternehmen lernen?
- Welche technischen Neuerungen können nützlich sein?
- Worauf ist bei neuen Vertriebsmitarbeitern zu achten?
- Wie kann ein ganzheitliches Controlling erfolgen?

Diese und weitere Fragen werden in diesem Buch mit besonderem Praxisbezug beantwortet. Einen Schwerpunkt bildet hierbei ein neues Vertriebsmodell für den Mittelstand, das sich an der Natur orientiert und deren Eigenschaften auf den betriebswirtschaftlichen Organismus eines mittelständischen Unternehmens überträgt.

Das Buch richtet sich vor allem an Unternehmenseigner sowie Entscheider und Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen, die sich mit dem Thema Vertriebsstrategie auseinandersetzen. Die wichtigsten Aspekte einer Vertriebsstrategie werden hierbei unter neuen Gesichtspunkten betrachtet. Vor allem sollen neue Denkanstöße von Praktikern für Praktiker gegeben werden. Die einzelnen Fragestellungen werden daher mit praktischen Erfahrungen aus dem Alltagsleben von Unternehmensberatern angereichert. Das Buch soll als Entscheidungshilfe und Nachschlagewerk dienen und Impulse geben, um die vertrieblichen Fragestellungen innerhalb der Strategiefindung aus neuen Blickwinkeln zu sehen und Sicherheit bei der Entscheidungsfindung zu vermitteln.

Karlsruhe, im Dezember 2005

*Mario A. Pufahl
David D. Laux
Jörg M. Gruhler*

Inhalt

Vorwort _____	5
Einleitung _____	9
1. Der Mittelstand prägt die deutsche Wirtschaft _____	11
1.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung _____	11
1.2 Herausforderungen erfolgreich meistern _____	14
1.3 Mit erfolgreichen Strategien dem Abschwung trotzen _____	16
1.4 Die Aufgaben des Vertriebs im Mittelstand _____	19
2. Das Vitamin-Modell – die neue Strategie für den Mittelstand _____	25
2.1 Vitamine für Unternehmen _____	25
2.2 Ein ganzheitlicher Ansatz für eine gesunde Zukunft _____	26
2.3 Die Basis-Vitamine _____	27
2.4 Das Binde-Vitamin _____	45
2.5 Die additiven Vitamine _____	51
2.6 Zusammenführung der Bausteine _____	64
3. Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Vitamin-Modell _____	68
3.1 Benchmarking – Maßstäbe für den Vertriebserfolg _____	68
3.2 Wertvolle Kunden identifizieren und binden _____	89
3.3 IT als strategischer Erfolgsfaktor _____	130
3.4 Investitionen bewerten _____	154
3.5 Krieg der Talente – eine Strategie für den Mittelstand _____	161
3.6 Strategische Vertriebssteuerung _____	167
4. Fallstudien _____	182
4.1 eBay als Einstieg in den Online-Handel für Mittelständler _____	182
4.2 Kundenwertsegmentierung in der Versicherungsbranche _____	190

Abbildungsverzeichnis	203
Literatur	205
Die Autoren	207

Einleitung

Der Mittelstand hat in den letzten Jahren – in jüngster Vergangenheit bedingt durch die schlechte Wirtschaftslage – als wirtschaftlicher Motor in Deutschland gelahmt. Die Investitionen sind verhalten, und Mitarbeiter werden größtenteils nur zögerlich eingestellt, da die rechtlichen Rahmenbedingungen in Form des Kündigungsschutzgesetzes für den Mittelstand schwer verdaulich sind.

Zudem stehen viele mittelständische Unternehmen vor dem Generationswechsel. Die Eigentümer, die das Geschäft über Jahrzehnte aufgebaut haben, treten ab. Die Nachfolger sind häufig nicht mehr aus der eigenen Familie, sondern gestandene Manager, die oftmals aus namhaften Unternehmensberatungen kommen. Dies bewirkt, dass neue Management- und Führungsmethoden in die mittelständischen Unternehmen einziehen.

Die mittelständischen Unternehmen müssen sich zudem, insbesondere wenn sie in den vergangenen Jahren ein starkes Umsatz- und Mitarbeiterwachstum hatten, strategisch neu ausrichten. Dies bietet Chancen, aber auch zahlreiche Risiken.

Insbesondere der Vertrieb als Sprachrohr zum Kunden muss sich ständig neu erfinden. Die Marktgegebenheiten sind einem ständigen Wandel ausgesetzt, den der Vertrieb entweder aktiv mitgestaltet oder schnellst möglich nachvollzieht und bei seiner täglichen Arbeit berücksichtigt.

Wie aber kann der Vertrieb sich neu ausrichten, und welche Komponenten sind dabei zu beachten? Was sind die richtigen Instrumente und Konzepte? Schlichtweg, was ist der richtige Mix, um in Zukunft gesund zu wachsen?

Die Geschäfts- und Vertriebsleitung jedes mittelständischen Unternehmens muss nach Möglichkeiten suchen, wie das Unternehmen auf den Kunden ausgerichtet werden kann. Zudem ist zu überlegen, welche Investitionen für die Zukunft getätigt werden müssen, was die Wettbewerber machen und welche Produkte am Markt erfolgreich sind.

Diese und weitere Fragestellungen sowie die Besonderheiten des Vertriebs in einem mittelständischen Unternehmen sind in diesem Buch zu klären. Wir legen keinen Wert darauf, die strategischen Belange im Vertrieb neu zu erfinden. Ferner wird ein neuer Ansatz dargestellt, um der

Vertriebsleitung Anregungen für eine neuartige Vertriebsstrategie zu bieten. Darüber hinaus wird betrachtet, welche Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Vitamin-Modell im Vertrieb wichtig sind. Hierbei ist ein guter Überblick über den Wettbewerb und gängige Best Practices unerlässlich. Zudem ist es wichtig, die richtigen Kunden zu binden, nachdem die wertvollen Kunden ermittelt wurden. Die heutigen technischen Möglichkeiten im Vertrieb sind immer für die operative Umsetzung von Vertriebsstrategien bedeutend. Zu guter Letzt darf ein funktionierendes Vertriebscontrolling nicht fehlen, um erfolgreich zu steuern. All diese Punkte werden in diesem Buch behandelt.

Das erste Kapitel gibt einen allgemeinen Überblick über den Mittelstand und ordnet diesen gesamtwirtschaftlich ein. Im zweiten Kapitel stellen wir ein neuartiges Modell vor, das die Eigenschaften von Vitaminen auf ein Unternehmen transferiert und ableitet, welche „Vitamine“ für das Unternehmen wichtig sind. Das dritte Kapitel erläutert wichtige unterstützende Komponenten, damit ein Vitamin-Modell erfolgreich ist. Hier wird insbesondere darauf eingegangen, wie Benchmarking, eine verbesserte Kundenbindung, neue technische Möglichkeiten, das richtige Personal und eine gute Vertriebssteuerung im Mittelstand helfen. Wir stellen ausgewählte Methoden und methodische Vorgehensweisen ausführlich dar. Sie erfahren, wie Sie ein Benchmarking angehen und welche Schritte zu machen sind. Ferner zeigen wir, welche Kundenbindungsinstrumente im mittelständischen Vertrieb Erfolg versprechen und welche Eigenschaften ein guter Vertriebsmitarbeiter aktuell mitbringen sollte. Das Buch schließt mit einem Einblick in die Praxis anhand von zwei Fallstudien von eBay und dem Versicherungskonzern Generali.

Die Vollendung des Buches war mit großem Aufwand und persönlichem Einsatz verbunden. Dieses Buch steht für das Gedankengut vieler Menschen, die im Team arbeiten. Ein wichtiger Teil dieses Teams waren die Autoren der Fallstudien, Dr. Christian Kunz, Karl Pfister und Martin Baumann, bei denen wir uns herzlich bedanken. Darüber hinaus gilt unserer besonderer Dank auch unserer Lektorin Manuela Eckstein vom Gabler Verlag sowie Stefanie Simon, Roger Hopley und Dusan Saric, die mit ihrem Einsatz dieses Buch erst ermöglicht haben.

Falls Sie Anregungen und Fragestellungen haben, so freuen wir uns auf einen Kontakt mit Ihnen.

1. Der Mittelstand prägt die deutsche Wirtschaft

1.1 Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung

Die Fakten

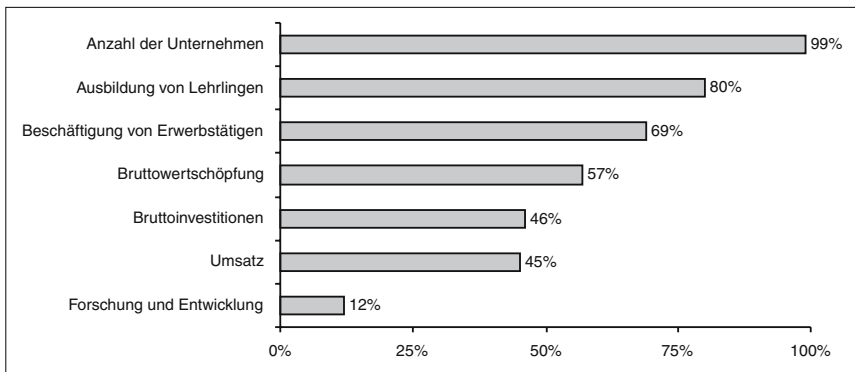
Der Mittelstand ist der maßgebliche Motor für Wachstum und somit Beschäftigung in Deutschland. Dennoch stehen die großen Konzerne wie e.on, Daimler-Chrysler, Siemens usw. meist im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Denn wenn dort Stellen gestrichen werden, dann ruft dies häufig die Politiker auf den Plan, da eine angemessene Publicity garantiert ist.

Die Zahlen belegen aber, dass die deutsche Wirtschaft überwiegend aus mittelständischen Unternehmen besteht. Wenn dort eine Firma Insolvenz anmelden muss, sind allerdings nicht auf einen Schlag Zehntausende von Arbeitsplätzen, sondern eventuell nur Hunderte bedroht.

Die Fakten sind klar. Der Mittelstand ist der Motor der deutschen Wirtschaft:

- **Arbeitsplätze:** Rund zwei Drittel aller Beschäftigten in Deutschland sind im Mittelstand beschäftigt, darüber hinaus stellt der Mittelstand circa 80 Prozent der Ausbildungsplätze.
- **Wertschöpfung:** Mehr als die Hälfte des gesamten deutschen Bruttoinlandsprodukts wird von mittelständischen Unternehmen erwirtschaftet.
- **Steuereinnahmen:** Der Mittelstand kommt für den größten Teil der öffentlichen Finanzen auf.
- **Investitionen:** Rund 45 Prozent aller Bruttoinvestitionen in Deutschland werden vom Mittelstand vorgenommen.

- **Forschung und Entwicklung:** Knapp 12 Prozent der gesamten Forschung und Entwicklung werden vom Mittelstand betrieben. Dies ist im Vergleich zum Anteil aller Unternehmen eher eine geringe Beteiligung. Hier liegt die Kapitalkraft in den großen Unternehmen.



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2004

Abbildung 1: Bedeutung des Mittelstands

In den letzten Jahren konnte man beobachten, dass der Mittelstand vielerorts kränkelte. Dies ist in Anbetracht der dargestellten Bedeutung des Mittelstands aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive in Deutschland ein Problem. Einer der Gründe sind sicherlich die hohen Arbeitskosten in Deutschland und die starren Regelungen für die Einstellung und Freisetzung von Mitarbeitern. Insbesondere in der Textilbranche gibt es daher kaum noch ein Unternehmen, das seine Produktion nicht schon ins Ausland zu geringeren Arbeitskosten verlagert hat. Und dennoch gibt es die erfolgreichen mittelständischen Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland produzieren, wie das Beispiel Trigema beweist.

Beispiel: Erfolgsgeschichte Trigema

Der Inhaber Wolfgang Grupp des mittelständischen Textilunternehmens Trigema hat früh die Entscheidung getroffen, bewusst nur in Deutschland zu produzieren, und wirbt auch mit diesem Alleinstellungsmerkmal (www.trigema.de). Die Mitarbeiter werden langfristig über Generationen (es gibt eine Arbeitsplatzgarantie für die Mitarbeiterkinder) an die Firma gebunden. Hier wurde bewusst nicht auf den Import billiger Textilien gesetzt, sondern es wird unter der eigenen Marke oder unter fremdem Label produziert. Erst jüngst im Sommer 2005 wurde das Konzept bestätigt, als die Einfuhrquote von chinesischen

Textilien überschritten wurde und Textilien wochenlang in Containern vom Zoll beschlagnahmt wurden. Die deutschen Textilunternehmen hatten nicht nur das Problem, dass sie ihre Kunden nicht beliefern konnten, sondern mussten auch noch hohe Vertragsstrafen wegen Produktionsausfall oder Nichterfüllung an ihre Kunden zahlen.

Der Begriff „Mittelstand“

Oft werden mit dem Begriff „Mittelstand“ in Deutschland wirtschaftliche und gesellschaftliche Aspekte verknüpft, die über eine reine Größenabgrenzung nach Umsatz oder Beschäftigtenzahl hinausgehen. Dies unterscheidet den Mittelstand von den „kleinen und mittleren Unternehmen“ (KMU) und stellt eine deutsche Besonderheit dar.

Die Abgrenzung des Mittelstands zum übrigen Unternehmensbestand der Wirtschaft ist nicht eindeutig festgelegt. In Deutschland ist die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) am gebräuchlichsten. Danach beruht die Zugehörigkeit zum Mittelstand auf drei Kriterien:

- **Beschäftigung bis unter 500 Beschäftigte.** Dies ist gleichzeitig die in Deutschland verwendete Obergrenze für KMU.

Doch zusätzlich zur Beschäftigung gibt es für die Zugehörigkeit zum Mittelstand noch zwei weitere Kriterien:

- **Umsatzgrenze 50 Mio. Euro.** Wegen der sehr unterschiedlichen Fertigungstiefe und Wertschöpfung wurden vom IfM bislang branchenabhängig divergierende Umsatzklassen verwendet. Die niedrigere Umsatzgrenze von 12,8 Mio. Euro für Einzelhandel, Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung sowie Unternehmensdienste wurde aber 2002 aufgegeben.
- **Unabhängigkeit von Großunternehmen beziehungsweise keine Konzernzugehörigkeit.**

Die EU hat ebenfalls eine Definition für kleine und mittlere Unternehmen vorgelegt; hier liegt die Grenze zu Großunternehmen jedoch nur bei 250 Beschäftigten. In den „strittigen Bereich“ von 250 bis 499 Beschäftigten fallen in Deutschland circa 2500 Unternehmen mit 800 000 Beschäftigten. Als Umsatzgrenze hat die EU-Kommission 1996 40 Mio. Euro genannt. In international vergleichenden Untersuchungen erfolgt aber oft eine Begrenzung auf ein Merkmal, meist nach der Größe der Beschäftigtenzahl.

Gelegentlich wird in Deutschland auch auf die Rechtsform des Unternehmens abgestellt, wenn es um die Zugehörigkeit zum Mittelstand geht. So fühlen sich manche Unternehmer von Betrieben mit weit mehr als 500 Beschäftigten, die diese als traditionelle eigenständige Personengesellschaften beziehungsweise „Familienunternehmen“ führen, dem Mittelstand angehörig, obwohl sie die formalen Kriterien der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes nicht erfüllen.

Die Zahl der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern in Deutschland beträgt ungefähr 5 800 bei insgesamt circa 3,33 Mio. Unternehmen. Wenn man jene Unternehmen hinzuzählt, die durch Konzernverbund, Eigentümerstruktur oder einen Umsatz über 50 Mio. Euro aus der Mittelstandsdefinition herausfallen, kommt man auf circa 13 000 nicht-mittelständische Unternehmen. Der Anteil des Mittelstands beträgt damit unter Einschluss von Kleinstunternehmen und Selbstständigen 99,6 Prozent. Mit mehr als vier Fünfteln der Auszubildenden und einem fast ebenso hohen Anteil an den Beschäftigten bildet der Mittelstand den Kern der deutschen Wirtschaft. Bei Umsatz und Investitionen erreicht der Mittelstand allerdings nicht einmal die Hälfte der gesamtwirtschaftlichen Leistung; hier zeigt sich die geringere Produktivität und arbeitsintensivere Fertigung der KMU. Ein klares Defizit weist der Mittelstand im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) auf.

Die Gewinnsituation des Mittelstands ist unbefriedigend. Die Nettoumsatzrendite der kleinen Unternehmen (Umsatz bis 50 Mio. Euro) liegt im Durchschnitt bei nur 1,6 Prozent gegenüber 2 Prozent bei den größeren Unternehmen. Kleinere Unternehmen haben eine schwächere Eigenkapitalbasis als größere und sind in stärkerem Maße auf Fremdkapital angewiesen. Die Eigenkapitalquote steigt mit der Größe von circa 12 Prozent für Unternehmen mit einem Umsatz unter 7 Mio. Euro bis auf über 30 Prozent bei mehr als 50 Mio. Euro Umsatz.

1.2 Herausforderungen erfolgreich meistern

Der Mittelstand ist sich seiner Verantwortung gegenüber Staat und Gesellschaft bewusst. Gespräche mit Verantwortlichen haben ergeben, dass sich der große Anteil mittelständischer Unternehmer gegenüber der Gesellschaft stärker verantwortlich fühlt als andere Gesellschaftsgruppen.

Das hat sich in Form von sozialem Engagement und dem Bestreben, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen, klar geäußert. Es ist davon auszugehen, dass gerade in unmittelbarer Zukunft das Engagement der Mittelständler eine wichtige Rolle spielen wird.

Noch nie hat sich das wirtschaftliche Umfeld so schnell verändert: Die Märkte wollen immer schneller neue Produkte sehen, die Innovationen müssen in immer kürzeren Zyklen entwickelt werden. Die Märkte wandeln sich und verlangen den Unternehmen einen ständigen Wandel in Markt-, Vertriebs- und Produktstrategien ab.

Weitere Entwicklungen stellen vor allem auch mittelständische Unternehmen vor neue Herausforderungen. Jetzt heißt es, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

- **Globalisierung:** Global ausgerichtete Unternehmen expandieren in neue Wachstumsmärkte, unabhängig ob Nischen- und Spezialanbietermarkt, und zwingen so mittelständische Firmen, es ihnen gleichzutun, um zu überleben. Mittelständische Zulieferer werden von global tätigen Unternehmen aufgefordert, ihre Kunden weltweit zu bedienen.
- **Deregulierung:** Durch die Öffnung des deutschen und des europäischen Marktes (beispielsweise durch EU-Richtlinien) drängen bereits heute ausländische Wettbewerber in die Kernmärkte der deutschen mittelständischen Unternehmen.
- **Generationenwechsel:** Schon bald wird ein Großteil der Inhaber und Beirats- beziehungsweise Aufsichtsratsmitglieder mittelständischer Unternehmen ausscheiden. Bis 2004 wurden jährlich etwa 32 000 Unternehmen aus Altersgründen übertragen. Die Nachfolgeregelung stellt sich oft als sehr problematisch heraus.
- **Finanzierungsengpässe:** Viele der Unternehmen haben ihr Wachstum über Banken fremd finanziert. Die Banken stellen immer höhere Anforderungen an Unternehmen und ziehen sich gleichzeitig zunehmend aus der Kreditfinanzierung zurück. Durch Rating-Verfahren und Zinsanhebungen erhöhen sich außerdem die Finanzierungskosten.

Die Art und Weise, wie mittelständische Unternehmen diese Aufgaben meistern, wird die Zukunft der deutschen Wirtschaft maßgeblich beeinflussen.

Der Mittelstand muss handeln:

1. Veränderung muss maßgeblich im Unternehmen stattfinden.
2. Der zunehmenden Komplexität der Außen- und Innenwelt müssen die Mittelständler mit neuen Strukturen und Strategien begegnen.
3. Wissenschaftliche sowie bereits im Markt erprobte Konzepte (so genannte Best Practices) helfen, Lösungsansätze zielgerichtet, effizient und schnell zu implementieren.

1.3 Mit erfolgreichen Strategien dem Abschwung trotzen

Innovation und eine außergewöhnliche Marktstrategie sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren von mittelständischen Unternehmen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten. Bei den mittelständischen Unternehmen ist insbesondere eine Verlagerung der Finanzierungsmittel sowie ein Wandel der Wachstumsstrategien zu beobachten. Im Vergleich zum Jahr 2000 hat das Interesse an Börsengängen stark abgenommen. Für künftiges Wachstum setzen die mittelständischen Unternehmer vermehrt auf organisches Wachstum und zeigen sich deutlich vorsichtiger bei strategischen Zukäufen als noch vor zwei Jahren.

Im Jahr 2002 hat Ernst & Young in einer Studie 83 Unternehmen aus den Kategorien Industrie, Handel, Dienstleistung, Informationstechnologie und Start-up befragt, inwieweit sich das augenblickliche wirtschaftliche Umfeld auf die Strategie und das Tagesgeschäft auswirkt (vgl. Ernst & Young, 2002). Alle 83 Unternehmen wurden als Entrepreneurere identifiziert, da sie ein überdurchschnittliches Umsatz- und Mitarbeiterwachstum trotz Abschwungs aufwiesen. Obwohl knapp ein Drittel der befragten Unternehmen angab, dass mehr als 50 Prozent ihrer Geschäftsfelder vom Konjunkturabschwung betroffen seien, haben die Top-Unternehmer Strategien und Erfolgsrezepte entwickelt, um ihre Firmen auf Erfolgskurs zu halten. Die Ergebnisse liefern Handlungsanregungen für das Management eines mittelständischen Unternehmens in der Rezession.

Zusammenfassend ergeben sich aus der Studie folgende Trends, mit denen ausgewählte Entrepreneurere dem Abschwung trotzten (vgl. Ernst & Young, 2002):

Trend 1: Innovation, Eroberung neuer Märkte und Mut zur Investition

Die Innovation – sowohl bei Produkten, Dienstleistungen als auch im Vertrieb – bleibt die Speerspitze im Kampf um Marktanteile. Kalkulierbares Risiko sorgt für den entscheidenden Vorsprung vor den Wettbewerbern. So haben 58 Prozent der Befragten in Projekte investiert, die sie selbst als riskant einstufen, um beim Anziehen der wirtschaftlichen Situation gut positioniert zu sein. Der Konjunkturabschwung hat die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E) eher positiv beeinflusst.

Der Personalaufwand im Bereich Forschung und Entwicklung sollte trotz Abschwung erhöht werden, um neue Produkte zu entwickeln. Ähnliches gilt für Sachmittelausgaben im Bereich F&E. Und das Ergebnis kann sich sehen lassen: Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen erzielte einen Umsatzanteil von 50 und mehr Prozent mit Neuentwicklungen. Der Vertrieb hat die Möglichkeit, den Kunden neue und somit auch interessante Produkte anzubieten. Diese lassen sich besser vermarkten und motivieren somit die Vertriebsmitarbeiter.

Mittelständische Unternehmen sollten gerade bei schlechter Konjunkturlage aggressive Marktstrategien verfolgen und neue Märkte erobern. Ziel ist es, schnell Marktsegmente zu besetzen und dann Skaleneffekte zu generieren. Darüber hinaus sollten mittelständische Unternehmer eine hohe Bereitschaft zeigen, ihre Strategien zu ändern, wenn sich neue Marktchancen bieten. Die Zielformulierung der Unternehmensstrategie sollte nicht von der momentanen wirtschaftliche Entwicklung abhängig sein.

Trend 2: Besetzung von Marktnischen statt Verzettelung

Erfolgreiche Entrepreneure konzentrieren sich in der wirtschaftlichen Abschwungphase auf ihre Kerngeschäftsfelder und streben die Beherrschung von klar identifizierbaren und abgrenzbaren Marktsegmenten an, statt mit der Masse zu schwimmen. 79 Prozent der befragten Unternehmer wurden so innerhalb kurzer Zeit Spitzenreiter in bestimmten Segmenten. Damit haben sie eine Wettbewerbsposition aufgebaut, die sie auch längerfristig verteidigen können.

Trend 3: Kontrolliertes Wachstum

Die Unternehmer setzen für künftiges Wachstum stärker auf eigenes, organisches Wachstum als in der Vergangenheit. 37 Prozent der Unternehmer verfolgen Wachstumsstrategien im Inland. Zugekauft wird nur dort,

wo es sinnvoll ist und sich Synergien realisieren lassen. Was den Ausbau der Auslandsaktivitäten betrifft, sind die Entrepreneure nach teilweise negativen Erfahrungen zurückhaltend geworden: 24 Prozent möchten zu gleichen Teilen intern und extern expandieren. Im Vordergrund stehen heute der weitere Ausbau der Kernkompetenzen und die kontrollierte Steuerung des Wachstums.

Trend 4: Cash Flow – wichtigstes Finanzierungsinstrument

Der Cash Flow ist nach wie vor das wichtigste Finanzierungsmittel der Unternehmer. Deutlich abgekühlt ist das Interesse an Börsengängen. Hier wollen viele Unternehmen die Entwicklung in den Kapitalmärkten abwarten. Ein Viertel der befragten, nicht-börsennotierten Unternehmen schließt einen Börsengang definitiv aus. Noch im Jahr 2000 hatten 42 Prozent der Unternehmer feste Pläne für einen Börsengang.

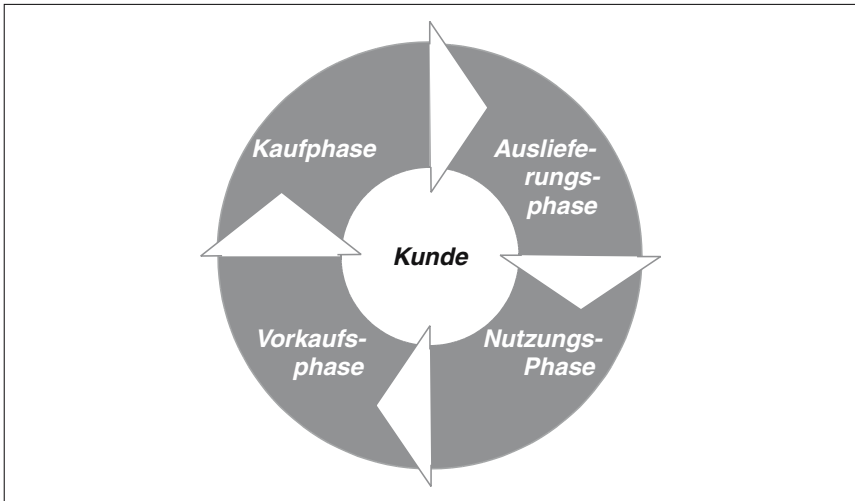
Trend 5: Mitarbeiter- und Unternehmensführung mit klaren Zielen

Eine große Rolle spielt außerdem die Führung der Mitarbeiter. Dabei steht die Führung und Motivation durch Zielvereinbarung mit teilweise auch monetären Anreizen an oberster Stelle. Die konsequente Überprüfung dieser Zielvorgaben hat seit dem Konjunkturrückgang um 35 Prozent zugenommen. Im Vergleich zu früheren Jahren stehen immer mehr Teams an der Spitze der Unternehmen. Bei 56 Prozent der Firmen besteht die Führungsriege aus drei bis vier Personen. Die hohe Wettbewerbsdynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt bedingen heute eine Vielzahl an Stärken, die eine einzige Person kaum mehr erfüllen kann.

Die dargelegten Strategieansätze sind von den befragten Unternehmen erfolgreich gelebt worden. Sie bieten Denkanstöße, um ein mittelständisches Unternehmen in schwierigem Fahrwasser zu manövrieren. Kapitel 2 schildert einen ganzheitlichen Ansatz, um eine Vertriebsstrategie im Mittelstand zu definieren.

1.4 Die Aufgaben des Vertriebs im Mittelstand

Das Aufgabenspektrum des Vertriebs im Mittelstand hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Während in den 70er Jahren noch eine Verteilung der Produkte (Distributionspolitik) im Vordergrund stand, so ist es heute die ganzheitliche Kundenbetreuung über den gesamten Kundenlebenszyklus.



Quelle: Meffert, 2000

Abbildung 2: Integriertes Vertriebsmanagement

Klassisch können folgende Phasen im Vertrieb unterschieden werden (vgl. Abbildung 2):

- **Vorkaufphase:** Hier erfolgt die Anbahnung des Geschäfts.
- **Kaufphase:** Hier werden die Konditionen ausgehandelt und anschließend die Kaufentscheidung getroffen.
- **Auslieferungsphase:** Während dieser Phase wird das Produkt physisch an den Kunden übergeben.
- **Nutzungsphase:** Der Kunde setzt in dieser Phase das Produkt ein, bevor er wieder in die Vorkaufphase wechselt.

Aus diesem Phasenansatz lassen sich Aufgabengruppen für den Vertrieb im Mittelstand ableiten. Die Rolle des Vertriebsmitarbeiters hat sich – wie die folgenden Aufgaben belegen – vom reinen Verkäufer zum universellen Berater gewandelt.

1. Informationen gewinnen und verwalten

Der Vertrieb hat den intensivsten Kundenkontakt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es zu den wichtigsten Vertriebsaufgaben gehört, die Informationen über Kunden zu gewinnen und zu verwalten.

Die **Informationsgewinnung** bezieht sich sowohl auf den Vertriebsprozess während der Neukundengewinnung als auch auf die Betreuung der Bestandskunden. Der Vertriebsmitarbeiter muss während dieses Prozesses erörtern, welche Anforderungen der Kunde an das Produkt oder die Dienstleistung hat und unter welchen Rahmenbedingungen er das Produkt oder die Dienstleistung einsetzen möchte. Es sollte also während des Verkaufsgesprächs eine **Bedarfsanalyse** stattfinden. Hierbei sollte auch abgefragt werden, ob der Kunde sinnvolle Anregungen für Produktverbesserungen hat. Klassischerweise werden diese Informationen im Vertrieb durch Besuchsberichte dokumentiert.

Ferner sollte klar sein, wer die **Entscheidungsträger auf Kundenseite** sind und welche Opponenten und Promotoren im Buying Center des Kunden existieren (vgl. zur Buying-Center-Analyse ausführlich Backhaus, 2003).

Die **Wettbewerbsanalyse** ist maßgeblich für den Erfolg des Verkaufsgesprächs. Der Vertriebsmitarbeiter muss sich einerseits laufend über den Wettbewerb informieren, um attraktive Angebote für den Kunden zu unterbreiten. Andererseits erfährt der Vertriebsmitarbeiter bei den Kundenbesuchen wieder Neuigkeiten im Hinblick auf den Wettbewerb, die es zu verarbeiten gilt.

Bisher wurde nur die Informationsgewinnung im persönlichen Verkaufsgespräch betrachtet, ein Anruf beim Kunden sollte jedoch die gleichen Aufgaben erfüllen. Darüber hinaus ist der Vertrieb aber auch dafür verantwortlich, die richtigen Informationen einzuholen, wenn es sich um Vertrieb mittels elektronischer Medien handelt. Generell ist die Vertriebsleitung verpflichtet, die wesentlichen Merkmale für eine akkurate Informationsgewinnung zu bestimmen. Ein Beispiel dafür ist, dass der Vertrieb eine Einverständniserklärung für die Speicherung und Verarbeitung der gewonnenen Kundendaten einholen muss, um gesetzliche Auflagen zu erfüllen. Große Unternehmen haben mittlerweile so genannte Data Quality

Stewards im Vertrieb installiert, um die Datenqualität zu überwachen und ständig zu verbessern.

Die **Informationsverarbeitung** ist heute besser und somit auch wichtiger im Vertrieb als je zuvor. Data Mining und Data Warehousing sind nur einige Schlagworte, die eine Informationsverarbeitung effizienter werden lassen. Im Allgemeinen ist darauf zu achten, dass die gewonnenen Informationen strukturiert erfasst und auch wieder strukturiert abgerufen werden können. Doch was so einfach klingt, erweist sich praktisch als schwierig. Können Sie ad hoc ermitteln, welche Produkte von welchen Kunden gekauft wurden? Falls ja, gehören Sie schon zu den glücklichen Vertriebsleitern im Mittelstand.

2. Informationen vermitteln und Aufträge erhalten

Die Akquisition von Aufträgen ist sicherlich die Hauptaufgabe des Vertriebs, da dieser regelmäßig an den generierten Umsätzen und zugehörigen Kundendeckungsbeiträgen gemessen wird. Zuvor muss der Kunde aber mit Informationen versorgt werden, um das Produkt oder die Dienstleistung soweit einschätzen zu können, dass er beurteilen kann, ob seine Bedürfnisse dadurch gedeckt sind.

Der Vertriebsmitarbeiter muss vor der Auftragsvergabe folgende Aufgaben im persönlichen Gespräch erfüllen:

- Kontakt mit dem Kunden aufnehmen und Termin vereinbaren
- Besuch planen und vorbereiten
- Kundenbedürfnisse analysieren
- Informationen zu Preisen, Konditionen, Lieferterminen, Lieferarten sowie Services vermitteln
- Informations- und Prospektmaterial abgeben
- Produktdemonstrationen durchführen
- Produktmuster abgeben
- Lösungsidee gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten
- Bestellbedarf ermitteln
- Offerte erstellen und abgeben

Die einzelnen vorbereitenden Aufgaben sind je nach Branche und Produkt unterschiedlich. Im Idealfall münden sie in eine Auftragsvergabe. Darüber hinaus ist der Kunde während des Verkaufsgesprächs auf mögliche Informationsdienste wie elektronische Newsletter hinzuweisen, damit der Kunde mit Informationen versorgt werden kann. Ergänzend sei gesagt, dass die Teilaufgaben bis zur Auftragsvergabe in den Vertriebskanälen unterschiedlich sind. Beispielsweise können einzelne Aufgaben, wie beispiels-

weise Produktmuster abgeben, im Internet nicht erfüllt werden. Die Spezifika der unterschiedlichen Teilaufgaben im Call Center oder im Internet werden in Abbildung 3 dargestellt.

Teilaufgabe	Call Center	Internet
Kontakt mit dem Kunden aufnehmen und Termin vereinbaren	per Telefon	Kunde nimmt selbst Kontakt auf
Besuch planen und vorbereiten	vor dem Anruf	entfällt
Kundenbedürfnisse analysieren	während des Anrufs inkl. Dokumentation	entfällt
Informationen zu Preisen, Konditionen, Lieferterminen, Lieferarten sowie Services vermitteln	per Telefon oder Informationsversand via Brief oder E-Mail	Kunde kann Informationen im Internet sichten und herunterladen
Informations- und Prospektmaterial abgeben	per Telefon oder Informationsversand via Brief oder E-Mail	Kunde kann Informationen im Internet sichten und herunterladen
Produktdemonstrationen durchführen	entfällt	Online-Demonstrationen
Produktmuster abgeben	Anstoßen des Versands während des Gesprächs	Anstoßen des Versands durch Eingabe der Kundendaten
Lösungsidee mit dem Kunden gemeinsam erarbeiten	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Kunde kann sich Produkte/Lösungen konfigurieren
Bestellbedarf ermitteln	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	entfällt
Offerte erstellen und abgeben	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Kunde kann sich eine Offerte im Internet generieren
Auftragsvergabe	während des Telefonats interaktiv mit dem Kunden	Auftrag kann online vergeben werden

Abbildung 3: Teilaufgaben vor der Auftragsvergabe