




## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

wie stark hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens von der Branchenkonjunktur ab? Wie können Unternehmen negativen Wirtschaftstrends trotzen und auch bei schwacher Konjunktur solide weiter wachsen? Andersherum gefragt: Was sind die Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, die den Wettbewerb sogar in wirtschaftlich schwächeren Zeiten weit hinter sich lassen?

Sicher, Zauberformeln gibt es hierfür keine. Doch Unternehmen mit hoher Innovationskraft, die ihr Marketing und ihren Vertrieb stets auf dem neuesten Stand halten, die Prozesse und Strukturen kontinuierlich anpassen und die Motivation und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter nicht vergessen, agieren schon heute wesentlich erfolgreicher als andere, und zwar unabhängig von der Konjunktur. In unserer aktuellen Ausgabe beleuchten wir die entscheidenden Größen für nachhaltigen Erfolg näher. Dabei kommt es aber nicht auf isolierte Einzelaktionen an, sondern auf eine ganzheitliche Betrachtung und Herangehensweise. Darauf legen wir übrigens auch bei unserer täglichen Beratungsarbeit großen Wert.

Ich hoffe, dass wir Ihnen auch mit der 2. Ausgabe von S & P INFO wieder einige Anregungen geben können.

Ihr  
  
 Manfred Schwärzer

## Weiter wachsen – auch unabhängig von Konjunktur und Branchentrends.

Die wirtschaftliche Großwetterlage trübt sich ein. Jetzt ist es höchste Zeit, die Weichen für eine positive Unternehmensentwicklung und nachhaltiges Wachstum zu stellen.

Es gibt Unternehmen, die schaffen es über Jahre hinweg, schneller zu wachsen als die Konjunktur, als ihre Märkte und ihre Mitbewerber. Sie verstehen es, ihre Stärken durch bewusste Differenzierung auszuspielen und durch Innovationen weiter auszubauen. Ihnen gelingt es, über die Hälfte ihrer Umsätze mit neuen Produkten zu generieren. Sie wissen um die Chancen, die der Markt bietet und nutzen sie auch. Unabhängig von Branche und Größe kennen diese Unternehmen die noch unbefriedigten Bedürfnisse ihrer Kunden ganz genau und stimmen darauf nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen ab, sondern auch ihre Organisation und sämtliche Prozesse.

### Freiräume schaffen und somit besser werden

Außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer entwickeln eine wachstumsfähige Unternehmenskultur und Organisation. Sie sind somit in der Lage, eingetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Dabei stecken sie sich klare Ziele, die sie konsequent verfolgen. Unserer Erfahrung nach zeichnen sich diese Unternehmerpersönlichkeiten aber auch dadurch aus, dass sie sich Freiräume schaffen und vom operativen Tagesgeschäft entlasten. Sie delegieren Aufgaben und Verantwortung und sie nehmen sich Zeit, die vielfältigen internen und externen Signale und Trends zu erkennen und entsprechende Initiativen in die Wege zu leiten.

Wer sind wir? Was können wir? Was wollen wir in Zukunft sein? Die Antworten auf diese simplen Fragen stecken

den strategischen Rahmen für den Fahrplan in die Zukunft und das unternehmerische Zielsystem. Allerdings darf eine Strategie heute nicht mehr in Beton gegossen sein und über Jahre

### Unternehmer werden sich von langfristigem Denken und Handeln verabschieden müssen

hinweg ohne Wenn und Aber verfolgt werden. Regelmäßige Feinjustierungen müssen sein. Dies gelingt nur, wenn passgenaue Controllingsysteme die notwendige externe und interne Transparenz herstellen. Dazu gehört es, kontinuierlich die Kunden und das Umfeld, sowie die Rentabilität von Produkten und Dienstleistungen zu beobachten. Genauso wichtig ist aber auch der Überblick über die Wirtschaftlichkeit der Prozesse und Bereiche sowie die Lokalisierung von Blindleistungen und

### Inhalt

Acht Hebel für mehr Vertriebseffizienz.	2
Mehr Marktforschung im Mittelstand!	4
Stiefkind Marketing?	5
Schlank gewinnt wieder an Attraktivität.	6
Interview: Ohne Mitarbeiter im Boot keine Veränderungen.	8

und die Motivation und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter nicht vergessen, agieren schon heute wesentlich erfolgreicher als andere, und zwar unabhängig von der Konjunktur. In unserer aktuellen Ausgabe beleuchten wir die entscheidenden Größen für nachhaltigen Erfolg näher. Dabei kommt es aber nicht auf isolierte Einzelaktionen an, sondern auf eine ganzheitliche Betrachtung und Herangehensweise. Darauf legen wir übrigens auch bei unserer täglichen Beratungsarbeit großen Wert.

Liebe Leserin, lieber Leser,

---

### Nach wie vor gilt: Märkte und Kunden kennen ist das A und O

---

Wie stark hängt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens von der Branchenkonjunktur ab? Wie können Unternehmen negativen Wirtschaftstrends trotzen und auch bei schwacher Konjunktur solide weiter wachsen? Andersherum gefragt: Was sind die Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, die den Wettbewerb sogar in wirtschaftlich schwächeren Zeiten weit hinter sich lassen?

Sicher, Zauberformeln gibt es hierfür keine. Doch Unternehmen mit hoher Innovationskraft, die ihr Marketing und ihren Vertrieb stets auf dem neuesten Stand halten, die Prozesse und Strukturen kontinuierlich anpassen

Ich hoffe, dass wir Ihnen auch mit der 2. Ausgabe von S & P INFO wieder einige Anregungen geben können.

Ihr

Manfred Schwärzer

Es gibt Unternehmen, die schaffen es über Jahre hinweg, schneller zu wachsen als die Konjunktur, als ihre Märkte und ihre Mitbewerber. Sie verstehen es, ihre Stärken durch bewusste Differenzierung auszuspielen und durch Innovationen weiter auszubauen. Ihnen gelingt es, über die Hälfte ihrer Umsätze mit neuen Produkten zu generieren. Sie wissen um die Chancen, die der Markt bietet und nutzen sie auch. Unabhängig von Branche und Größe kennen diese Unternehmen die noch unbefriedigten Bedürfnisse ihrer Kunden ganz genau und stimmen darauf nicht nur ihre Produkte und Dienstleistungen ab, sondern auch ihre Organisation und sämtliche

Prozesse.

Außergewöhnlich erfolgreiche Unternehmer entwickeln eine wachstumsfähige Unternehmenskultur und Organisation. Sie sind somit in der Lage, eingetretene Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Dabei stecken sie sich klare Ziele, die sie konsequent verfolgen. Unserer Erfahrung nach zeichnen sich diese Unternehmerpersönlichkeiten aber auch dadurch aus, dass sie sich Freiräume schaffen und vom operativen Tagesgeschäft entlasten. Sie delegieren Aufgaben und Verantwortung und sie nehmen sich Zeit, die vielfältigen internen und externen Signale und Trends zu erkennen und entsprechende Initiativen in die Wege zu leiten.

Wer sind wir? Was können wir? Was wollen wir in Zukunft sein? Die Antwort



#### Der Autor

Willy Hennen berät seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen auch in Fragen der strategischen Unternehmensführung. Seine fachlichen Schwerpunkte liegen darüber hinaus in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung, Controlling, Kostenmanagement und Finanzierung. Als Partner leitet er seit 2007 unser Büro in Düsseldorf.

## Acht Hebel für mehr Vertriebseffizienz.

**Während sich bei Produktion, Einkauf und Logistik in den letzten Jahren gravierende Veränderungen vollzogen haben, arbeitet der Vertrieb in vielen Unternehmen nach wie vor nach alten Mustern und Regeln. Doch auch die Effizienz dieses Bereichs sollte konsequent verbessert werden. Im Rahmen unserer Beratungsprojekte haben wir acht äußerst wirkungsvolle Stellhebel identifiziert.**

### 1. Das Vertriebszielsystem

Die Ziele des Vertriebs leiten sich aus den Unternehmenszielen ab – zumindest laut Lehrbuch. In der Praxis gibt es hier erhebliche Defizite. Klare Zielvorgaben zu Deckungsbeiträgen, Betreuungsintensitäten und Neukundenakquise setzen den richtigen Rahmen für die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter. Auch bei

den erfolgsabhängigen Gehaltskomponenten und Incentivierungen sollte darauf geachtet werden, dass sie nicht nur allein auf den Umsätzen und damit losgelöst von den strategischen Zielsetzungen basieren.

### 2. Die Kundensegmentierung

Die Unterteilung in A-, B- und C-Kunden

anhand ihrer Umsatzzahlen reicht nicht aus, um Entscheidungen über die Intensität der Kundenbetreuung durch den Vertrieb zu treffen. Besser ist es, das Potenzial eines Kunden in Relation zum bereits ausgeschöpften Lieferanteil des Unternehmens als Maßstab zu sehen. Die Vertriebskapazitäten sollten auf A3-Kunden mit hohem Potenzial konzentriert werden, bei denen das Unternehmen bislang einen eher niedrigen Lieferanteil realisiert (siehe Grafik). Die A1-Kunden mit hohem Lieferanteil und hoher Potenzialausschöpfung müssen selbstverständlich auch weiterhin an das Unternehmen gebunden werden. Aber dies muss nicht unbedingt mit einer Intensivbetreuung einher gehen – auch wenn die Vertriebsmitarbeiter ihre Stammkunden grundsätzlich besonders gerne besuchen.

### 3. Der Kaufentscheidungsprozess

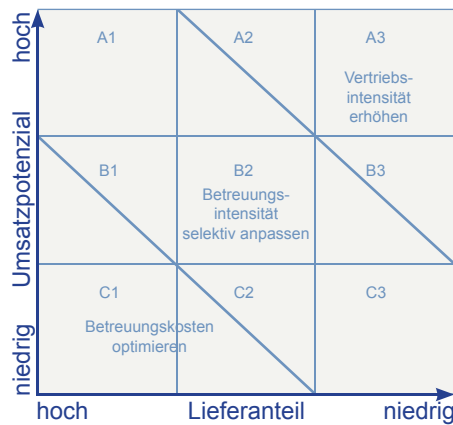
Natürlich ist es schön, wenn der Ansprechpartner beim Kunden von den Produkten und Leistungen des Unternehmens begeistert ist. Zu Umsätzen führt diese Begeisterung allerdings nur dann, wenn die Kaufentscheidung auch von dieser Person getroffen oder zumindest beeinflusst wird. Zu wissen, wer die Kaufentscheidung fällt und welche Argumente und Kriterien für diesen Entscheider oder dieses Gremium ausschlaggebend sind, trägt viel dazu bei, sowohl den Vertriebs Erfolg als auch die Vertriebseffizienz zu steigern. Selbstverständlich sollte auch darauf geachtet werden, dass das Unternehmen auf den Informationsplattformen, die von den Entscheidern genutzt werden, präsent ist. Gerade hier hat sich in den letzten Jahren durch Internet und neue Medien sowie durch die immer stärkere Vernetzung von Unternehmen viel verändert. Es lohnt sich also, die Kaufentscheidungsprozesse in den wichtigsten Märkten regelmäßig zu durchleuchten und die Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten entsprechend auszurichten.

### 4. Die Fachkenntnisse der Vertriebsmitarbeiter

Gerade im Investitionsgütervertrieb spielt tiefes fachliches Know-how rund um Verfahren und Prozesse eine immer größere Rolle. Es bildet die Voraussetzung dafür, dass sich die Vertriebsmitarbeiter in die Problemstellungen der Kunden eindenken und nicht nur Produkte, sondern Lösungen verkaufen können. Bei zu geringem Fachwissen droht die Gefahr, dass der Vertriebsmitarbeiter nur Standards verkauft oder lediglich die Anforderungen aufnimmt und an die Experten im Unternehmen weiterleitet. Dies bindet unnötig teure Kapazitäten und erhöht die Gefahr von Missverständnissen. Je komplexer die Produkte und Dienstleistungen, desto wichtiger ist die konsequente fachliche Weiterbildung des Vertriebs. Bei Neueinstellungen sollte überlegt werden, ob es nicht sinnvoller ist, fachlich kompetenten Bewerbern das nötige Vertriebs-Know-how zu vermitteln anstatt Vertriebsexperten in Sachen Technologie zu schulen.

### 5. Die interne Organisation des Vertriebs

Jedes Vertriebssystem sollte regelmäßig daraufhin untersucht werden, ob die



Kundenpotenziale erkennen und richtig einordnen

gewachsenen Strukturen noch aktuellen und künftigen Anforderungen genügen. Vielleicht ist es ja an der Zeit, ein Key-Account-Management einzuführen, um Kunden mit besonders hohem unausgeschöpftem Potenzial (siehe Punkt 2) optimal betreuen zu können? Auch die geografischen Vertriebsgebiete gilt es regelmäßig potenzialorientiert neu zuzuschneiden. Durch die Erweiterung der Aufgaben des Innendienstes lässt sich die Zeit, die der Außendienst beim Kunden verbringt, meist signifikant steigern. Die Bildung von Expertenteams kann dazu beitragen, dass besonders anspruchsvolle Kunden die Aufmerksamkeit bekommen, die ihnen zusteht. Wie diese Beispiele zeigen, sind die Ansatzmöglichkeiten vielfältig. Wertvolle Hinweise zur Verbesserung der internen Organisation des Vertriebs liefert die Marktforschung. Es lohnt sich aber auch, die Vertriebsstrategien besonders erfolgreicher Unternehmen zu analysieren, wobei ein Blick über den Tellerrand der eigenen Branche hinaus besonders aufschlussreich sein kann.

### 6. Die Schnittstellen zu anderen Abteilungen

Nicht nur die Organisation des Vertriebs, sondern auch die Qualität der Schnittstellen zu den anderen Bereichen und Abteilungen sollte regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden. Durch die saubere Abstimmung und einen gut geregelten Informationsfluss zwischen Vertrieb und Marketing, Produktion, Logistik, Kundendienst und Buchhaltung lassen sich viele interne Fehlerquellen und Reibungsverluste vermeiden, Kundentermine und -zusagen werden eingehalten, der Auftragsdurchlauf wird schneller. Davon profitierten sowohl die internen Abläufe als auch die Beziehungen zu den Kunden.

### 7. Vertriebscontrolling und -berichtswesen

Zugegeben, je mehr Zeit den Vertriebsmitarbeitern für ihre eigentliche Aufgabe, nämlich die Kundenakquise und -betreuung bleibt, desto besser. Dennoch müssen sich auch die Aktivitäten und Erfolge des Vertriebs messen lassen. Ein praktikables Berichtswesen, das den aktuellen Stand jeder Kundenbeziehung dokumentiert, hilft nicht nur bei Planungsprozessen und der Beurteilung eines Vertriebsmitarbeiters, sondern erleichtert auch die Fortsetzung seiner Arbeit bei Krankheit oder sonstigen Ausfällen. Die regelmäßige Planung, Steuerung und Überwachung der Vertriebsarbeit mit Hilfe einiger (!) aussagekräftiger Kennzahlen ist ebenfalls ein Kennzeichen einer modernen Vertriebsorganisation. Und auch die erfolgsabhängige Entlohnung des Vertriebs sollte auf Basis dieser Werte erfolgen.

### 8. Preis- und Konditionengestaltung

Auf der Messe gibt es einen Messerabatt. Manche Stammkunden bekommen vier Prozent Skonto. Bei neuen Produkten wird ein Einführungsbonus gewährt, ältere Produkte werden mit erheblichen Abschlägen abverkauft. Gegen den Wettbewerb konnte man sich in einer Region nur mit Hilfe eines beachtlichen Rabatts durchsetzen, den dieser Kunde natürlich auch weiterhin einfordert. In vielen Unternehmen gibt es eine Fülle von langjährig gewachsenen, aber dennoch ungesunden Sonderkonditionen. Ein Durchforsten des komplexen Preis- und Konditionenschungels ist vielfach überfällig. Denn klare Rabattregeln sorgen nicht nur für mehr Transparenz, sondern wirken dazu noch Wunder für die Rendite!



#### Der Autor

Seit 1990 berät Manfred Schwärzer mittelständische Unternehmen. Als geschäftsführender

Gesellschafter der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner legt er seinen fachlichen Schwerpunkt auf die Bereiche Unternehmensentwicklung, Kostenmanagement / Controlling, Finanzierungsfragestellungen, M & A und Restrukturierung.

## Mehr Marktforschung im Mittelstand!

**Um die richtigen Weichen für Wachstum und Effizienzsteigerung zu stellen, sind fundierte Fakten über Märkte und Zielgruppen unerlässlich. Informationen gibt es mehr als genug. Die Herausforderung besteht darin, sie systematisch zu erfassen und aufzubereiten.**

Bei Entscheidungen verlassen sich mittelständische Unternehmer auch heute noch häufig auf ihr Bauchgefühl. So wichtig die eigenen unternehmerischen Erfahrungen und eine hohe Markt- und Kundennähe auch sein mögen: Angesichts der sich rapide verändernden Märkte brauchen Mittelständler darüber hinaus fundierte Analysen, um

### Wettbewerbsvorsprung heißt, den Wettbewerb kennen

Marktchancen rechtzeitig zu erkennen und unternehmerische Risiken zu minimieren. Interessante Zahlen, Daten und Fakten gibt es mehr als genug. Viele sind sogar bereits im Unternehmen vorhanden, allen voran das Kunden- und Marktwissen des Vertriebs. Allerdings wird dieses Know-how noch zu selten erfasst und ausgewertet.

Auch Angebotsbücher und Umsatzstatistiken, Reklamationsauswertungen und Besuchsberichte des Vertriebs bieten eine Fülle aufschlussreicher interner Informationen. Bei der Bearbeitung neuer Zielgruppen oder der Eroberung neuer geografischer Märkte helfen die internen Werte natürlich nur wenig. Hier

### Auch das eigene Unternehmen muss betrachtet werden

muss umfassend über die Marktmechanismen, den Wettbewerb, die Verbrauchergewohnheiten, die Entscheidungsstrukturen bis hin zu den gesetzlichen Bestimmungen recherchiert werden.

Eine Fülle an Material findet sich im Internet. Dessen Qualität und Aussagekraft muss allerdings genau überprüft werden. Gute Quellen sind in der Regel die Web-Seiten von Verbänden und Fachzeitschriften sowie des Statistischen Bundesamts. Wer eine große Produkteinführung im Konsumgüterbereich oder den Neueintritt in einem vollkommen unbekanntem Auslands-

markt plant, für den können die Primärerhebungen und Analysen der klassischen Marktforschungsunternehmen das Richtige sein. Aber auch mit kleiner angelegten Kundenbefragungen, Wettbewerbsanalysen oder Expertengesprächen, wie sie Schwärzer & Partner im Rahmen von Strategie- und Wachstumsprojekten durchführt, lassen sich die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, dessen Image und Marktposition sowie die Absatzchancen, Anbieterstrukturen und Verbrauchergewohnheiten auf den Zielmärkten präzise ermitteln.

Die richtigen Fragen zu stellen, interne und externe Informationen zusammenzuführen und so aufzubereiten, dass sie eine fundierte Grundlage für unternehmerische Entscheidungen bilden, stellt beim Thema Marktforschung die größte Herausforderung dar. Im Investitionsgüterbereich kann der Bereich Marktforschung als

Stabsstelle direkt der Geschäftsleitung berichten. Bei Unternehmen im Konsumgüterbereich sollte die Marktforschung im Produktmanagement oder im Marketing angesiedelt werden. Und – selbst wenn es aufgrund der Unternehmensgröße wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, dafür eine eigene Position zu schaffen, sollte dennoch ein Mitarbeiter für das Thema Marktforschung verantwortlich sein, um das Bauchgefühl des Unternehmers durch Fakten zu ergänzen.



### Die Autorin

Heide Gros ist Partnerin bei Schwärzer & Partner und berät seit vielen Jahren mittelständische

Unternehmen. Neben strategischen Fragestellungen zählt Marktforschung zu ihren Spezialitäten.

### Genug Transparenz?

**Testen Sie, ob Ihr Wissen rund um Märkte, Zielgruppen und Kundenwünsche wirklich fundiert ist.**

### Können Sie mit Zahlen, Daten und Fakten belegen,

- wie die aktuelle Marktposition Ihres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb aussieht?
- welche Anbieter sich mit welchen Marktanteilen in Ihren Märkten tummeln?
- wie zufrieden Ihre Kunden mit Ihren Produkten und Dienstleistungen sind?
- welche Strukturen Ihre Märkte haben?
- welche Deckungsbeiträge Sie mit welchen Produkten und Kunden erzielen?
- wie Ihr Unternehmen und Ihre Produkte bei Ihren Zielgruppen und in Ihren Handelskanälen wahrgenommen werden?
- wie die künftigen Anforderungen Ihrer Kunden aussehen und inwieweit Ihr Unternehmen sie bereits heute erfüllt?
- mit welchen Argumenten Sie potenzielle Kunden überzeugen können?
- wie hoch der Bekanntheitsgrad Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte bei den Entscheidern Ihrer Zielgruppe ist?

# Stiefkind Marketing?

**Noch spielt das Marketing in vielen mittelständischen Unternehmen nicht die Rolle, die ihm zusteht. Es fehlt an schlüssigen, auf die Unternehmensziele abgestimmten Konzepten, die als Grundlage für sämtliche Kommunikationsmaßnahmen dienen. Dadurch lassen sich nicht nur hektische Last-Minute-Aktionen vermeiden. Auch das Marketingbudget wird effizienter genutzt, die Präsenz des Unternehmens am Markt gestärkt.**

Der Internet-Auftritt eines Unternehmens muss regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden. Vor der Entscheidung zur Teilnahme an einer Messe sollte genau überprüft werden, inwieweit diese Veranstaltung tatsächlich dazu beiträgt, die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Für die gesamte Produktpalette braucht der Vertrieb aktuelles Informations- und Präsentationsmaterial. Die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen

---

## Am Anfang muss ein Konzept stehen

---

muss generalstabsmäßig geplant werden. Auch Vertriebsschulungen gilt es regelmäßig zu organisieren. Außerdem schadet es nicht, die Kundenbindung durch Workshops, Informationsveranstaltungen oder regelmäßig erscheinende Newsletter zu erhöhen.

Für all diese und noch viele weitere Aufgaben ist eigentlich die Marketingabteilung zuständig. In vielen mittelständischen Unternehmen wird das Marketing allerdings mehr als stiefmütterlich behandelt. Manchmal existiert dieser Bereich gar nicht – oder er wird als operative Abwicklungsabteilung in Sachen Werbung geführt.

Unter der Vernachlässigung des Marketings leiden jedoch Effizienz und Effektivität der Kommunikationsmaßnahmen und damit auch die Präsentation des Unternehmens und seiner Waren am Markt.

Bei unseren Beratungsprojekten stellen wir immer wieder fest, dass der Mittelstand in Sachen Marketing nach wie vor zu wenig konzeptionell und nachhaltig arbeitet. Das Resultat sind unzusammenhängende Einzelaktionen, die häufig in letzter Minute gestartet und unter entsprechendem Zeitdruck durchgeführt werden. Anstatt die wirklich wichtigen Fragen zu stellen und eine

Marketingstrategie zu entwickeln, die diesen Namen verdient, wird allzu oft mit der sprichwörtlichen „heißen Nadel“ gestrickt. Das kostet Zeit, Nerven und nicht zuletzt auch Geld.

Schließlich bildet die Marketingstrategie die Basis für Marketinginvestitionen. Auch wenn Mittelständler normalerweise kaum mehrstellige Millionenbeiträge für ihre Kommunikationsmaßnahmen ausgeben, gilt es doch, das Marketingbudget so planvoll wie möglich einzusetzen. Ein schlüssiges Marketingkonzept sorgt dafür, dass die einzelnen Aktionen und Projekte ineinandergreifen und sich ergänzen, was ihre Wirksamkeit und die Visibilität des Unternehmens erhöht.

Doch bevor überhaupt über Marketingmaßnahmen und deren Kosten diskutiert wird, sollte klar definiert sein, wie die Marktposition des Unternehmens aussieht, wer die Zielgruppen sind, wie sie am besten erreicht werden können und nach welchen Kriterien – und auch

---

## Information ist entscheidend

---

von wem – dort Kaufentscheidungen getroffen werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang aber natürlich auch die Beantwortung der Frage, wie sich das Unternehmen am besten vom Wettbewerb differenzieren kann.

Aussagekräftige Informationen über Märkte, Produkte und Kunden liefern Marktforschung und Vertrieb. Aufgabe des Marketings ist es dann, daraus Konzepte und Maßnahmen für die Marktbearbeitung zu entwickeln, die ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten.

Selbstverständlich muss aber auch regelmäßig überprüft werden, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige ist.

Denn die Märkte, Zielgruppen und deren Bedürfnisse ändern sich kontinuierlich.

Und nicht nur die einzelnen Werbemittel, sondern vor allem auch die Marketingstrategien und -konzepte müssen gegebenenfalls aktualisiert werden.

Idealerweise arbeiten Marketing, Vertrieb und Produktentwicklung dabei Hand in Hand.

---

## Zuständigkeiten regeln, Kompetenzen verteilen, erfolgreich werben

---

Die Praxis ist von diesem Ideal allerdings weit entfernt. Gerade zwischen Vertrieb und Marketing kommt es häufig zu Animositäten, die zu erheblichen Reibungsverlusten führen.

Eine klare Regelung der Kompetenzen und ein geregelter und möglichst offener Austausch von Informationen tragen viel dazu bei, die Kooperation von Marketing und Vertrieb zu verbessern.

Dies gelingt in aller Regel nur dann, wenn das Marketing innerhalb der Unternehmensorganisation die Position einnimmt, die ihm zusteht. Für mittelständische Unternehmen ist es unserer Erfahrung nach grundsätzlich sinnvoll, das Marketing neben dem Vertrieb und den anderen Unternehmensbereichen zu platzieren, die direkt an die Geschäftsleitung berichten.

Selbstverständlich gibt es, je nach den Zielgruppen und strategischen Schwerpunkten eines Unternehmens, aber auch andere Möglichkeiten.

Soll das Marketing und damit auch die Marktbearbeitung und -präsenz gestärkt werden, hilft das externe Know-how mittelstandserfahrener Unternehmensberater – und zwar nicht nur bei der Entwicklung schlagkräftiger Marketingstrategien und der optimalen organisatorischen Lösung.

Mindestens genauso wichtig ist es, in den Köpfen der Führungskräfte ein Bewusstsein für die Bedeutung des Mar-

ketings zu schaffen. Dies gelingt externen Experten häufig besser.

Eine solide hierarchische und strategische Verankerung des Marketings bietet zudem noch einen weiteren Vorteil: Die Unternehmensleitung muss nicht mehr als Schiedsrichter zwischen Marketing und den anderen Unternehmensbereichen fungieren oder sich gar selbst um die Marketingmaßnahmen kümmern.



### Die Autorin

Michaela Krohn ist seit dem Jahr 2006 bei Schwärzer & Partner. Sie berät Unternehmen in strategischen Fragestellungen des Marketing und ist seit vielen Jahren auch in der operativen Umsetzung tätig.

licher Erfolgsfaktor. Viele mittelständische Unternehmer fokussieren sich heute wieder stärker auf ihre Kernkompetenzen und reduzieren damit auch gezielt ihre Wertschöpfungstiefe. Die weltweite Konjunkturabschwächung und die damit einhergehende Erosion der Unternehmensgewinne erzwingen ein Redesign der Wertschöpfungsnetzwerke. Für viele Unternehmer rückt nun wieder die Eindämmung ihrer Kosten in den Vordergrund.

Zu den größten Schwachpunkten mittelständischer Industrieunternehmen zählt unserer Erfahrung nach ein zu hoher Komplexitätsgrad: Sie bieten zu viele Produktvarianten mit geringen Umsatz-

## Schlank gewinnt wieder an Attraktivität!

**Schlanke Supply Chains sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für international aufgestellte mittelständische Unternehmen – besonders in Zeiten, in denen sich weltweit Rückgänge bei den Unternehmensgewinnen abzeichnen.**

Das starke Konjunkturwachstum der letzten Jahre, das häufig mit steigenden Unternehmensgewinnen einherging, veranlasste viele mittelständische Unternehmen dazu, zu expandieren und sich global aufzustellen.

Sie investierten erhebliche Mittel in Produkte, um differenziert auf die Bedürfnisse ihrer Kundenzielgruppen einzu-

### Die Ernüchterung folgt auf dem Fuße

gehen. Zur Erschließung internationaler Märkte gründeten sie Vertriebsniederlassungen und Produktionsstätten im Ausland, womit in sehr hohem Tempo globale Supply Chains aufgebaut wurden.

Der Aufbruchstimmung folgt heute vielfach Ernüchterung. Besonders bei den Produktionsstätten in Niedriglohnländern ließen sich die geplanten Kostenvorteile wegen hoher Qualitäts-, Logistik- und Komplexitätskosten nicht immer realisieren. Viele Mittelständler

### Zu viel und zu schnell, das bringt Probleme

holen die Produktion mittlerweile wieder nach Deutschland zurück. Neben den nicht erreichten Kostenvorteilen sind oft die langen Lieferzeiten, die nicht ausreichende Flexibilität, rasch auf Kun-

denwünsche reagieren zu können, der Mangel an qualifiziertem Personal und

### Unnötig komplexe Strukturen verursachen unnötig hohe Kosten

manchmal auch Zollprobleme weitere Gründe für die Rückverlagerung der Produktion. Nach Einschätzung des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung folgt auf jede vierte bis sechste Produktionsverlagerung ins Ausland innerhalb weniger Jahre die Rückkehr nach Deutschland.

Es gibt für diesen Vorgang viele bekannte Beispiele, etwa den Spielwarenhersteller Steiff, die Kathreintochter Katek oder die Block Transformatoren Elektronik. Dazu ein Zitat des Geschäftsführers von Block: „Wenn du innovativ produzierst und keine Riesenstückzahl brauchst, kann Deutschland bei den Kosten konkurrieren und ist die erste Wahl“. Entscheidend ist der innovative Produktionsansatz, also ein hochflexibles Produktionssystem und die volle Umset-

### Die Reduzierung von Verschwendung auf allen Ebenen ist notwendig

zung von Lean Production. Dabei ist die volle Einbindung der Mitarbeiter in der Produktion in einen ständigen Produktivitätssteigerungsansatz ein wesent-

### Gutes Zusammenspiel ist nicht nur im Sport entscheidend

anteilen an. Sie ordern bei zu vielen Lieferanten, was Bündelungseffekte verhindert. Sie kaufen zu viel vor Ort und damit häufig auch zu teuer ein. Manchmal wurden parallel zu den Projekt- noch Systemgeschäfte aufgebaut – und dies oft mit den gleichen Supply Chains, obwohl die Erfolgsfaktoren hier stark differieren. Das unangenehme Resultat sind immense Komplexitätskosten, wie sich bei genauer Analyse immer wieder zeigt. Um sie nachhaltig abzubauen, ist es daher in einem ersten Schritt notwendig, die Geschäftsstrukturen, die Produkte, die Wertschöpfungstiefe, die Lieferantenstrukturen sowie die Produktionsstandorte zu vereinfachen.

Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass mit einer Optimierung der Kern- und Dienstleistungsprozesse ohne vorhergehende einschneidende Veränderungen der Geschäftsstruktur wenig erreicht wird. Bei vielen Projekten hat es sich bewährt, Veränderungen in folgender Reihenfolge anzugehen:

1. Die Geschäftsstrukturen zu vereinfachen und damit die Komplexität zu reduzieren.
2. Ein Reengineering der Prozesse vorzunehmen und diese – soweit sinnvoll – zu automatisieren.
3. In Verbindung mit einem durchgängigen Kommunikationsprozess nun auf dieser Basis die Organisations-

strukturen passend zu den Prozessen neu festzulegen.

In der Produktion bildet die Vereinfachung der Produktstrukturen mit Gleich- und Wiederverwendungsteilen, mit Modular- und Plattformstrukturen einen besonders wirkungsvollen Hebel, um wirklich „schlank“ produzieren zu können.

Seit Jahren wird über Lean Management diskutiert. Daher sind wir oft überrascht, wie wenig stringent die entsprechenden Konzepte in der Praxis umgesetzt wurden. Es gibt zwar viele Initiativen zur kontinuierlichen Verbesserung. Jedoch gerade der kostensenkende Einsatz von KAIZEN – das heißt, die Reduzierung von Verschwendung auf allen Ebenen und in allen Rüst-, Produktions-,

### Ist Outsourcing die Zauberformel?

Verwaltungs- und Transportschritten – wird aber in vielen Unternehmen nicht ausreichend berücksichtigt und gelebt. Der Erfolg stellt sich natürlich erst ein, wenn die gesamte Mannschaft, die direkt am Wertschöpfungsprozess beteiligt ist, eingebunden und damit eine neue Veränderungsdynamik erreicht wird.

In vielen mittelständischen Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren das Outsourcing forciert – ohne allerdings die Produkt- und Organisationsstrukturen angemessen darauf vorzubereiten. Bei der Eigenfertigung war es oft den Erfahrungen und dem Know-how der Mitarbeiter zu verdanken, dass unvollständige oder fehlerhafte Zeichnungssätze, fehlende Toleranz- oder Oberflächenangaben oder überholte Indexstände nicht zu Katastrophen geführt haben.

Bei einem Outsourcing führen diese Fehler jedoch zu gravierenden Liefer- und Qualitätsproblemen. Häufig wurden Outsourcing-Projekte seitens der Produktionsleiter nicht mit der notwendigen Sorgfalt vorbereitet, unter anderem weil der Fremdfertigungsgedanke nicht voll und ganz akzeptiert wurde.

Für die Gestaltung der Outsourcing-Verträge ist in der Regel der Einkauf zuständig. Der Erfolg von Outsourcing

hängt maßgeblich davon ab, dass die Leistungsgrößen exakt, also möglichst quantifizierbar festgelegt werden. Mangelnde Erfahrung in den Einkaufsabteilungen führte dazu, dass diesbezüglich

### Verbesserungen fordern und fördern

lückenhafte Dienstleistungsverträge geschlossen wurden, wodurch viele Outsourcing-Projekte nicht zu den gewünschten Kostensenkungen oder Qualitätsverbesserungen führten.

Dass die Professionalität vieler Einkaufsabteilungen zu wünschen übrig lässt, stellt manchmal ein mittelständisches Problem dar, das die Wettbewerbsfähigkeit spürbar beeinträchtigen kann. Denn den Unternehmen entgeht das hohe Potenzial innovativer globaler Sourcing-Prozesse.

Oft stellen wir fest, dass der Einkauf nicht ausreichend stark in die Unternehmensführung eingebunden ist – obwohl der Materialkostenanteil mancher Unternehmen zwischen 50 und 80 Prozent der gesamten Kosten ausmacht. In diesen Fällen ist es kein Wunder, dass Rationalisierungspotenziale, die durch ein gutes Zusammenspiel von Entwicklung, Einkauf und Produktion entstehen, nicht so ausgeschöpft werden, wie es möglich wäre.

Im Rahmen von Qualitätsoffensiven und Qualitätsmanagement-Systemen sind die Supply Chain-Prozesse sehr detailliert beschrieben. In vielen Fällen fehlen jedoch herausfordernde quantifizierte

Jahresziele pro Prozess, das kontinuierliche Messen der Ist-Werte und das zügige Einleiten weiterer Maßnahmen, um das Soll zu erreichen. Darüber hinaus ist es zwingend notwendig, die Prozess-Ziele auf Sub- und Einzelprozesse herunterzubrechen. Diese Ziele sollten auch die Basis für die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern bilden. Dadurch wird gewährleistet, dass alle Abteilungen und Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

Dieses interne Supply Chain-Controlling sollte durch einen externen Fokus ergänzt werden: Periodisches Benchmarking von Produkt- und Supply Chain-Prozessstrukturen mit den führenden Wettbewerbern sowie Best-in-Class-Unternehmen zeigen die eigenen Stärken und Schwächen besonders deutlich. Hier ist die Unterstützung durch erfahrene Berater besonders wirkungsvoll, um bisher unentdeckte Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten und damit den gesamten Wertschöpfungsprozess so schlank und effizient wie möglich zu gestalten.



#### Der Autor

Dr. Otto Waldmann ist Partner der Mittelstandsberatung Schwärzer & Partner. Seine Beratungsschwerpunkte liegen auf Restrukturierung sowie der Optimierung von Supply Chains, Produktion und Einkauf.

### Neu bei Schwärzer & Partner

#### Zur aktuellen Situation des Autohandels:

#### „Chancen, Risiken und Herausforderungen im Automobilhandel – Eine Studie für erfolgreiches Handeln im Markt.“

Aufgrund der aktuell schwierigen Branchensituation hat Schwärzer & Partner von Dezember 2007 bis März 2008 umfangreiche Expertengespräche geführt und die Ergebnisse in einem ausführlichen Booklet zusammengestellt.

Es werden unterschiedliche Handlungsoptionen für die jeweiligen strategischen Gruppen wie etwa Ein- oder Mehrmarkenhändler beleuchtet und operative Handlungsempfehlungen zur Situationsverbesserung gegeben. Wenn Sie Interesse an dieser Studie haben, dann nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf – [info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de).

# Interview **Ohne Mitarbeiter im Boot keine Veränderung.**

Ein Gespräch mit Silke Anbuhl über die Bedeutung von Führung und Motivation für künftiges Wachstum und die Möglichkeiten des Mittelstands, Leistungsträger ans Unternehmen zu binden.

## **S & P Info: Wie lässt sich bei den Mitarbeitern eines Unternehmens Aufbruchstimmung und Motivation für künftiges Wachstum erzeugen?**

Am allerwichtigsten ist es unserer Erfahrung nach, die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Es geschieht noch viel zu oft, dass von den Initiativen der Führungsmannschaft auf den unteren Ebenen nichts ankommt. Fordert man dagegen auch die Mitarbeiter auf, ihre Vorschläge und Ideen einzubringen, werden Betroffene zu Beteiligten. Denn über eines muss sich jeder Unternehmer heute klar sein: Ohne die Mitarbeiter ins Boot zu holen, findet keine wirkliche Veränderung im Unternehmen statt. Wichtig ist es natürlich auch, dass die Konzepte Substanz haben, dass die Maßnahmen gut durchdacht sind und dass Veränderungen nicht nur von oben gefordert und angestoßen, sondern auch weiter gelebt werden.

## **S & P Info: Was macht ein Unternehmer mit Bremsern, Zaghafte, Ausitzern, Besitzstandswahrern?**

Angst vor Veränderungen ist eine durch und durch menschliche Eigenschaft. Es gibt Menschen, die besonders intensiv an Vertrautem festhalten. Aber auch sie können und müssen von der Sinnhaftigkeit von Veränderungen überzeugt werden. Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehört es, Ziele, Strategien und Maßnahmen in der Sprache der Empfänger vermitteln zu können. Ein Präsentationstraining oder -Coaching hilft dabei, anschaulich zu kommunizieren und griffige Bilder für die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu finden. Bei größeren Veränderungsprojekten können auch moderierte Workshops

Ängste abbauen und zur Motivation für Neues beitragen. Grundsätzlich sollte jede Führungskraft die Unterschiedlichkeit von Menschen akzeptieren und dafür sorgen, dass sich die verschiedenen Charaktere im Team ergänzen. „Einklang entsteht aus der Vielfalt“ – dieses Zitat des Dirigenten Simon Rattle bringt das gut auf den Punkt. Minderleister sollte eine Führungskraft jedoch identifizieren und sich notfalls auch von ihnen trennen. Allerdings muss hier mit Augenmaß vorgegangen werden, die Kriterien müssen für die anderen Mitarbeiter nachvollziehbar sein.

## **S & P Info: Wie finde ich heraus, ob meine Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivieren können?**

Bei der Beurteilung von Führungskräften haben wir mit der 360-Grad-Analyse gute Erfahrungen gemacht. Dabei werden sie nicht nur von ihren Vorgesetzten, sondern auch von Kollegen, Mitarbeitern und Kunden beurteilt. Dank internet-gestützten Techniken ist das relativ unaufwändig möglich. Bei schlechten Ergebnissen empfehlen wir ein Coaching oder eine Konfliktmoderation mit dem Team. Verbessert sich die Situation daraufhin nur wenig, ist auch in diesem Fall eine Trennung die bessere Alternative.

## **S & P Info: Wie kann ein Mittelständler Leistungsträger binden?**

Da es hier nicht allzu viele Stufen für einen beruflichen Aufstieg gibt, bildet dies eine echte Herausforderung. Ein Potenzialanalyse-Workshop, der ähnlich wie ein Assessment-Center abläuft, vermittelt qualifizierten Kräften, dass sie ernst und wichtig genommen werden.

Entscheidend ist, dass es dabei keine „Verlierer“ gibt: Für jeden Teilnehmer wird ein Profil mit seinen Stärken und Verbesserungspotenzialen erstellt – eine wichtige Basis für individuelle Förderung. Grundsätzlich ist die Qualität der Unternehmenskultur gerade für Leistungsträger wichtig: Sie geben dem Unternehmen viel und schätzen professionelle Arbeitsbedingungen in einer guten Atmosphäre. Unserer Erfahrung nach sind die meisten Kündigungen von Leistungsträgern auf ungelöste Konflikte im Unternehmen zurückzuführen. Daher müssen auch vor sich hinschwelende Konflikte aufgedeckt und gelöst werden. Das Identifizieren und Enttabuisieren von Konflikttherden fällt Außenstehenden oft leichter. Auch bei Problemen mit den Themen Führung und Motivation hilft kompetente externe Unterstützung, die in eine langfristige Begleitung münden kann. Denn professionelles Personalmanagement umfasst weitaus mehr als die klassische Personalverwaltung und ist für den Mittelstand mindestens genauso wichtig wie für Großunternehmen.



### **Die Autorin**

Silke Anbuhl ist Psychologin und geschäftsführende Gesellschafterin der futureformat DGME

Deutsche Gesellschaft für Managemententwicklung Anbuhl & Nowotny. Der Schwerpunkt des Hamburger Beratungs- und Trainingsunternehmens liegt auf Managemententwicklung. [www.futureformat.de](http://www.futureformat.de)

**SCHWÄRZER & PARTNER**  
UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

**Impressum**

**Schwärzer & Partner – Unternehmensberatung für den Mittelstand**

München: Brahmstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49-89-414 24 38 30

Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49-211-52 39 15 19

[info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de)

[www.schwaerzer-partner.de](http://www.schwaerzer-partner.de)

**Themenschwerpunkt in der nächsten Ausgabe:**

Instrumente und Methoden zur erfolgreichen Unternehmensführung: Jetzt die Weichen für 2009 stellen  
• Strategiecheck • Planung • Führungs- und Steuerungssysteme