

# Aufbruch in die Expansion

Viele Mittelstandsunternehmen wollen mit Neukunden weiterwachsen. Weil sie bisher nur Bestandskundenpflege betrieben haben, müssen sie in den Vertrieb investieren. Wichtig sind überzeugende Personal- und Qualifizierungskonzepte.

Text \_ Stefan Bottler

Wohl nur wenige Personalberater kennen den Markt für Vertriebsspezialisten ähnlich gut wie Christopher Funk. Seit der Wirtschaftskrise 2008/9 registriert der Geschäftsführer der Xenagos GmbH in Frankfurt Anfragen von Interessenten, welche seine Dienstleistungen bisher ignoriert haben – Inhaber und Geschäftsführer von kleinen und mittleren Unternehmen, die bisher selbst mit ihren Auftraggebern Kontakt halten. »Viele Manager spüren, dass sie mit ihrem Engagement an Grenzen stoßen und allenfalls Bestandskundenpflege leisten können«, urteilt Funk. »Als Folge des steigenden Marktdrucks müssen sie Wachstum mobilisieren: Das jedoch ist nur mit einem professionellen Vertrieb möglich, der gezielt potenzielle Auftraggeber anspricht und akquiriert.« Auf die Qualität ihrer Produkte und Dienstleis-

tungen können sich viele Mittelstandsbetriebe offenbar auch dann nicht mehr verlassen, wenn diese mit werblichen Maßnahmen regelmäßig kommuniziert wird. Wenn die Konkurrenz langjährige Stammkunden umwirbt, müssen diese Unternehmen mit gleichen Waffen »zurückschlagen«. Am Aufbau eines hauptberuflichen Vertriebsteams führt kein Weg vorbei.

## Erster Ansprechpartner

Für viele Unternehmensführer ist dies eine echte Zäsur. Auf ihre angestammte Rolle als erster Ansprechpartner vor allem für Key Accounts müssen sie endgültig verzichten. Weil viele mittelständische Unternehmen eine überschaubare Zahl von Auftraggebern haben, mussten hierfür keine zusätzlichen

Mitarbeiter angestellt werden. »Jeder Unternehmer kann nur eine begrenzte Zahl von Kunden betreuen«, weiß Amir Roughani, Gründer und Geschäftsführer des Münchner IT-Unternehmens Vispiron AG mit zahlreichen Kunden in der Automotive- und Elektronikindustrie. »Die Entscheidung über einen eigenständigen Vertrieb ist deshalb auch eine Entscheidung über Wachstum oder Konsolidierung.« Roughani weiß, wovon er spricht: Als sein Lebenswerk 10 Millionen Euro Umsatz einfuhr, investierte er in einem eigenständigen Vertrieb – heute beträgt der Umsatz 30 Millionen Euro. Solche Beispiele spornen an: 35 Prozent der Mittelstandsinvestitionen fließen in Betriebserweiterung und -expansion, ermittelte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) in seiner Studie Diagnose Mittelstand 2012 – vor einem Jahr waren es noch 25 Prozent. Ein Großteil dieser Gelder dürfte in den Vertrieb fließen.

Aber auch der Vertriebsspezialist, der in dieser Umbruchsituation anheuert, steht vor einer ungewohnten Ausgangslage. Was tun, wenn die Unternehmensführung den übrigen Mitarbeitern nicht erklären kann, warum ein eigenständiger Vertrieb jetzt notwendig ist und dieser mit allen Mitteln unterstützt werden muss? Oder wenn Stammkundenkontakte weiterhin Chefsache bleiben sollen und der Vertrieb sich ausschließlich um Neukundenakquisition kümmern darf? Häufig dauert es sechs bis zwölf Monate, bis der erste Neuauftrag unter Dach und Fach ist. Bei solchen Zeiträumen äußern manche langjährige Mitarbeiter erfahrungsgemäß Zweifel, ob die

## → TIPPS VIER TIPPS FÜR DEN VERTRIEBSAUFBAU

Was mittelständische Firmenchefs besonders beachten müssen.

1. Bestandskundenpflege muss in Deutschland Vertriebsaufgabe werden – andernfalls droht ein Zwei-Klassen-System (Kunden mit bzw. ohne Zugang zur Unternehmensspitze).
2. Prüfen Sie die Einstellung von jungen Mitarbeitern mit wenig Berufserfahrung und arbeiten Sie mit Verkaufstrainern eine Inhouse-Qualifizierung aus. Investieren Sie

nur in Verkaufsstars, wenn ein schneller Umsatzzuwachs notwendig ist.

3. Als strategische Aufgabe muss der Vertrieb der Unternehmensführung direkt unterstellt sein und jederzeit Zugang zu diesem haben. Sprechen Sie vor allem das Vorgehen bei der Neukundenakquise ab.
4. Stellen Sie Kunden und Mitarbeitern die neuen Kollegen persönlich vor. Machen Sie klar, dass Sie deren Arbeit uneingeschränkt unterstützen.



**»DIE ENTSCHEIDUNG ÜBER EINEN EIGENSTÄNDIGEN VERTRIEB IST EINE ENTSCHEIDUNG ÜBER WACHSTUM ODER STAGNATION.«**

**AMIR ROUGHANI, IT-Unternehmer**

neuen Kollegen wirklich ihr Geld wert sind – innerbetriebliche Konflikte sind vorprogrammiert.

Wenn jedoch ein eigenständiger Vertrieb beschlossene Sache ist, muss über die Anforderungen an die künftigen Mitarbeiter Klarheit herrschen. Am einfachsten fällt die Entscheidung, ob diese entsprechend den klassischen Werteschemen Farmer oder Hunter sein sollen. »Jeder neue Vertrieb profiliert sich über Neukundenakquisitionen«, betont Funk. Gefragt sind Kollegen, die Absatzpotenziale instinktiv wittern, spontan auf fremde Menschen zugehen und Rückschläge sportlich nehmen – also Jagdgespür im besten Sinne des Worts entwickeln. Mit solchen Eigenschaften können sowohl gestandene Profis als auch Berufsanfänger punkten – in diesem Punkt muss das Unternehmen eine Grundsatzentscheidung treffen. Bei Kandidaten mit Berufserfahrung sind schnelle Verkaufserfolge wahrscheinlich. Allerdings kann die Integration in den laufenden Betrieb schwerfallen. Vor allem Kollegen, die für große Konzerne gearbeitet haben, kommen mit den häufig zähen Entscheidungsprozessen in mittelständischen Unternehmen (häufig entscheidet der Firmenchef über jede Kleinigkeit) nicht zurecht und kündigen nach kurzer Zeit. Bei Kandidaten ohne Berufserfahrung ist es genau umgekehrt. Häufig können sie erst nach

einem Trainee-Programm, an dem externe Verkaufstrainer mitwirken, in der neuen Aufgabe Fuß fassen. Allerdings bleiben sie dann erfahrungsgemäß mehrere Jahre bei der Stange. Personalprofi Funk ermuntert Mittelstandsunternehmen ausdrücklich, talentiertem Nachwuchs eine Chance zu geben. »Viele Betriebswirte und Ingenieure, die im ersten oder zweiten Berufsjahr Marketingaufgaben überzeugend gelöst haben, sind auch für den Vertrieb zu begeistern«, lautet seine Erfahrung. Im Idealfall findet ein Unternehmen einen solchen Kandidaten unter den eigenen Mitarbeitern.

**Zwei Wege, ein Ziel**

In der Praxis funktionieren beide Wege. Als das Logistikunternehmen Maintrans GmbH in Alzenau 2009/10 mit Kunden- und Umsatzverlusten zu kämpfen hatte, heuerte Geschäftsführer Stephan Kürsten einen Vertriebsprofi mit Berufserfahrung im Mobilfunkmarkt an. »Wir arbeiteten gemeinsam einen Drei-Stufen-Plan aus«, blickt Kürsten zurück. Zuerst schöpfte der neue Mann Bestandskunden vor allem in der Lebensmittelbranche nach Zusatzaufträgen ab, dann akquirierte er in Branchen, in denen Maintrans bereits Kunden hatte, im dritten Schritt nahm er Regionen mit Maintrans-Präsenz in Angriff. »In 18 Monaten konnte die Kundenzahl auf rund 100 verdoppelt werden«, zieht Kürsten zufrieden Bilanz – vor allem Unternehmen, welche selbst wachsen wollten und von ihrem bisherigem Logistikdienstleister nicht überzeugt waren, ließen sich von der Qualität der Maintrans-Dienstleistungen überzeugen. Völlig anders ging Roughani vor – er verzichtete auf gestandene Profis. »Schnelle Auffassungsgabe, sympathisches

Auftreten sowie Gespür für Menschen« erwartet der IT-Manager von Berufsanfängern, welche eine mehrmonatige Weiterbildung durchlaufen. Auch Roughani selbst tritt als Trainer auf. Gleichzeitig nehmen die neuen Mitarbeiter an Terminen bei Kunden, welche sie später betreuen werden, teil. In deren Branchen sollen sie Neukunden gewinnen. Das kann laut Roughani, der in den ersten Monaten täglich Kontakt mit diesen Mitarbeitern hält, bis zu 18 Monate dauern. Genauso lang hielt auch die »Seitwärtsbewegung« von Vispiron nach dem Start des Vertriebsteams 2007/8 an, dann setzte das Wachstum ein. Rund 15 Mitarbeiter sorgten für eine Verdreifachung des Umsatzes, fünf weitere werden gerade ausgebildet – Roughani will weiter expandieren.

[redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de)

· ]

**EXTERNE  
Aussendienst-  
Lösungen**

Von der Analyse über das Konzept bis zum Einsatz einer Field Force.

**COMBERA  
kann's!**

COMBERA GmbH  
Field Force  
Schwanthalerstr. 2  
80336 München  
(089) 55 107-0  
[info@combera.com](mailto:info@combera.com)  
[www.combera.com](http://www.combera.com)

