

Andreas Buhr

Die Umsatz-Maschine

**Wie Sie mit VertriebsIntelligenz®
Umsätze steigern**

GABAL
management

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.

ISBN-10: 3-89749-631-3

ISBN-13: 978-3-89749-631-6

Lektorat: Dr. Sonja Klug, www.buchbetreuung-klug.com

Umschlaggestaltung: + malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-shop.de

www.gabal-ist-ueberall.de

Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit 7

Vorwort von Cay von Fournier 9

Vorwort von Klaus Kobjoll 12

1. Teil – Umsatz-Maschinen: Es gibt sie! 15

1. Woran man Umsatz-Maschinen erkennt **17**
2. Verkaufen kann jeder – vertriebsintelligent werden nur wenige **28**
3. Vom Wissen zum Können zum Handeln **31**

2. Teil – Aus Vertriebswissen Vertriebsvermögen machen 35

1. Chancen der Versicherungswirtschaft **37**
2. Einstellung und Kompetenzen des Verkäufers **47**
3. Der intelligente Weg zum Verkaufsabschluss **67**
4. After Sales – Presales: damit Sie auch morgen noch kraftvoll verkaufen können **87**
5. Sinn = Kraft: beseelt und besessen **95**

3. Teil – Vertriebsintelligent führen: Excellence in Leadership 103

1. Zwei Spitzenmarken **105**
2. Recruitment von Vertriebsmitarbeitern **111**
3. Leadership: Menschen authentisch zum Erfolg führen **116**
4. Die vier Ebenen der Führung **127**
5. Unternehmensführung: der Blick für das »große Ganze« **152**

**4. Teil – Vertriebsintelligente Positionierung:
die durchschlagende Marktstrategie 163**

1. Expertenstatus und emotionaler Mehr-Wert **165**
2. Wer seinen Stern kennt, der dreht nicht um **168**
3. Zum Mythos werden: Positionierung und
Konzentration **181**
4. Märkte von morgen vertriebsintelligent erschließen **190**

5. Teil – Mit Gestalterkraft auf die Siegerstraße 205

1. Den Gestaltungswillen entfalten **207**
2. Gestaltungshindernisse wegräumen: das FERKEL-
Prinzip **220**
3. Zusammenfassung **228**

Literaturverzeichnis 230

Über den Autor 232

Stichwortverzeichnis 234

Zum Geleit

Liebe Leserin, lieber Leser!

VertriebsIntelligenz® – das ist vielleicht ein neuer Begriff. Doch dahinter steckt ein System, das mich seit 25 Jahren umtreibt und antreibt. Ein System für ungewöhnliche Umsatzerfolge – die ich in meinem Leben auch selbst erreichen konnte.

Im Januar 2006 habe ich meinem Leben eine neue Richtung gegeben. Mit einem abgeschlossenen Gesamtumsatz von gut drei Milliarden Euro bei der HMI habe ich das Unternehmen verlassen, um mehr Zeit zu haben, als Referent, Trainer und Speaker anderen das zu vermitteln, was mich und uns erfolgreich gemacht hat.

Eine neue Richtung

Was vor 25 Jahren zunächst wie ein Praktikum parallel zu meinem Studium begann, entwickelte sich über die Zeit zu einem wachsenden Unternehmen. Ich lernte mit der HMI-Organisation einen Vertrieb in der Finanzdienstleistungsbranche kennen und nahm die Chance der Existenzgründung wahr. Ich begegnete glücklicherweise früh Menschen, die mir halfen, das für Erfolge richtige, manchmal außergewöhnliche Denken zu entwickeln – und dann auch nach meinen Entschlüssen und Entscheidungen zu handeln.

Mit der bereits 2001 gegründeten *go! Akademie für Führung und Vertrieb* (www.go-akademie.com) helfen wir nun auch anderen,

ihre Umsatz-Maschinen für die Zukunft fit zu machen – mit VertriebsIntelligenz®!

Dank sagen möchte ich all denjenigen, die mir geholfen haben, der zu sein, der ich heute bin: meinen Förderern und auch meinen Kritikern.

Besonderer Dank gebührt neben dem Team der *go! Akademie* im Zusammenhang mit der Erstellung dieses Buches Dr. Christiane Gierke, Leiterin der Kommunikationsagentur *text-ur*, als Sparringspartnerin mit vielen guten Ideen und strategischem Marketingwissen (www.text-ur.de).

Ihr Andreas Buhr
a.buhr@go-akademie.com

1. Teil

Umsatz-Maschinen: Es gibt sie!

1. Woran man Umsatz-Maschinen erkennt

Deutschland, Herbst 2005: Es scheinen magere Zeiten zu sein. Im aktuellen *Statistischen Jahrbuch* bewegen sich die Balken in den Schaubildern des Wirtschaftswachstums in dem unteren Bereich, wo sie gerade noch mit freiem Auge zu erkennen sind – wenn man gute Augen hat. Die Zahl der Insolvenzen steigt kontinuierlich, wobei allerdings die Unternehmensinsolvenzen auf hohem Niveau stagnieren. Aber wie sich Massenentlassungen, Angst vor Arbeitslosigkeit, die Belastung durch steigende Energiekosten und fast 50 000 Verbraucherinsolvenzen in 2004 auf die Konsumfreude auswirken, merken alle Unternehmen. Zumindest die, die den Großteil ihres Umsatzes im Inland erzeugen wollen. Und auch die exportstarken deutschen Unternehmen sind nicht automatisch auf der Sonnenseite. Da kann der Absatz deutlich wachsen, womöglich hält der Umsatz aber nicht mit. Die Börse straft das ab. Nur ein Beispiel: *Porsche* – einem im Übrigen äußerst vertriebsintelligent geführten Unternehmen, das in diesem Buch vorfahren wird – unterstellen einige Beobachter schon seit Längerem ein Wechselkursproblem. Das wollen wir hier nicht entscheiden – aber sicher ist, dass auch viele starke deutsche Mittelständler mit früheren, nachvollziehbaren Erfolgsgeschichten im Auslandsgeschäft Abstriche hinnehmen müssen.

Magere Zeiten ...

Und doch gibt es sie: die Unternehmer und die Unternehmen, die anscheinend eine Umsatz-Maschine im Keller haben und wissen, wie man gegen den Trend wächst; die in bereits besetzten Märk-

**... aber nicht für
Umsatz-Maschinen**

ten erfolgreich sind; die neue Märkte erschließen; die stagnierende oder rückläufige Umsätze nicht kennen; und die sich schon gar nicht mit dem Hinweis auf »die schlechte Konjunktur« oder »den unberechenbaren Verbraucher« generalentschuldigen wollen. Die sich neu erfinden oder erfunden haben und wie Phönix aus der Asche zurückgekehrt sind; die einen so schlagkräftigen Vertrieb aufbauen, dass der Wettbewerb nur staunt; die sich in kürzester Zeit an die Spitze der Marktwahrnehmung setzen und dabei an den Platzhirschen vorbeiziehen; die ein Konzept, ein Bündel an Kernkompetenzen oder eine Strategie beziehungsweise ein Strategiepaket entwickelt haben, das wie eine Umsatz-Maschine das Unternehmen nach vorne zieht.

**Kompetenz-
entwicklung
führt zum Erfolg**

Betriebs- und volkswirtschaftlich betrachtet ist das natürlich nie nur *einer* Strategie, nur *einer* Idee oder nur *einer* Kernkompetenz zu verdanken. Erfolg ist niemals monokausal. Aber er ist nahezu unausweichlich, wenn die Kompetenzen erkannt und entwickelt werden, die Basis dieser Strategien, dieser Ideen, dieser absoluten Vertriebs-Erfolgsorientierung sind. So denken Unternehmer, so funktionieren Unternehmen, die so erfolgreich sind, dass man sie nur selbst als Umsatz-Maschine bezeichnen kann. Gibt es nicht? Gibt es doch!

Folgen Sie mir auf einem rasanten Rundflug zu einigen vertriebsintelligenten Umsatz-Maschinen weltweit, auf allen Kontinenten. Sie alle machen etwas besonders – oder etwas Besonderes. Sie alle haben Strategien gefunden, von denen wir etwas lernen können.

Diese Strategien, so werden wir sehen, sind verschiedenen Bereichen zuzuordnen; Bereichen, die man auch als Kernkompetenzfelder bezeichnen kann. Kernkompetenzfelder bilden zusammen die ganzheitliche Kompetenz der VertriebsIntelligenz.

Auf Stippvisite bei Umsatz-Maschinen

Wir starten in Deutschland. Die *Würth-Gruppe* erwirtschaftete nach eigener Aussage im Geschäftsjahr 2004 einen neuen Rekordumsatz. Das weltweit führende Handelsunternehmen für Befestigungs- und Montagetechnik mit Sitz in Künzelsau (Hohenlohekreis) steigerte den Umsatz gemäß vorläufigem Jahresabschluss um 13,7 Prozent auf die neue Rekordmarke von 6,2 Milliarden Euro. Um Währungseffekte und Firmenzukäufe bereinigt, betrug das organische Wachstum zehn Prozent. Eine positive Umsatzentwicklung zeigte sich 2004 auch in Deutschland: Das Wachstum der *Würth-Gruppe* lag hier bei 14,6 Prozent, der Umsatz stieg auf 2,52 Milliarden Euro. Im Ausland erhöhte sich der Umsatz um 13,1 Prozent auf 3,68 Milliarden Euro.

Würth

Zum Jahresende 2004 beschäftigte die *Würth-Gruppe* weltweit mehr als 46 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Was Sie vielleicht besonders interessieren wird: Die Zahl der Verkäufer erhöhte sich um 11,1 Prozent auf 26 085, was die starke Vertriebsorientierung beweist.

1945 von seinem Vater *Adolf Würth* gegründet, entwickelte Professor Dr. h.c. *Reinhold Würth* die kleine Schraubenhandlung zu einem weltumspannenden Handelsunternehmen. Heute ist die *Würth-Gruppe* mit 314 Gesellschaften in 80 Ländern Marktführer im Bereich der Befestigungs- und Montagetechnik.

6,2 Milliarden Euro Umsatz sind Ihnen zu wenig? Ein Wachstum von 14,6 Prozent würden Sie noch nicht als Umsatz-Maschine bezeichnen? Na, dann heben wir mal ab.

Betrachten wir zunächst das Telekommunikationsunternehmen *China Mobile*. 234 Millionen Kunden hat der – nach Kundenzahl gemessene – weltgrößte Mobilfunkbetreiber im Herbst 2005. *Zai jian* – auf Wiedersehen, *Vodafone!* Und die Zahl der China-Mobilisten wächst um buchstäblich Millionen – Monat für Monat. Im Jahresvergleich sieht das so aus: In den ersten neun Monaten 2004 wurden 19,49 Millionen Neuverträge gezählt, im gleichen

China Mobile

Zeitraum 2005 rund 30,58 Millionen. Dabei ist das Unternehmen sehr profitabel, es steigert Umsatz wie Gewinn: den Nettogewinn in den ersten drei Quartalen 2005 um 27,6 Prozent auf 4,56 Milliarden Dollar, wie Börsendienste melden. Im gleichen Zeitraum wuchs der Umsatz des Unternehmens im Jahresvergleich um 27,8 Prozent auf 21,75 Milliarden Dollar, verlautbart *China Mobile* in einer Pressemitteilung.

»Gut«, werden Sie jetzt vielleicht sagen, »das ist ein einfaches Beispiel. Denn *China Mobile* hat in einem quasi jungfräulichen Markt begonnen, da geht es doch fast nicht ums Verkaufen, das ist ja mehr wie Verteilen.«

**Wachstum
trotz geringer
Verbraucher-
einkommen**

Doch so einfach ist es wirklich nicht. Zwar gibt es mit den 1,3 Milliarden Chinesen rund 386 Millionen Haushalte. Doch geht man – als sehr grobe Richtschnur – davon aus, dass nur die mit einem Jahreseinkommen über 40 000 RMB (entspricht rund 4000 EUR) über entsprechende finanzielle Volumina für Telekommunikationsausgaben verfügen, so bleiben nach unterschiedlichen Schätzungen und Berechnungen von Experten rund 10 Prozent davon übrig. Es gibt also rund 38 Millionen Haushalte, die sich überhaupt die »Segnungen« der modernen Kommunikationsdienstleister – und vielmehr noch der Anbieter von teureren Konsumprodukten – leisten können. Die Zahl an solchen Haushalten wächst zwar, doch bei Weitem nicht so rasch wie der Markthunger der Telekommunikationsriesen.

Folgerichtig hat *China Mobile* seinen ersten Kauf außerhalb des chinesischen Kernlandes bekannt gegeben: Gegen fünf weitere Bieter hat das Unternehmen die *China Resources Peoples Telephone Co* mit Sitz in Hong Kong erworben. »Na und«, denken Sie vielleicht, »das ist ja nun wirklich am anderen Ende der Welt. Was soll uns das in Deutschland, in Europa, schon bedeuten? Was können wir daraus schon lernen?« Ich meine, wir können daraus etwas über VertriebsIntelligenz lernen. Darauf kommen wir im vierten Teil zum Thema »Marktstrategien« zurück.

Schauen wir uns noch ein weiteres Unternehmen mit chinesischen Wurzeln an und fliegen *Higher and Haier*. Nein, kein Tippfehler. Sondern der witzig-griffige Werbeslogan des mittlerweile viertgrößten Produzenten von Elektrogeräten, LCDs und Plasma-Fernsehern, Klimaanlage, DVD-Rekordern und Mobiltelefonen weltweit, der jetzt verspricht: *Inspired Living*. Lassen Sie sich schon mal inspirieren, denn Sie werden dieses Unternehmen wieder-treffen.

Begonnen hat *Haier* mit »weißer Ware« – nicht mit Kokain, was womöglich zu ähnlichen Umsatz- und Gewinnspannen geführt hätte, sondern mit Kühlschränken und Waschmaschinen. Ge-gründet 1984 im chinesischen Qingdao, wurde aus der einfachen Kühlschrankfabrik in nur 20 Jahren der viertgrößte Haushaltsge-rätehersteller der Welt. Betrachtet man nur den Markt der Kühl-schränke, so reden wir weltweit über den zweiten Platz. Als Mar-ke – ebenfalls im Bereich »Kühlen« – reden wir laut *Euromonitor 2004* bereits über den Weltmarktführer.

Der *Haier*-Konzern hat das Finanzjahr 2002 mit einem Umsatz in Höhe von 9,7 Milliarden Dollar abgeschlossen, das bedeutet eine Steigerung von 13 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Aktuelle Zahlen: 30 000 Mitarbeiter, 96 Produktlinien und 15 000 Artikel, in 165 Ländern tätig.

Das Auslandsgeschäft begann *Haier* 1990. Rund 60 Prozent der Exportgüter gehen heute in die Europäische Union und die Ver-einigten Staaten, 16 Prozent in südostasiatische Länder. 2002 betrug der Auslandsumsatz bereits mehr als eine Milliarde Dol-lar. Selbst in Zeiten der heftigen Finanzkrise auf den asiatischen Märkten konnte *Haier* im Auslandsgeschäft noch ein Wachstum von 36 Prozent gegenüber dem Vorjahr erreichen, schreibt *China Today*. Bald wird *Haier* zusammen mit anderen wie *Huawei*, *Lenovo*, *Ningbo Bird* oder *TCL* unter den *Fortune 500* auftauchen.

»Wir wollen *Haier* zu einem multinationalen Unternehmen ausbauen und die Nummer drei auf dem Weltmarkt werden«, so Vorstandsvor-sitzender *Zhang-Ruimin*, der gerade eine strategische Allianz mit

der *National Basketball Association (NBA)* eingegangen ist und dies nach der Beteiligung an den Olympischen Spielen in Beijing 2008 zweite große sportliche Engagement dazu nutzt, »über die USA den Weltmarkt« weiter zu erschließen, wie die *Absatzwirtschaft* im April 2006 kommentiert. Wir werden *Zhang-Ruimin* im dritten Teil dieses Buches wiedertreffen, wo es um vertriebsintelligente Führungskompetenz geht.

Neue Strategien – nach neuen Märkten

Wachstum in neuen Märkten ist sicher eine viel versprechende Strategie, aber keine endlos viel versprechende. Denn natürlich gibt es kein ewiges Wachstum. Daher müssen Unternehmen auf immer neue und unterschiedliche Strategien zurückgreifen, um mehr Umsatz zu erzielen. *Haier* verrät auf seiner Website, welche Strategien weiter verfolgt werden. Genau 20 Jahre nach Gründung der *Haier-Gruppe* wurde *Haier Electronics Europa* in Italien gegründet; heute wird in mehr als zehn ausländischen Produktionsstätten gefertigt. Dort »entwickelt und produziert die *Haier-Gruppe* Produkte, die nach vielen Umfragen genau auf den Geschmack und die Bedürfnisse des europäischen Verbrauchers zugeschnitten sind. So kann *Haier Electronics Europa* ein einzigartiges und verfeinertes Design, gepaart mit einfacher Handhabung, anbieten. Multimedia-Mobiltelefone, LCDs und Plasma-Fernseher, DVD-Rekorder und Heimkino-Systeme sind so entworfen, dass sie das Vertrauen des europäischen Verbrauchers treffen und eine Führungsposition im Markt sichern«, so *Haier* über sich selbst. *Higher and Haier* eben.

Neue Vertriebs- strukturen

Das Vertrauen der amerikanischen Verbraucher scheinen die großen Multi-Level-Marketing-Unternehmen wie *MaryKay*, *Altacor* oder *Unicity* zu besitzen. Die *Mary Kay Inc.* vertreibt Schönheitsprodukte und gibt jährlich zweistellige Wachstumsraten seit ihrer Gründung 1963 bekannt. *Altacor* und die angegliederten Unternehmen, wovon *Amway* das auch in Europa bekannteste sein dürfte, bieten Produkte, Geschäftsmöglichkeiten im Network-Marketing, Fertigungs- und Logistikdienste in über 80 Ländern und Gebieten rund um die Welt. Für das Geschäftsjahr 2005 gibt *Altacor* auf seiner Website weltweit einen Umsatz von 6,2 Milliarden Dollar an. *Unicity* bezeichnet sich im Firmennamen als *The make life better company* und trägt seine Firmenphilosophie klar in den Markt:

»Unicity believes in improving qualities of life and does so by helping customers and associates look better (personal care), feel better (nutrition), and live better (lifestyle). By offering natural, effective products and personalized service through its network of independent distributors, Unicity operates with this mandate to ›Make Life Better‹ for millions of individuals across the globe.«

Wollen Sie mal riechen und sich pflegen wie *Michael Schumacher*, *Sarah Connor*, *Ralf Moeller*, *Boris Becker* oder *Heidi Klum*? Dann sind Sie bei *LR Health & Beauty Systems* mit deutschem Sitz in Ahlen richtig. *Feel good. Look great.* heißt es bei LR seit 20 Jahren, inzwischen in 26 Ländern weltweit. Mit rund 250 000 selbständigen LR-Beratern werden nach eigener Auskunft Jahr für Jahr gesteigerte Umsätze erzielt. »2004 ist ein Rekordjahr für LR: Die 300-Millionen-Grenze wird überschritten, alle bisher da gewesenen Umsatzzahlen werden damit in den Schatten gestellt«, schreibt LR auf der Homepage.

Ganz ähnlich ein weiterer Umsatz-Motor: *Nikken*. *Nikken* ist mit rund 30 Millionen Kunden in fast 30 Ländern weltweit vertreten. 1975 von *Isamu Makuda* gegründet, ist *Nikken* heute nach eigener Aussage international führend im Bereich Wellnessprodukte und eines der größten Network-Marketing-Unternehmen der Welt. Dabei setzt auch *Nikken* auf das augenfällige »Leben« einer definierten Vision, die sich im Sinne der Kunden versteht. *Nikken* trägt seine Vision ständig vor – und vermutlich kann sie wirklich jeder Vertriebs- und Marketingmitarbeiter oder -partner auswendig vorbeten: Der Weg zu vollkommenem Wohlbefinden führt über Ausgeglichenheit im Rahmen eines Fünf-Säulen-Konzeptes. Dies umfasst einen »gesunden Körper, gesunden Geist, eine gesunde Familie, gesunde Gesellschaft und gesunde Finanzen«. Dafür dienen natürlich die vielfältigen Wellnessprodukte, die zusammengenommen das *Nikken Wellness Home* ergeben.

Nikken

Und nach *Nikken* kommen viele andere, die auf einen möglichst exotischen Ursprung ihrer Produkte setzen. Exotisch hören sich auch die Umsatzzahlen an, die in Selbstauskünften angegeben werden. Falls sie stimmen (sollten): Umsatz-Maschinen. Beispiel: »Auf dem US-amerikanischen Markt hat XanGo bereits jeden

Exotische Produkte

Firmenrekord gebrochen«, erzählt *XanGo*-Vertreiber *I.X.E.T.* über sich. Im ersten Geschäftsjahr wurden über 40 Millionen US-Dollar umgesetzt. Im zweiten Geschäftsjahr hat sich der Umsatz auf 150 Millionen Dollar erhöht. »*XanGo erzielt im Moment das gleiche Ergebnis wie Pepsi Cola nach 34 Geschäftsjahren*«, schwärmt *I.X.E.T.* weiter. Damit scheint das Fruchtsaftkonzentrat *XanGo* nicht nur magische Wirkung auf den Magen-Darm-Trakt zivilisationsgeschädigter Westler zu haben, sondern auch magische Wirkung als Umsatz-Maschine.

Was die in diesem Abschnitt vorgestellten Umsatz-Maschinen eint, ist nicht nur der offensive Vertrieb im Network-Marketing beziehungsweise Multi-Level-Marketing, sondern eine klar definierte Vision, ein »Marktbanner«, unter dem sich die Fähnlein der Vertriebler und Mitarbeiter scharen und mit Begeisterung in die Marktschlacht werfen.

Dies umso mehr, als die Vision jeweils vom Kundennutzen ausgeht, so dass der Vertriebsmitarbeiter – im weiteren Sinne – stolz sein darf, bei der guten Sache für das Wohlbefinden der Menschen auf der Welt zu helfen. Und natürlich sind diese Visionen auch mit konkreten Vertriebs- und Umsatzzielen hinterlegt.

Deswegen werden wir diese Unternehmen – und noch eine Reihe weiterer – im vierten Teil wiedertreffen und uns mit ihrem *Emotional Value Added EmVA* auseinander setzen.

Globalisierung nutzen

Vertriebsintelligente Unternehmen entwickeln auch das Vermögen, mit den Herausforderungen der globalisierten Wirtschaft umzugehen. Da könnten wir jetzt quasi Unternehmens-Hopping betreiben, denn gerade im deutschen Mittelstand gibt es eine Fülle von vertriebsintelligenten Unternehmen, die einen starken Auslandsvertrieb aufgebaut haben und die Umsätze im Auslandsgeschäft gegen alle Schwierigkeiten steigern können.

Trumpf

An dieser Stelle als ein Beispiel unter vielen die *Trumpf-Gruppe* in Ditzingen, für die 2004/05 wieder ein hervorragendes Ge-

schäftsjahr war. Nach eigenen Angaben erzielte die Gruppe einen Rekordumsatz von 1,40 Milliarden Euro; die Steigerung betrug 14,3 Prozent. Das Ergebnis verbesserte sich deutlich und führte zu einer Umsatzrendite von 9,6 Prozent. Die Produkte, z.B. Werkzeugmaschinen für die Blechbearbeitung, waren in allen Weltregionen, vor allem in Nordamerika und Osteuropa, gefragt. Der Auftragseingang nahm gruppenweit um 12,5 Prozent zu und lag mit 1,47 Milliarden Euro erneut über dem Umsatz.

**Nachhaltiges Unternehmenswachstum, solide finanziert:
Upgrading statt Downsizing! Das ist ein weiteres Kenn-
zeichen vertriebsintelligenter Unternehmen.**

Ein letztes Beispiel führt uns nochmals nach China zurück. Oder auch gerade nicht, wie Sie gleich sehen werden, denn insbesondere die chinesischen Unternehmen wissen mit der globalisierten Wirtschaft umzugehen. Nicht nur mittels billiger Arbeitskräfte und Meisterschaft im Kopieren westlichen technischen Know-hows, wie manche Politiker und Firmenchefs immer noch argumentieren, sondern durch intelligente Vertriebsstrukturen im großen Stil.

Prost Mahlzeit!

Ein Prosit der *Qingdao Brewery*. Qing ... wer?? Doch, kennen Sie. Denn in fast jedem China-Restaurant der Welt – und zählen Sie mal nach, wie viele es allein in Ihrer Stadt gibt! – kommt das (*Qingdao*) *Tsingtao*-Bier aus der Flasche auf den Tisch; 1903 von deutschen Siedlern in *Tsingtao* gegründet, wie die Website stolz vermerkt. Das deshalb nach dem Reinheitsgebot gebraute Bier ist die Nummer eins der Brand-Consumerprodukte im chinesischen Außenhandel. Und mit 1,2 Milliarden Dollar Umsatz die Nummer eins unter den Bierbrauern in China. Zwar wird das Bier in 50 Länder verschickt, doch war der Vertrieb global weit abgeschlossen. Deshalb hat die *Qingdao*-Brauerei 27 Prozent an den amerikanischen Braukonzern *Anheuser-Busch* abgegeben (Umsatz 2004: 3,367 Mrd. Dollar), der das Bier aus China durch seine weltweiten Vertriebskanäle sprudeln lassen wird – eine Allianz unter Ersten.

Qingdao Brewery

Und ein Merkmal für entschlossenes Handeln, Umsetzungskraft. Dazu gehört Mut – zum Risiko. Entscheidungen müssen getroffen werden. Ent-scheiden heißt immer auch, sich zugunsten einer Möglichkeit von allen anderen Alternativen zu verabschieden. Das kann wehtun. Das hat es der *Qingdao*-Brauerei sicher auch getan. Aber angesichts des aktuellen »Übernahmekrieges« auf dem riesigen chinesischen Biermarkt hat dieses entschlossene Handeln den Chinesen die Nummer-eins-Position auf den Weltmärkten vertrieblich eröffnet. Davon werden wir im fünften Teil lesen.

**(Welt-)Markttrends
erkennen und
nutzen**

Vertriebsintelligente Unternehmen setzen viel Energie in die Vorausschau, zumindest aber in das Erkennen von kommenden Markttrends. Und sie handeln dann schnell und entschlossen und erschließen sich diese innovativen Marktbereiche vertrieblich. Vertriebsintelligente Unternehmen lernen dabei von den »Agenten«, die sie draußen im Markt haben: ihren eigenen Verkäufern. Denn sie sind am nächsten an Trends, Bedürfnissen und Entwicklungen beim Kunden dran. Dazu *Lee Iacocca*: »Die Händler sind im Grunde die einzigen Kunden, die das Unternehmen hat. Es ist daher ein Gebot des gesunden Menschenverstandes, sich genau anzuhören, was sie zu sagen haben.«

Deskriptoren Umsatz-Maschinen

- Wachsen gegen den Branchentrend
- Sind erfolgreich in bereits besetzten Märkten (Verdrängung)
- Erschließen neue »synergetische« Märkte
- Erfinden sich neu oder haben sich in der Vergangenheit neu erfunden
- Haben einen äußerst schlagkräftigen Vertrieb
- Setzen sich schnell an die Spitze der Marktwahrnehmung
- Haben eine klare Vision und definierte Mission, die sie auch leben
- Zielen oftmals auf Sinn-Herstellung, erzielen damit Mehrwert und höhere Wertschöpfung
- Agieren erfolgreich in ihrer Positionierung und internationalisieren diese
- Verlassen den goldenen Mittelweg und »ticken anders«
- Setzen stark auf Produktneuentwicklung und Innovation oder sind Innovatoren
- Entwickeln eine Sogwirkung für die besten und engagiertesten Mitarbeiter
- Erreichen damit im Ergebnis erhöhte Umsätze oder Erträge und/oder höhere und weiter wachsende Umsätze im Vergleich zu Wettbewerbern