

Andreas Buhr

Die Umsatz- Maschine

Wie Sie mit
VertriebsIntelligenz[®]
Umsätze steigern



GABAL
management

Andreas Buhr
Die Umsatz-Maschine

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

Vorwort von Cay von Fournier

Turbulente Zeiten des Umbruchs waren schon immer eine Herausforderung für Menschen und somit auch für Betriebe. Solche Zeiten sind voller Risiken. Unternehmen, die den notwendigen Wandel nicht vollziehen, werden scheitern – heute wesentlich schneller als früher. Aber Umbrüche bringen auch ungeahnte Chancen mit sich. Wirklich Großes und Neues entstand immer in Zeiten, wie wir sie gerade erleben.

Das Wissen allein ist jedoch wertlos, wenn ihm keine oder die falsche Umsetzung folgt. Wir haben genug Wissen, und es bedarf keiner neuen Theorie, sondern vielmehr der Erkenntnis und der Wege, das Erkannte in die Praxis umzusetzen. »*Das Edelste, was ich zu hoffen wage, ist, die Menschen an das zu erinnern, was sie bereits wissen.*« So hat es *Sokrates* vor fast 2500 Jahren formuliert, und diese Worte sind aktueller denn je.

Mit der *Umsatz-Maschine* hat *Andreas Buhr* ein praktisches Buch vorgelegt aus dem brennenden Wunsch heraus, Menschen zu motivieren, in ihren Unternehmen einen langfristigen Erfolg zu bewirken. Dies ist einer der Punkte, warum ein solches Buch auf dem Markt eine große Bedeutung hat. Es werden viele bekannte Thesen und Werkzeuge zu einem Handbuch verflochten, das den Leser inspiriert und zum Handeln auffordert. Für ein gutes Unternehmen und einen langfristigen Erfolg ist Umsatz wie der Blutkreislauf in unserem Körper lebensnotwendig. Ohne diese

**Der Blutkreislauf
im Unternehmen**

»Liquidität« und den »Kreislauf« des Geldes gibt es kein unternehmerisches Leben. Umso wichtiger ist es, dass ein Mann aus der Praxis über die wichtige Kompetenz des Verkaufens schreibt. Denn Leistung wird erst zum Wert, wenn sie verkauft ist. Das vergessen leider viele Unternehmen und scheitern trotz guter Produkte, Dienstleistungen und guter Mitarbeiter. Zu einem langfristigen und großen Erfolg gehört auch eine außergewöhnliche Vertriebsleistung.

Jeder Markt ist auf seine Weise eine Herausforderung und jede verantwortungsvolle unternehmerische Leistung für sich ein Kunstwerk. Hier beginnen auch meine deutlich mahnenden Worte an die Leser dieses Buches, denn jedes Werkzeug kann zum Guten wie auch zum Bösen verwendet werden. Dies gilt z. B. für ein Messer ebenso wie für Strukturvertriebe und Multi-Level-Marketing, die vielerorts einen guten Nutzen für Kunden und Mitarbeiter geschaffen haben. Es sind aber auch Methoden, die in großem Umfang missbraucht werden, um ein vertrauensvolles Kundenverhältnis (bis hin zu Familien und Freundeskreisen) ökonomisch auszunutzen. In solchen Strukturen wird dann mit Angst und brutaler psychischer Gewalt geführt. Dies ist weder vorbildlich, noch ist es die Quelle langfristigen Erfolgs. Um so mehr hat mir im Gespräch mit *Andreas Buhr* gefallen, dass er für Werte wie Klarheit, Wahrheit und Offenheit einsteht. Es wäre schön, wenn er mit diesem Buch zu einem Vorbild gerade für Branchen wird, in denen es viel zu leicht ist, auch ohne Werte und Kompetenz finanziellen Erfolg zu haben. Leider erscheint es so, dass »die Guten« eher die Ausnahme denn die Regel sind. Ich hoffe, dieses Buch trägt dazu bei, dass wesentlich häufiger ethische Grundsätze im Vertrieb umgesetzt und gelebt werden.

Wertvolle und ethische Führung

Bemerkenswert ist es, dass *Andreas Buhr* die essenzielle Fähigkeit des Führens mit der des Verkaufens kombiniert, denn in der Tat muss ein Team geführt werden, gerade in Zeiten des Umbruchs. Auch wenn mein Verständnis von Management und Führung ein etwas anderes ist (beides sind grundsätzlich unterschiedliche Fähigkeiten, jedoch für ein Unternehmen gleich bedeutsam – daher Management *und* Führung), so freut es mich, dass Führung in

seiner Bedeutung dargelegt und mit ethischen Grundsätzen und Sinnfindung in Zusammenhang gebracht wird. Das möchte ich an dieser Stelle unterstreichen, denn wertvolle Führung basiert immer auf Werten, einem guten Charakter, Glaubwürdigkeit und der Bereitschaft, wirklich Verantwortung zu tragen.

Aus diesem Grund bin ich auch nicht ganz so optimistisch wie *Andreas Buhr*, dass Führung so einfach gelernt werden kann. Führung bedarf einer tiefen persönlichen Arbeit und der Bereitschaft, neben dem ökonomischen Erfolg eine ethische Verantwortung einzufordern. Für die vielen Beispiele, die sehr anregend sind, vermag ich dies nicht zu beurteilen. Auch sind die Beispiele aus ganz unterschiedlichen Regionen, Zeiten und Situationen gewählt und sollten daher nicht direkt miteinander verglichen werden. Aber *Andreas Buhr* bekennt sich, indem er schreibt »*Ethik und Unternehmenserfolg sind kein Widerspruch, sie bedingen sich vielmehr gegenseitig*« eindeutig zu einer Unternehmensführung, die auf guten und soliden Werten basiert. Leider wird häufig der ökonomische Erfolg als alleiniges Maß aller Dinge gesehen, trotz schöngeistiger Lippenbekenntnisse. Uns allen muss klar sein: Der Preis für unsere Freiheit ist ein ethisches und verantwortungsvolles Handeln. Nur so schaffen wir langfristig Wohlstand und Freiheit. Alle anderen Wege führen über kurz oder lang in die Zerstörung oder in die Knechtschaft einer unfreien Gesellschaft.

Ich wünsche *Andreas Buhr* viel Erfolg mit diesem Buch und den Lesern viele gute Gedanken, konsequentes Handeln, Freude am Umsatz, ein glückliches Leben in Balance und langfristigen Erfolg.

Dr. Dr. Cay von Fournier

Arzt und Unternehmer, Inhaber des SchmidtColleg
www.schmidtcolleg.de

**Ist Führung
erlernbar?**

Vorwort von Klaus Kobjoll

Kaufentscheidungen werden immer von drei Kriterien beeinflusst:

Preis – Performance – Emotion

Lippenstifte und Hoffnung

Niemand kann in der Zeit des Kundenprimats Fantasiepreise verlangen. Die Preise müssen stimmen. Was die Leistung anbelangt, steigt die untere Reizschwelle der Kunden von Jahr zu Jahr. Wir werden halt immer anspruchsvoller ... Dass die Leistung stimmt, ist quasi die Eintrittskarte in den Markt. Leider kommt das Gefühl oft noch zu kurz. Der alte *Revlon* pflegte zu sagen: »*In der Fabrik produzieren wir Lippenstifte, doch wir verkaufen Hoffnung!*«

Die emotionale Anreicherung von Produkten erfolgt aber nun mal durch Menschen. Wir alle wollen am liebsten auf charmante Art zum Kaufen verführt werden; von Personen, die von ihrer Sache begeistert sind und die dafür wirklich brennen! Aus diesem Grund habe ich in meinem Unternehmen, dem *Schindlerhof* in Nürnberg, drei Dinge in den letzten Jahren eingeführt:

1. Das Wort »Verkauf« wurde abgeschafft. Wir sprechen nur noch Kaufeinladungen aus. Und alle MitarbeiterInnen – auch die hinter den Kulissen – haben zu ihrer Funktion als Kellner oder Koch noch eine zusätzliche Aufgabe bekommen, die da heißt:

Kunden gewinnen, Kunden begeistern, Kunden behalten!

2. Wir fallen nicht mehr »mit der Tür ins Haus«, wenn wir Kaufeinladungen aussprechen, sondern wir lernen die Kunst der kleinen Schritte (Sammeln von *Permissions*, kleine Geschenke, regelmäßige Kontakte). Kein junger Mann würde in einer Diskothek ein Mädchen sofort fragen, ob sie ihn morgen heiraten wolle. Auch hier geht man wohl in kleinen Schritten vor ...

3. Am Ende eines jeden Arbeitstages schauen alle unsere MitarbeiterInnen, gemeinsam in ihren Teams, quasi in einen imaginären Spiegel und TUNEn die Leistung des zu Ende gehenden Tages.

Leistung TUNEn

Dabei geht es um vier Bereiche, die wir mit den vier Buchstaben des Wortes TUNE darstellen:

T **otal beGEISTert**

Touched by the Schindlerhof spirit

Touché par l'esprit de l'entreprise

totalmente ispirato dallo spirito della società

U **nterstützt durch sichere, stabile Abläufe (Prozesse)**

Use of all quality standards

Utilisation de tous les standards de qualité

Utilizzazione di Procedimenti sicuri, stabili

N **atürlichkeit schafft Wohlbefinden**

Natural well being

Naturellement bien d'être

Naturalità del star bene

E **nergiereich**

Energy / Energie / Energia

Dabei geht es eigentlich um ganz einfache Fragen:

- Haben wir heute unsere Kunden mit dem Besten unseres Unternehmens berührt?
- Hat alles geklappt, wurden unsere Standards eingehalten, war alles in Ordnung?
- Haben sich unsere Kunden heute bei uns rundherum wohl gefühlt?
- Wurden sie während ihres Besuchs bei uns auch besonders angeregt? (Verkaufsförderung heißt ja bekanntlich, Sätze hungrig zu machen!)

**Verhaltens-
änderungen**

Mit dieser täglichen Übung erreichen wir – peu à peu – eine Verhaltensänderung in unseren Teams.

In der Regel sind es nämlich nicht die Verhältnisse, die einer Veränderung bedürfen, sondern lediglich unser Verhalten.

Verhaltensänderungen erreicht man nur durch ständige Wiederholung. Wir wollen, dass Verkaufswege zu Kapillarsystemen werden; dass unser Marketing vom Druck zum Sog mutiert!

Dieses Buch von *Andreas Buhr* ist auch deshalb so wichtig und wertvoll, weil eine Leistung erst dann zu einem Wert wird, wenn sie verkauft (und bezahlt) ist!

Klaus Kobjoll

Schindlerhof, Nürnberg Juni 2006

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 Massentlassungen, 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

Würth

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.

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. Gegründet 1984 im chinesischen Qingdao, wurde aus der einfachen Kühlschrankfabrik in nur 20 Jahren der viertgrößte Haushaltsgerätehersteller der Welt. Betrachtet man nur den Markt der Kühlschränke, so reden wir weltweit über den zweiten Platz. Als Marke – 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 Vereinigten Staaten, 16 Prozent in südostasiatische Länder. 2002 betrug der Auslandsumsatz bereits mehr als eine Milliarde Dollar. 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 Vorstandsvorsitzender *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*, *Alticor* oder *Unicity* zu besitzen. Die *Mary Kay Inc.* vertreibt Schönheitsprodukte und gibt jährlich zweistellige Wachstumsraten seit ihrer Gründung 1963 bekannt. *Alticor* 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 *Alticor* 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