

VIKTORIA LAFER

DIE ENTWICKLUNG EINES PROFESSIONELLEN VERTRIEBS- KONZEPTES FÜR DIE EESY-IC GMBH ANHAND DES SALES EXCELLENCE ANSATZES



INHALT

Summary	212
1 Einleitung	213
2 Die eesy-ic GmbH – Das Wichtigste im Überblick.....	214
2.1 Interne IST-Situation	214
2.2 Stakeholder Analyse	215
2.3 Vertriebswege und Vertriebspartner	217
2.4 Markt.....	217
2.5 Kunden	221
2.6 Wettbewerbsanalyse.....	222
2.7 SWOT-Analyse.....	224
2.8 Vertriebsziele	226
3 Umsetzungsschritte.....	228
3.1 Vertriebsstrategie.....	228
3.1.1 Kundenstrategie	228
3.1.2 Wettbewerbsstrategie	229
3.1.3 Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner	230
3.2 Vertriebsmanagement.....	231
3.2.1 Zusammenführen von Marketing und Vertrieb	231
3.2.2 Vertriebssteuerung	232
3.3 Informationsmanagement	233
3.3.1 Erfolgreiches Customer Relationship Management.....	233
3.3.2 Einführung eines CRM-Systems	234
3.4 Kundenbeziehungsmanagement.....	234
3.4.1 Neukundenakquise	234
3.4.2 Kundenzufriedenheitsmessung.....	236
3.5 Aktionsplan	236
4 Nutzen für das Unternehmen.....	238
5 Fazit und Ausblick	240
Anhang.....	242

SUMMARY

Der rasante technologische Fortschritt, hohe Marktdynamiken, ständig neue Aufgaben und Herausforderungen – unter diesen Bedingungen kann es manchmal schwierig werden, erfolgreich zu sein und im globalen Wettbewerb zu bestehen, vor allem für junge Unternehmen wie eesy-ic. Das Unternehmen wurde Anfang 2012 gegründet und ist auf die Entwicklung von integrierten Schaltungen (ICs) spezialisiert. Innovationen sind die treibende Kraft für Wachstum, Wohlstand und Erfolg. Sie bringen Fortschritt und verbessern unseren Lebensstandard. Doch exzellente Produkte und Dienstleistungen allein sind nicht mehr ausreichend für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Wer sich in Zukunft am Markt behaupten will, muss regelmäßig seine Vertriebsstrategie, -strukturen und -aktivitäten überprüfen und optimieren. Ein systematisches Management von Vertriebsprozessen und Kundenbeziehungen stellt für die eesy-ic eine aktuelle Herausforderung dar. Das Ziel dieses Beitrags ist daher die Entwicklung eines Leitfadens für professionelles, systematisches und strategisches Vertriebsmanagement, das maßgeblich dazu beitragen soll, die Produktivität von Marketing- und Vertriebsmaßnahmen zu steigern und langfristig wertsteigernde Marktposition, Kundenstrukturen und Kundenbeziehungen im Unternehmen aufzubauen. Anhand des Sales-Excellence-Ansatzes von Homburg, Schäfer und Schneider soll herausgearbeitet werden, wie man Schritt für Schritt systematische Vertriebsprozesse und Kundenbeziehungen gestalten kann, um die Marktposition von eesy-ic in Zukunft nachhaltig auszubauen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf folgenden Fragenstellungen:

- Welche Vertriebsprozesse und Herangehensweisen gibt es derzeit bei der eesy-ic?
- Wie kann man die Vertriebsorganisation an die zukünftigen Marktherausforderungen anpassen und wo liegen die größten Verbesserungspotenziale?
- Wie kann man die Prozesse rund um das Thema Vertrieb systematisieren und professionalisieren, um eine möglichst hohe Produktivität der Vertriebsarbeit zu ermöglichen?

Orientiert an den vier Dimensionen der Vertriebsexzellenz – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – werden wesentliche Handlungsfelder behandelt, die zur Schaffung einer Vertriebsexzellenz erforderlich sind [Vgl. Homburg et al. 2012]. Zur Identifizierung von Chancen und Risiken wird das Unternehmen, seine Vertriebspartner, Markt, Kunden und Wettbewerb genau unter die Lupe genommen. Auf Basis der IST-Analyse werden SMARTe Vertriebsziele formuliert. Anschließend wird eine kundenorientierte Vertriebsstrategie entwickelt und entsprechende Vertriebsmaßnahmen abgeleitet, die zur Erreichung der Vertriebsziele erforderlich sind. Wie der Kosten-Nutzen-Vergleich am Ende dieses Beitrags zeigt, rechnen sich systematische Investitionen in die professionelle Gestaltung des Vertriebs. Eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittenen Aktivitäten wird dem Unternehmen einen messbaren Erfolg bringen. Neben dem positiven monetären Effekt werden auch Vertrauensbildung bei Kunden, Verbesserung des Unternehmensimages und Stärkung der Marktposition erreicht.

1 EINLEITUNG

Im Rahmen meines berufsintegrierten Studiums zum Master of Arts in General Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin – School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) war ich von Februar 2013 bis Januar 2015 bei der eesy-ic GmbH in Nürnberg im Bereich Marketing & Business Development beschäftigt. Das Unternehmen wurde im Januar 2012 von vier Gesellschaftern in Nürnberg gegründet und bietet im Rahmen der Auftragsforschung Ingenieursdienstleistung in der Entwicklung von integrierten Schaltungen (ICs) an. Die Arbeit als Dienstleister ließ die Firma innerhalb von wenigen Monaten in die Gewinnzone eintreten und stellte zu diesem Zeitpunkt die Haupteinnahmequelle von eesy-ic dar. Auf lange Sicht ließ sich jedoch aus der Perspektive der Geschäftsleitung mit der Dienstleistung nur moderates Wachstum erzielen. Deshalb hat eesy-ic von Anfang an das Ziel verfolgt neben der Dienstleistung auch eigene Produkte zu entwickeln und auf dem Markt anzubieten, um langfristig ein höheres Wachstumspotential zu erreichen. Wie jedes Startup-Unternehmen brauchte auch eesy-ic eine gewisse Anlaufzeit, um Beziehung und Vertrauen zu seinen Kunden und neuen Partnern aufzubauen und sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Das Ziel meines Projekts war deswegen der Aufbau von gewissen Marketingprozessen und -strukturen zur Unterstützung von Vertriebsaktivitäten. Zu meinen Aufgaben gehörte Betreuung, Planung, Konzeption und Implementierung diverser Marketingmaßnahmen, die dazu beitragen sollten, eesy-ic in der Öffentlichkeit als innovativ und zuverlässig zu präsentieren, ein positives Image aufzubauen und den Bekanntheitsgrad des jungen Unternehmens zu steigern. Um für eesy-ic einen praktischen Leitfaden für professionelles, systematisches und strategisches Vertriebsmanagement zu entwickeln, habe ich mich im Rahmen meines Projekts sehr ausführlich mit dem Sales-Excellence-Ansatz von Homburg, Schäfer und Schneider in Bezug auf die vier Dimensionen der Vertriebsexzellenz - Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement beschäftigt. Parallel dazu habe ich die aktuelle Vertriebssituation der eesy-ic GmbH analysiert, um Optimierungs- und Effizienzpotenziale herauszufinden und konkrete Maßnahmen zu formulieren, die notwendig sind, um den Sales-Excellence-Ansatz auf das Unternehmen übertragen zu können. Auf den folgenden Seiten wird eine detaillierte Übersicht der oben geschilderten Vorgehensweise dargestellt.

2 DIE EESY-IC GMBH – DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

2.1 INTERNE IST-SITUATION

Die eesy-ic GmbH begann ihr operatives Geschäft im Mai 2012 mit anfangs 5 Mitarbeitern am Nürnberger Top-Business-Standort Süd-West-Park. Die Kernkompetenz der Firma ist die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Integrierte Schaltungen, besser bekannt als Chips sind elektronische Komponenten, die Leistung von nahezu allen technischen Erzeugnissen verbessern, sei es Mobiltelefone, Laptops, Waschmaschinen, medizinische Geräte, Windkraftanlagen, Autos, Schiffe oder Flugzeuge. Die große Bedeutung von Chips spiegelt sich am stetigen Wachstum und jährlichen Branchenumsätzen wider.

Bereits mit der Aufnahme des operativen Geschäfts lagen eesy-ic mehrere Aufträge von international führenden Halbleiterunternehmen vor. Das ist unter anderem dadurch zu erklären, dass das junge Unternehmen durch einen hohen Grad der Innovationsfähigkeit gekennzeichnet ist. Die Firmengründer von eesy-ic haben langjährige Erfahrung und ausgezeichnete Branchenkenntnis. Zwei der Gesellschafter sind angesehene Universitätsprofessoren, die über ein großes Branchennetzwerk verfügen und bereits mehrere Halbleiterunternehmen gegründet haben, die erfolgreich am Markt agieren. Der kaufmännische Leiter der Firma hat ebenfalls mehrere Unternehmen im Bereich der Kommunikationstechnik aufgebaut und zu Marktführern entwickelt. Der technische Leiter der eesy-ic hält zwölf Patente auf dem Bereich der Entwicklung von integrierten Schaltungen, ist Autor von einer Vielzahl an wissenschaftlich anerkannten Veröffentlichungen und verfügt über langjährige Management Erfahrung in international führenden Halbleiterunternehmen. Neben einem erfahrenen Management gilt auch das eesy-ic Entwicklungsteam im Bereich der Entwicklung von analogen Schaltungen als eines der führenden weltweit. Die große Stärke der Teammitglieder liegt darin, Zukunftstrends frühzeitig zu erkennen, Chancen wahrzunehmen und kundenspezifische Lösungen von morgen zu entwickeln. Im Rahmen einer internen Mitarbeiterumfrage wurden weitere unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert, wie flache Hierarchien, kurze Kommunikationswege, schnelle Entscheidungsprozesse, Innovationsfähigkeit, hohe Flexibilität, Nähe zum Kunden und Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen wie mit dem Lehrstuhl für Technische Elektronik der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Im Mittelpunkt aller strategischen Überlegungen von eesy-ic stehen Kunden. Kundenorientierung bildet die zentrale Treibkraft für das Denken und Handeln im Unternehmen. Dementsprechend verfolgt das Unternehmen das Ziel, seine Kunden durch die Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Steigerung des Kundennutzens zum Erfolg zu führen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Das Unternehmen ist bemüht, seine Produktivität kontinuierlich zu steigern, indem es seine Vertriebsprozesse und -strukturen effizient gestaltet und konsequent optimiert. Um ein

passendes Vertriebskonzept für die eesy-ic zu entwickeln, müssen zunächst einige wichtige Fragen beantwortet werden:

- Wo steht das Unternehmen derzeit im Vertrieb?
- Wo liegen seine Stärken und Schwächen?
- Welche Chancen und Risiken sind mit der Einführung eines systematischen Vertriebsmanagements verbunden?
- Welche Vertriebsziele verfolgt das Unternehmen?
- Welche Schritte sind erforderlich, um diese Ziele zu erreichen?

Um diese Fragen beantworten und die richtigen Entwicklungspotenziale identifizieren zu können, wird zunächst nach dem Faix'schem Dreiecksprinzip [Vgl. Faix, 2006, S. 8] mithilfe von verschiedenen strategischen Instrumenten die aktuelle Vertriebssituation und Rahmenbedingungen analysiert. Zu diesen strategischen Instrumenten gehören unter anderem eine Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse sowie eine SWOT-Analyse. Auf der Basis von diesen Untersuchungen werden Vertriebsziele festgelegt und eine Strategie zur Erreichung dieser Vertriebsziele herausgearbeitet.

2.2 STAKEHOLDER ANALYSE

Stakeholder haben einen wesentlichen Einfluss auf den Aufbau und die Gestaltung einer Vertriebsorganisation bei der eesy-ic. Mithilfe einer Stakeholder Analyse werden in der Abbildung 1 die wichtigsten internen und externen Stakeholder Gruppen sowie ihre Erwartungen, Befürchtungen, Einflusspotenzial und erwartetes Verhalten untersucht. Ein tiefes Verständnis von Erwartungen und Anforderungen der jeweiligen Akteure bildet eine Grundvoraussetzung für die Definition von gezielten Maßnahmen, die zur Bildung einer positiven Einstellung bei den Stakeholdern führen und ihre Unterstützung des Vertriebsvorhabens bewirken.

Stakeholder	Erwartungen (E) Befürchtungen (B)	Einfluss	Einflussmöglichkeiten	Einstellung zum Projekt	Erwartetes Verhalten	Maßnahmen für erfolgreiches Stakeholder Management
Management	E: Umsatzsteigerung, Wettbewerbsvorteile B: Hohe Kosten	Sehr hoch	Entscheidungsbefugnis	Positiv	Projektunterstützung	intensive Kommunikation, Informationsaustausch
F&E Mitarbeiter	E: positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg B: schwaches Schnittstellenmanagement	Mittel	Produktleistung, Innovationen, technische Kundenvorteile	Positiv	Projektunterstützung	Intensive Kommunikation, Informationsaustausch über Kundenbedürfnisse
Marketing Mitarbeiter	E: enge Kooperation, Einführung eines einheitlichen IT-Systems B: schwaches Schnittstellenmanagement	Sehr hoch	Marketing- und Kommunikationsmethoden	Positiv	Projektunterstützung	Klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, intensive Kommunikation, aufeinander abgestimmtes Marketing-/ Vertriebskonzept
Vertriebspartner	E: Gewinnmaximierung B: Interessengegensätze	Hoch	Repräsentation des Unternehmens in der Öffentlichkeit und bei Kunden, Vertriebs Erfolg	Positiv	Projektunterstützung	Enge Kooperation, Einbeziehung in vertriebsrelevante Entscheidungen, Funktionsverteilung
Kunden	E: professionelle Beratung, individuelle Lösungen, Zusatznutzen B: Preis-Leistungs-Verhältnis	Hoch	Offenheit in der Kommunikation	Neutral bis Positiv	Indifferenz bis Projektunterstützung	Kundenorientierte Vertriebsorganisation, intensive Kommunikation, hochqualifizierte Vertriebsmitarbeiter, kundenspezifische Zusatznutzen
Wettbewerb	E: zunächst keine Bedrohung, da zu klein B: bessere Technologie kreative Vermarktungskonzepte, höherer Kundennutzen	Mittel	Produktimitation, ähnliche Value-Added Services	Negativ	Störmanöver	Konzentration auf Nischenmarkt, passendes Marketing-/ Vertriebskonzept, Fokus auf Zusatznutzen

Abbildung 1 | Stakeholder Analyse¹

¹ Eigene Darstellung

Ein erfolgreiches Stakeholder Management ist bei fast allen Stakeholder Gruppen von einer intensiven Kommunikationsfähigkeit und einem regelmäßigen Informationsaustausch abhängig. Die jeweiligen Akteure müssen genau verstehen, welche Vertriebsziele ein Unternehmen anstrebt, auf welchen Wegen es sie erreichen will und welchen positiven Einfluss der Aufbau einer professionellen Vertriebsorganisation auf die gesamte Unternehmensentwicklung haben wird. Durch die Berücksichtigung von Wünschen und Bedürfnissen der Stakeholder sowie deren Einbeziehung in die Vertriebspläne können viele Missverständnisse und Hindernisse umgegangen und der Erfolg des Projekts wesentlich erhöht werden.

2.3 VERTRIEBSWEGE UND VERTRIEBSPARTNER

Um leistungsstarke Produkte auf den Markt bringen zu können, möchte eesy-ic sich in Zukunft hauptsächlich auf das konzentrieren, was es am besten kann – die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Im Hinblick darauf bevorzugt das Unternehmen einen indirekten Vertrieb durch einen oder mehrere leistungsfähige Distributoren, mit denen eesy-ic eine langfristige Partnerschaftsbeziehung anstrebt. Auf diese Weise kann eine flächendeckende Marktpräsenz sichergestellt und gleichzeitig eine hohe Kapitalbindung vermieden werden. Als Vertriebspartner agiert derzeit eine Schwesterfirma der eesy-ic GmbH. Um möglichst viele Märkte zu bedienen, sucht das Unternehmen nach einem weiteren starken Vertriebspartner, der über enge Kontakte in die entsprechenden Kundenkreise auf dem applikationsspezifischen IC-Markt verfügt. In diesem Zusammenhang wurden neue potenzielle Vertriebsunternehmen analysiert und ein möglicher Partner anvisiert. Das Handelsunternehmen zählt heute mit über 1.300 Mitarbeitern und einem umfassenden Produktprogramm zu dem drittgrößten Handelsunternehmen für elektronische Bauelemente in Europa und baut kontinuierlich seine Marktpräsenz auf neue Länder aus. Es arbeitet sowohl mit traditionell etablierten als auch mit neuen Herstellern zusammen, um Kunden Alternativen zu bieten und eine umfassende Auswahl zu ermöglichen. Neben ihrer flächendeckenden Marktpräsenz und einer großen Produktvielfalt sichert das Vertriebsunternehmen durch kompetente und erfahrene Mitarbeiter eine hohe Servicequalität. Durch eine Zusammenarbeit mit diesem potentiellen Vertriebspartner würde eesy-ic nicht nur einen direkten Konflikt mit ihren größten Wettbewerbern umgehen, sondern auch von der physischen Nähe profitieren. Die Firma hat ebenfalls wie eesy-ic eine Niederlassung im Südwestpark, in Nürnberg.

2.4 MARKT

Der Halbleitermarkt gliedert sich in unterschiedliche Halbleiterbauelemente und Produktfamilien. Diese Bauelemente erfassen, verstärken, schalten, wandeln, steuern und überwachen elektrische Signale und ermöglichen die einwandfreie Funktionalität von allen elektronischen Geräten.

In unserem Alltag gibt es immer mehr anspruchsvolle elektronische Anwendungen, die komplexe Halbleiterbauelemente enthalten, deren Zahl von Jahr zu Jahr steigt. Das größte Interesse von eesy-ic gilt dem analogen IC-Markt mit seinen hochgenauen und leistungsfähigen Chips für industrielle Anwendungen. Die wesentliche treibende Kraft auf dem IC-Markt war und bleibt ein hohes Innovationstempo und ständiger technologischer Fortschritt. Die IC-Entwicklungs- und Herstellungsprozesse basieren auf neuesten Technologien, die üblicherweise mit sehr hohen Kosten verbunden sind. Das führt zunehmend dazu, dass die Halbleiterunternehmen sich auf einzelne Elemente der Wertschöpfungskette fokussieren [Vgl. Ballhaus et al., 2009, S. 10] Die eesy-ic GmbH macht hier keine Ausnahme. Als Fabless-Unternehmen konzentriert sich das Startup auf reine Produktentwicklung und lässt seine Produkte über eine externe Fab produzieren. Das eesy-ic-Geschäftsmodell innerhalb der Halbleiterindustrie wird in der Abbildung 2 veranschaulicht.

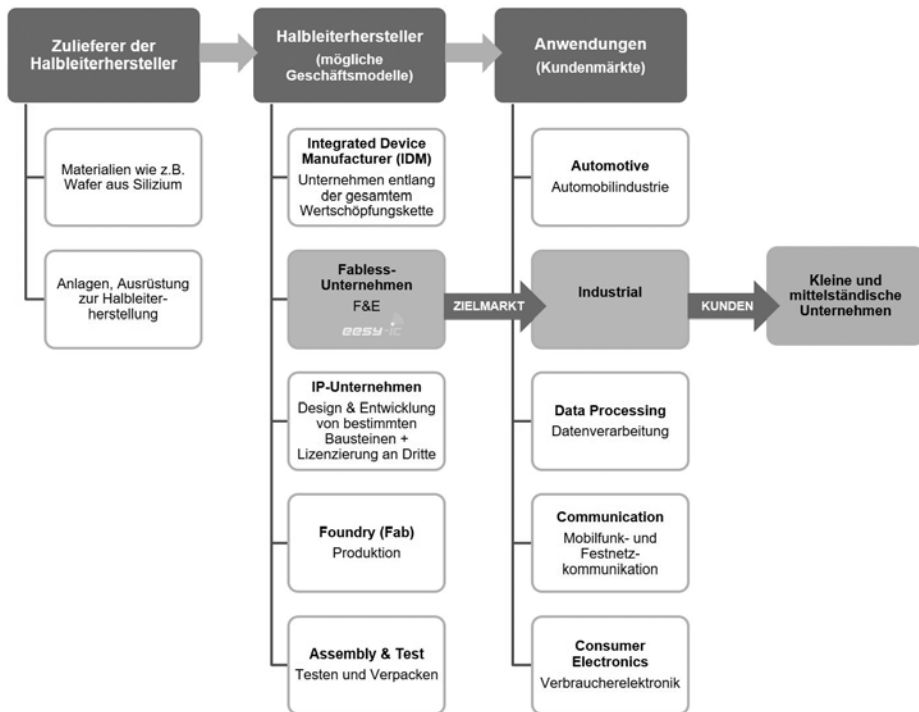


Abbildung 2 | Einordnung der eesy-ic GmbH innerhalb des Halbleitermarkts²

Der Analogbereich ist seit vielen Jahren der profitabelste Markt der gesamten Halbleiterindustrie. Laut einer kürzlich durchgeführten Analyse von IC Insights sollen die Analog-ICs stückzahlmäßig

² Eigene Darstellung in Anlehnung an Ballhaus et al., 2009, S. 15

zwischen 2013 bis 2018 mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 8,9 Prozent wachsen und damit wie die Abbildung 3 zeigt, schneller als der gesamte Halbleitermarkt.

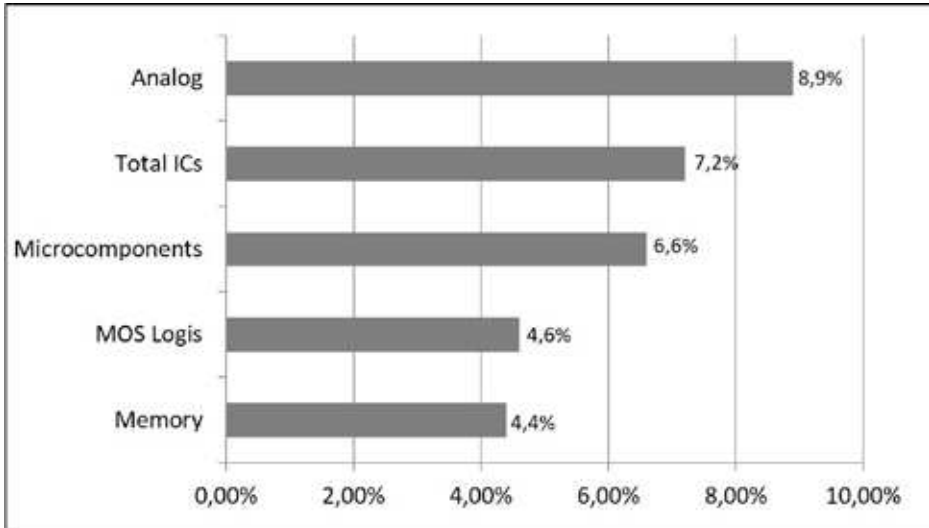


Abbildung 3 | Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate auf dem Halbleitermarkt bis 2018³

Der am schnellsten wachsende Kundenmarkt innerhalb der Halbleiterindustrie ist laut einer Studie von PriceWaterhouseCoopers der Markt für industrielle Anwendungen [Vgl. Ballhaus et al., 2012, S. 15 f.]. Die von eesy-ic geplanten Produkte zielen genau diesen Markt an. Durch die hohe Komplexität und Verschmelzung von analog und digital auf einem Chip wird der Entwurf von analogen Komponenten immer aufwendiger und anspruchsvoller. Neben dem Trend zur Steigerung der Integrationsfähigkeit beeinflusst auf der technologischen Seite auch Energieeffizienz, die Verringerung von Strukturgrößen und Verbesserung von Produktleistung die Entwicklung von integrierten Schaltungen. Die Genauigkeit der analogen und mixed-signal-Schaltungen bestimmt in der Regel die Genauigkeit des gesamten Systems. Die Integration von analogen und digitalen Schaltungen führt zwar zu neuen Herausforderungen beim Entwurf, eröffnet aber gleichzeitig viele neue Möglichkeiten. Die Produktentwicklungszeiten betragen in der Regel über 24 Monate. Die Lebensdauer der ICs hängt jedoch stark vom Produktlebenszyklus der Endanwendung ab. Während die Produktlebenszyklen von mobilen Anwendungen immer kürzer werden, beträgt die Lebensdauer von industriellen Anwendungen durchschnittlich zwischen 10 bis 15 Jahren. Deshalb sieht eesy-ic auf dem Markt für industrielle Anwendungen das größte Potenzial für zukünftiges Wachstum. Darüber hinaus unterstützt auch die deutsche und europäische Politik die Innovationsvorhaben der kleinen und mittelständischen Unternehmen zur Stärkung ihrer Innovationskraft

³ Vgl. IC Insights, 2014, online verfügbar unter <http://www.icinsights.com/data/articles/documents/705.pdf>
Zuletzt geprüft am 04.01.2014

und Wettbewerbsfähigkeit mit zahlreichen Förderprogrammen, wie z.B. das „ZIM“⁴ auf der bundesweiten Ebene oder das „Horizon 2020“⁵ auf der europäischen Ebene. Junge Unternehmen wie eesy-ic, die in der Gründungsphase noch über limitierte finanzielle Ressourcen verfügen, können davon profitieren und einen Teil ihrer F&E-Investitionen durch staatliche Zuschüsse finanzieren. Aufgrund des Klimawandels, der Ressourcenknappheit und der Umweltverschmutzung beeinflusst auf der gesellschaftlichen Ebene zudem die Tendenz zur energieeffizienten und umweltfreundlichen Technologien immer mehr die IC-Entwicklung. Die wesentlichen politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und technologischen Trends auf dem IC-Markt werden in der PEST Analyse in der Abbildung 4 vorgestellt.

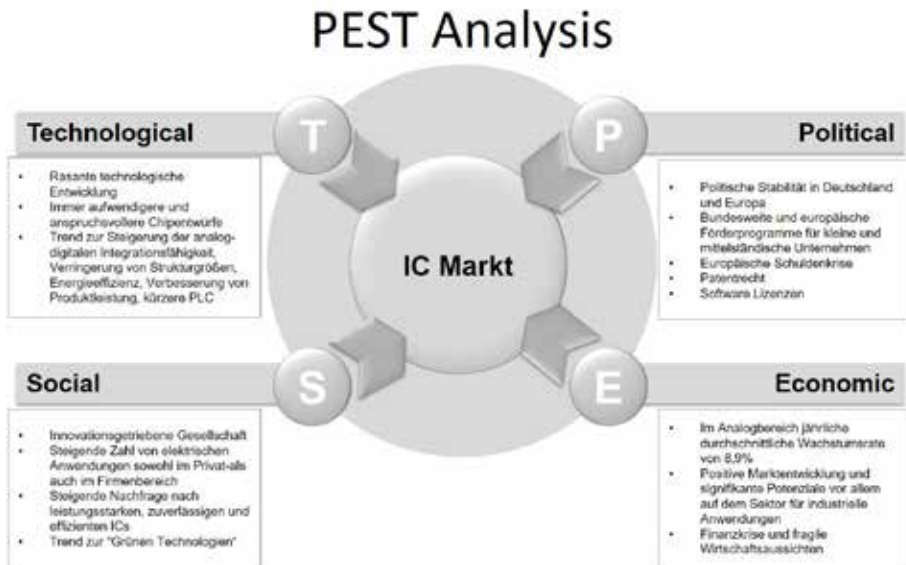


Abbildung 4 | PEST Analyse⁶

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Halbleiterbranche in den letzten vier Jahrzehnten von einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung geprägt war und auch trotz kurzer Einbrüche die Wirtschaftskrise der letzten Jahre gut überstanden hat. Man kann davon ausgehen, dass in den kommenden Jahren besonders technologische und wirtschaftliche Trends weiterhin die Entwicklung auf dem IC-Markt prägen werden. Auf der einen Seite wird ein rasanter techno-

4 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2014, Zentrales Innovationsmanagement Mittelstand, online verfügbar unter <http://www.zim-bmwi.de/> Zuletzt geprüft am 25.12.2014

5 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2013, online verfügbar unter https://www.bmbf.de/pub/horizont_2020_im_blick.pdf Zuletzt geprüft am 25.12.2014

6 Eigene Darstellung

logischer Fortschritt erwartet, der mit immer kürzeren Innovations- und Produktlebenszyklen sowie anspruchsvolleren Chipentwürfen verbunden ist. Auf der anderen Seite können fragile Wirtschaftsaussichten erhebliche Auswirkungen auf die Marktentwicklung und Branchenumsätze haben. Angesichts der aktuellen Marktentwicklung prognostizieren Branchenexperten trotz der schwachen Konjunktur weiterhin Wachstum auf dem IC-Markt, vor allem im Bereich der industriellen Anwendungen [Vgl. Ballhaus et al., 2012, S. 15].

2.5 KUNDEN

Als Startup-Unternehmen strebt eesy-ic zunächst nur den europäischen Markt für industrielle Anwendungen an. Hier gibt es eine Vielzahl von potenziellen Kunden, die für das junge Unternehmen vom großen Interesse sind. Hauptsächlich handelt es sich dabei um so genannte Weiterverarbeitungsunternehmen, die integrierte Schaltungen für die Entwicklung ihrer eigenen Produkte benötigen, um die Leistungsfähigkeit ihrer Anwendungen zu erhöhen und so Wettbewerbsvorteile auf dem Markt zu erlangen. eesy-ic geht davon aus, dass die großen potenziellen Kunden ihre Bauelemente weiterhin bei den Marktführern einkaufen werden, da diese seit vielen Jahren auf dem Markt agieren, über starke Vertriebsnetze und große Produktportfolios verfügen sowie eine solide finanzielle Lage nachweisen können. Die Marktführer sind jedoch bemüht, immer große Stückzahlen abzusetzen und lassen die Nischen mit mittleren Stückzahlen außer Acht. Mittelständische Firmen, die in Deutschland sehr zahlreich vertreten sind, werden dadurch nur zweitrangig behandelt. Das bietet eesy-ic eine Chance, sich auf dem Nischenmarkt erfolgreich zu positionieren und durch gezielten Fokus auf kleinere und mittelständische Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Vor allem beim deutschen Mittelstand sieht eesy-ic ein großes Potential. Der Markteintritt soll vornehmlich über die Firmen laufen, zu denen historisch sehr gute persönliche Beziehungen bestehen und die bereit sind, innovative Wege zu gehen. Die Firmengründer haben dank ihrer langjährigen Erfahrung gute Kontakte zu vielen potenziellen Kunden, was den Eintritt der eesy-ic auf dem analogen IC-Markt erleichtern soll. Bereits in der Entwicklungsphase wird ein enger Kontakt zu diesen Kunden gepflegt, um Nachfragepotenzial herauszufinden und die Produktentwicklung möglichst gut an die Marktanforderungen und spezifische Kundenbedürfnisse anzupassen. Diverse Kundeninformationen werden gesammelt, analysiert und ausgewertet. Die eesy-ic verfügt aktuell aufgrund ihres jungen Alters und der limitierten finanziellen und personellen Ressourcen noch über kein professionelles CRM-System, zieht es aber in Erwägung, ein passendes und unternehmensübergreifendes IT-System einzuführen, welches eesy-ic ermöglichen soll, den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Excel-Listen stellen im Moment eine gute Zwischenlösung dar. Sie werden nach diversen Anwendungsbereichen sortiert und enthalten neben allgemeinen Kundeninformationen wie Firmenname, Unternehmenssitz, Jahresumsätze und Mitarbeiterzahl auch Kontaktdetails, Gesprächshistorie sowie weitere Vorgehensschritte. Die Kontaktpflege zu den Entwicklungsteams hat zudem den Vorteil, dass die Kunden das Unternehmen und seine Produkte noch vor den eigentlichen Vertriebsmaß-

nahmen kennenlernen. Die Kundenlisten sollen dabei helfen, einen möglichst guten Überblick über die Kundenbearbeitung zu verschaffen sowie die Marketing- und Vertriebsarbeit insgesamt zu erleichtern. Nach der Produkteinführung können die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Kundenbearbeitung auf Kundenlisten zugreifen und aus vorhandenen Informationen gezielte Vertriebsmaßnahmen planen.

2.6 WETTBEWERBSANALYSE

In seinem großen Werk über die Kunst der Kriegsführung schrieb der berühmte chinesische Philosoph und Denker Sun Tse einst: „Kennst du den Gegner und kennst du dich, so magst du hundert Schlachten schlagen, ohne dass dir eine Gefahr besteht. Kennst du dich, aber nicht den Gegner, so sind deine Aussichten auf Gewinn oder Verlust gleich; kennst du weder dich noch ihn, so wirst du in jeder Schlacht geschlagen werden“ [Sun Tse, zitiert bei Dannenberg, Zupancic, 2008, S. 75]. Diese 2.500 Jahre alte Weisheit hat bis heute an ihrer Aktualität nicht verloren. Für ein Unternehmen, das sich am Markt behaupten möchte, ist es unabdingbar, seine gegenwärtigen und potenziellen Gegner sowie die auf den Wettbewerb wirkende Kräfte zu kennen. Nur dann kann es wirkungsvolle Strategien formulieren und dauerhafte Wettbewerbsvorteile schaffen. Die wichtigsten Wettbewerber von eesy-ic auf dem analogen IC-Markt gehören zu den besten in der Entwicklung von integrierten Schaltungen, sind wohlbekannt und international anerkannt. Darüber hinaus verfügen sie über langjährige Markterfahrung, breites Leistungsangebot, starke Vertriebsnetze und haben über die Jahre einen großen Kundenstamm in unterschiedlichsten Branchen aufgebaut. Anhand der Wettbewerbsanalyse wurden die jeweiligen Stärken und Schwächen dieser Konkurrenten im Vergleich zum eigenen Unternehmen untersucht. Die Vergleichskriterien wurden aus der Kundensicht festgelegt und beziehen sich auf Aspekte wie der Bekanntheitsgrad und das Image der Marke, die Produktleistung und die Innovationsfähigkeit des Anbieters, die Fähigkeit, kundenspezifische Lösungen zu entwickeln, der Preis, die Marketing- und Vertriebskompetenz und die dafür verfügbaren Ressourcen, die Flexibilität und die Fähigkeit, schnell auf Kundenanfragen zu reagieren sowie sich an die Umweltveränderungen anzupassen. Dadurch konnten Chancen und Risiken identifiziert sowie richtige Handlungspotenziale und Best Practices abgeleitet werden. Die Vergleichsanalyse hat ergeben, dass die Produkte aller Anbieter ihren Grundnutzen erfüllen und eine ähnliche Qualität aufweisen, wodurch die Preisdifferenzierung schwierig wird. In Bezug auf die Bekanntheit und das Image der Marke sowie die Vertriebskompetenz und vorhandene Ressourcen haben traditionell etablierte Unternehmen aufgrund ihres Alters und einer stabilen finanziellen Lage einen deutlichen Vorsprung. Um die Bedrohung durch die starke Position der Konkurrenz zu minimieren, sollte eesy-ic daher einen direkten Wettbewerb meiden. In Hinblick auf die Flexibilität und die Reaktionsfähigkeit hat eesy-ic jedoch die besten Ergebnisse im Vergleich zu allen Gegenspielern. Bei einem intelligenten Einsatz ihrer Stärken in Verbindung mit einer hohen Kundenorientierung kann eesy-ic eine Strategie der Leistungsführerschaft entwickeln und dadurch klare Wettbewerbsvorteile auf dem

Markt erwerben [Vgl. Porter, 2014, S. 33 f.]. Mit der wachsenden Unternehmensgröße nehmen in traditionell etablierten Unternehmen Kommunikations-, Koordinations- und Steuerungsprobleme zu. Flexibilität, Reaktions- und Innovationsfähigkeit lassen dagegen nach. Im Gegenteil dazu, sind die Prozesse in kleinen und dynamischen Unternehmen wie easy-ic durch kurze Wege und schnelle Entscheidungen gekennzeichnet, was sie in die Lage versetzt, schnell und flexibel auf die Anforderungen des Marktes zu reagieren sowie innovative und kundenspezifische Kundenlösungen zu entwickeln.

Zur Erstellung einer Strategie ist es nach Porter zwingend erforderlich neben der Wettbewerbsanalyse auch eine Branchenstrukturanalyse durchzuführen. Es gibt bestimmte Wettbewerbskräfte, deren Einflussstärke die Struktur und die Attraktivität einer Branche bestimmt und Unternehmen entweder eine langfristig profitable Entwicklung in der Branche ermöglicht oder für sie eine Bedrohung darstellt. Die fünf Wettbewerbskräfte sind demnach

- die Verhandlungsmacht der Lieferanten,
- die Verhandlungsmacht der Kunden,
- die Bedrohung durch neue Wettbewerber,
- die Bedrohung durch Ersatzprodukte und
- die Wettbewerbsintensität unter den bestehenden Wettbewerbern [Vgl. Porter, 2014, S. 24 ff.]

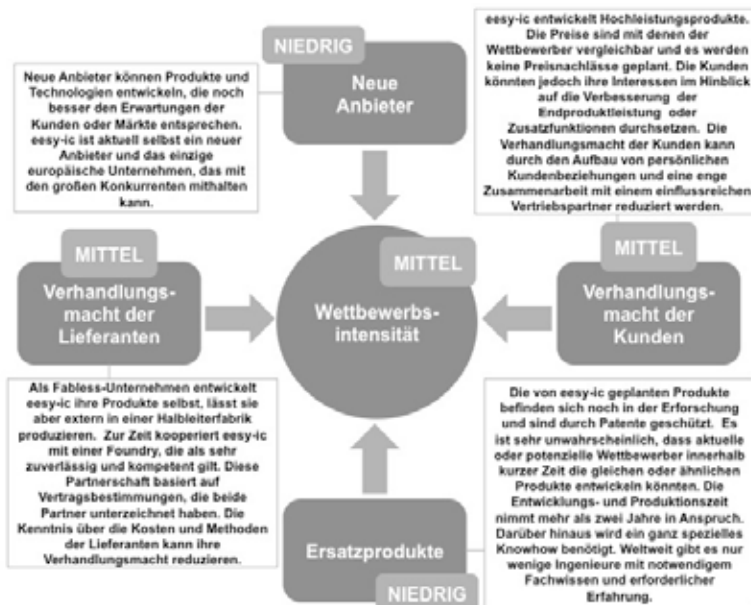


Abbildung 5 | Branchenstrukturanalyse⁷

Um die Einflussstärke einzelner Wettbewerbskräfte in der Halbleiterbranche zu bestimmen, habe ich den erfahrenen Geschäftsführer der eesy-ic GmbH, Dr. Frank Ohnhäuser befragt und ihn gebeten, die einzelnen Aspekte zu bewerten. Die Branchenstrukturanalyse in der Abbildung 5 zeigt, inwieweit die jeweiligen Wettbewerbskräfte die IC-Branche beeinflussen und wie eesy-ic damit umgeht.

2.7 SWOT-ANALYSE

Die SWOT-Analyse (Analysis of Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) ist eine einfache, aber sehr aufschlussreiche Methode zur Gegenüberstellung von internen Unternehmensstärken und -schwächen und externen Chancen und Risiken. Sie verbindet auf eine systematische Weise die wesentlichen Aspekte der internen und externen Untersuchungen und zeigt im Überblick, welche Handlungsmöglichkeiten eesy-ic zur Verfügung stehen und wie sie ihre Ressourcen effizient einteilen kann. Die strategischen Optionen aus der SWOT-Analyse in der Abbildung 6 sollen Entscheidungsträgern dabei helfen, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln, die zur Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Unternehmens beiträgt.

Die SO-Strategie enthält Maßnahmen, die sich aus unternehmensinternen Stärken und externen Chancen ergeben und demonstriert, wie Stärken gezielt eingesetzt werden können, um vorhandene Chancen besser zu verwirklichen. eesy-ic zeigt im Vergleich zum Wettbewerb die besten Ergebnisse in Bezug auf Flexibilität und rasche Reaktionsfähigkeit. Durch bewussten Fokus auf diese Aspekte kann das Unternehmen eine Strategie der Leistungsführerschaft im Vertrieb entwickeln und ausbauen. Ferner kann das Unternehmen mithilfe staatlicher Unterstützung neue Produkte von herausragender Qualität entwickeln und durch das Hervorheben der „deutschen Qualität“ konsequent Wettbewerbsvorteile erwerben. Dazu kommt, dass die Marktführer sich auf den Vertrieb von großen Stückzahlen konzentrieren, wodurch kleinere und mittelständische Unternehmen außer Acht gelassen werden. Durch gezielten Fokus auf Nischenmärkte kann eesy-ic eine feste Stellung auf dem Markt einnehmen und allmählich ausbauen.

Die WO-Strategie zeigt, wie bestimmte Schwächen eliminiert bzw. in Stärken umgewandelt werden können, um Chancen wahrzunehmen. Als Startup-Unternehmen sollte eesy-ic weiterhin durch gezielte Marketingmaßnahmen ihr Image aufbauen und den Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit steigern. Da es im Unternehmen nur begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen gibt, wäre es sinnvoll Marketing und Vertrieb zusammenzuführen, eine klare Kompetenzverteilung zwischen beiden Bereichen festzulegen und ein auf einander abgestimmtes Marketing-/ Vertriebskonzept zu entwickeln. Darüber hinaus sollte weiterhin systematische Marktforschung und Neukundenakquise vorangetrieben werden, um Wachstumspotenziale auszuschöpfen. Um die Informationsverwaltung zu erleichtern und damit die Vertriebseffektivität zu steigern ist zudem die Einführung eines auf die Bedürfnisse von eesy-ic abgestimmten CRM-Systems empfehlenswert.

SWOT Analyse	Strengths	Weaknesses
	• Erfahrenes Management • Branchenkenntnis & großes Netzwerk • Exzellentes Entwicklungsteam • Innovationfähigkeit • Kundenspezifische Problemlösungen • Flache Hierarchien • Kurze Kommunikationswege • Schnelle Entscheidungsfähigkeit • Enger Kundenkontakt • Zuverlässige Produkte von herausragender Qualität • Strategische Partnerschaften	• Startup • Niedriger Bekanntheitsgrad • Keine systematische Vertriebssteuerung • Kein CRM-System • Bisher nur ein Vertriebspartner • Keine flächendeckende Marktpräsenz auf dem analogen IC-Markt • Begrenzte finanziellen und personellen Ressourcen
Opportunities	SO-Strategie	WO-Strategie
• Positive Marktentwicklung auf dem analogen IC-Markt für industrielle Anwendungen • Jährlich steigende Nachfrage nach analogen ICs • Marktführer wollen große Stückzahlen vertreiben und vernachlässigen kleine und mittlere Kunden • eesy-ic ist das einzige europäische Unternehmen mit derartigem Knowhow • Deutsche und europäische Förderprogramme für innovative Unternehmen	• Leistungsführerschaft durch hohe Kundenorientierung, Flexibilität und schnelle Reaktionsfähigkeit ausbauen • Faktor „einzige europäische Firma“ + deutsche Qualität hervorheben • Fokus auf Nischenmärkte • Förderprogramme in Anspruch nehmen	• Imageaufbau • Steigerung des Bekanntheitsgrads • Zusammenführung von Marketing und Vertrieb und klare Kompetenzverteilung, auf einander abgestimmtes Marketing- / Vertriebskonzept • Entwicklung von Steuerungsinstrumenten zum effektiven und effizienten Controlling von Vertriebsaktivitäten • Marktforschung vorantreiben • Einführung eines auf Bedürfnisse von eesy-ic abgestimmten CRM-Systems • Neukundenakquise vorantreiben
Threats	ST-Strategie	WT-Strategie
• International anerkannte Wettbewerber mit starken Vertriebsnetzen und hohen Marktanteilen • Fragile Weltwirtschaftslage • Rasante technologische Entwicklung • Verhandlungsmacht der Lieferanten • Verhandlungsmacht der Kunden	• Starke Partnerschaftsbeziehungen mit Vertriebspartnern durch intensive Kommunikation und Einbeziehung der Partner in die vertriebsrelevante Entscheidungen • Starke Partnerschaftsbeziehungen zu Lieferanten und Kenntnisse über deren Vorgehensweisen aufbauen • Starke Beziehung zu den Kunden aufbauen + kundenspezifische Problemlösungen mit hohem Zusatznutzen entwickeln	• Direkten Wettbewerb mit starken Konkurrenten meiden • Suche nach einem starken Vertriebspartner, der über enge Kontakte zu den Kunden auf dem analogen IC-Markt verfügt • Vertriebskontrolle durch kompetente Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit

Abbildung 6 | SWOT Analyse®

Die ST-Strategie bringt zum Ausdruck, mit welchen Stärken das Unternehmen welchen Risiken begegnen kann, um bestimmte Gefahren abzuwenden. Hier sollte eesy-ic vor allem starke Partnerschaftsbeziehungen zu ihren Vertriebspartnern, Lieferanten und Kunden aufbauen, um ihre Verhandlungsmacht zu reduzieren und ihr Verhalten dadurch in die gewünschte Richtung zu steuern.

Die WT-Strategie verdeutlicht Gefahren, auf die sich das Unternehmen nicht einlassen darf, weil entsprechende Stärken fehlen und zeigt, wie eesy-ic sich trotz Risiken schützen kann. So sollte das Unternehmen einen direkten Wettbewerb mit seinen starken Konkurrenten meiden und eigene Position durch die Kooperation mit einem starken Vertriebspartner, der über notwendige Kundenkontakte auf den analogen IC-Markt verfügt, stärken. Darüber hinaus wäre es sinnvoll einen kompetenten Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder-Persönlichkeit einzustellen, der die Vertriebskontrolle übernimmt und Vertriebsaktivitäten regelmäßig auf Effektivität und Effizienz überprüft.

Die strategischen Maßnahmen sollten immer an den verfolgten Zielen des Unternehmens ausgerichtet sein. Um eine geeignete Vertriebsstrategie formulieren zu können, ist es deshalb erforderlich zunächst Vertriebsziele festzulegen, die eesy-ic in Zukunft erreichen möchte.

2.8 VERTRIEBSZIELE

Die Grundlage jeder Planung im Vertrieb ist die Definition von klaren und eindeutigen Zielen, die in Perspektive eine positive Veränderung bewirken. Ausgehend von der IST-Situation werden SOLL-Zustände festgelegt, die in Zukunft durch entsprechende Maßnahmen erreicht werden sollen. Die Ziele müssen nach den sogenannten SMART-Kriterien formuliert werden [Vgl. Faix, 2006, S. 21]. Präzise Ziele beschreiben konkrete Bilder von angestrebten Zuständen, die unter anderem durch messbare Zwischenziele erreicht werden. Sie müssen Vertriebsmitarbeitern verständlich vermittelt werden und für sie eine gewisse Herausforderung darstellen, um sie auf diese Weise zu Höchstleistungen zu motivieren. Gleichzeitig müssen Zielsetzungen aber realistisch bleiben, um Kapazitätsüberlastung zu vermeiden und es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Zielerreichung ermöglichen. Darüber hinaus müssen Ziele terminiert und deren Erreichung zu einem bestimmten Zeitpunkt überprüft werden. Wenn jeder weiß, was von ihm erwartet wird, können konkrete Schritte geplant und Ressourcen effektiv eingeteilt werden. Im Vertrieb gibt es eine Vielzahl von Zielen, die nach quantitativen und qualitativen Aspekten formuliert werden können. Nach Absprache mit der Unternehmensleitung und unter Berücksichtigung von übergeordneten langfristigen Unternehmenszielen werden von eesy-ic folgende Vertriebsziele verfolgt:

1. Wirtschaftliche Vertriebsziele: eesy-ic hat im Jahr 2014 mit der Dienstleistung einen Umsatz von 2,3 Millionen Euro erwirtschaftet. Im Jahr 2015 plant das Unternehmen eine Umsatzsteigerung auf 3 Millionen Euro. In den darauffolgenden Jahren soll der Umsatz jeweils um weitere 500.000 Euro gesteigert werden. Dies soll unter anderem durch die Steigerung des

Bekanntheitsgrads des Unternehmens, Durchführung von zusätzlichen Innovationsprojekten im Rahmen der Auftragsforschung und die Gewinnung von neuen Kunden gelingen.

2. Kundenbezogene Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt die Beziehungen zu den bestehenden und potenziellen Kunden aufzubauen und zu intensivieren. Im Rahmen der Neukundenakquise muss ein innovatives und wirkungsvolles Konzept entwickelt werden, das genau definiert, mit welchen Ressourcen und Instrumenten neue Kunden angesprochen und gewonnen werden können. Als Startup Unternehmen strebt eesy-ic die Gewinnung von potenzialstarken Kunden an. Das Ziel ist 2 neue Projekte pro Jahr zu gewinnen, die dem Unternehmen jeweils 150.000 Euro einbringen. Darüber hinaus möchte das Unternehmen die Beziehung zu den bestehenden Kunden weiterhin stärken und Cross-Selling Potenziale optimal ausschöpfen. Durch den Ausbau der bestehenden Geschäftsbeziehungen werden zusätzliche 200.000 Euro eingeplant.⁹
3. Wettbewerbsorientierte Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt ihre Marktposition durch den Aufbau eines positiven Images in der Öffentlichkeit zu verbessern und den Bekanntheitsgrad der „eesy-ic“ Marke durch gezielte Marketingmaßnahmen systematisch und konsequent zu steigern. Auf diese Weise soll das Vertrauen bei Kunden geschaffen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht werden. Nach der Markteinführung des ersten ICs soll der Marktanteil in Europa auf 8% steigen. Stückzahlmäßig sollen pro Jahr insgesamt 150.000 ICs abgesetzt werden [Vgl. eesy-ic GmbH, 2012, S. 18].
4. Vertriebspartnerbezogene Ziele: Das Unternehmen ist bestrebt, einen leistungsstarken Vertriebspartner zu gewinnen, der über enge Kundenkontakte in den anvisierten Märkten verfügt und eesy-ic in der Öffentlichkeit repräsentieren soll. Das Ziel ist dabei, eine langfristige Geschäftsbeziehung mit dem Vertriebspartner aufzubauen, von der beide Partner im gleichen Maße profitieren sollen. Es soll ein passendes Konzept zur systematischen Ansprache, Gewinnung und Steuerung potentieller Vertriebspartner entwickelt werden.
5. Unternehmensinterne Vertriebsziele: eesy-ic ist bestrebt von Anfang ihre Vertriebsorganisation und Prozessabläufe effizient zu gestalten und kontinuierlich zu optimieren. Darüber hinaus möchte das Unternehmen einen Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder Persönlichkeit akquirieren, der mithilfe systematischer Steuerungsinstrumente die Vertriebsaktivitäten der Vertriebspartner kontrollieren und in die gewünschte Richtung lenken soll. Der Vertriebsmitarbeiter soll von einem Marketingmitarbeiter unterstützt werden, der die Marktforschung und Pressearbeit übernimmt. Es wird zudem angestrebt, ein auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes CRM-System einzuführen, das eine deutliche Produktivitätssteigerung der internen Vertriebsarbeit ermöglicht.

⁹ Aus dem Interview mit dem Geschäftsführer der eesy-ic GmbH, Dr. Frank Ohnhäuser zu den Vertriebszielen von eesy-ic, durchgeführt im Rahmen der Master-Thesis von Viktoria Lafer am 15.12.2014

3 UMSETZUNGSSCHRITTE

Nachdem in den vergangenen Kapiteln eine ausführliche IST-Analyse durchgeführt und entsprechende Vertriebsziele formuliert wurden, werden im nächsten Schritt Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele definiert. Im Hinblick auf die vier Dimensionen des Excellence-Sales Ansatzes – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – werden Empfehlungen zur Gestaltung einer professionellen und systematischen Vertriebsarbeit ausgesprochen, die durch eine hohe Effektivität und Produktivität gekennzeichnet ist. Der Fokus wird auf die Vertriebsbereiche und Maßnahmen gelegt, die eesy-ic als kleinem Unternehmen am meisten nutzen und einen messbaren Erfolg bringen. Das Ziel ist dabei nicht der Einsatz eines Rund-um-Pakets mit allen möglichen Vertriebsaspekten, sondern eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittenen Aktivitäten und eine effektive Einteilung der vorhandenen Vertriebsressourcen.

3.1 VERTRIEBSSTRATEGIE

3.1.1 KUNDENSTRATEGIE

Im Mittelpunkt der eesy-ic Vertriebsstrategie stehen Kunden, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche. Kundenorientierte Vertriebsstrategie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wirksame Vorgehensweisen am Markt. Gezielte Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen bilden den Kern der Kundenstrategie, die sich sowohl im Unternehmensleitbild als auch im Denken und Handeln aller Mitarbeiter widerspiegelt. Die wesentlichen Aspekte der eesy-ic Kundenstrategie werden in der Abbildung 7 zusammengefasst



Abbildung 7 | Kundenstrategie der eesy-ic GmbH¹⁰

¹⁰ Eigene Darstellung

3.1.2 WETTBEWERBSSTRATEGIE

Um klare Wettbewerbsvorteile zu erlangen und sich vom Wettbewerb positiv hervorzuheben, verfolgt eesy-ic eine Strategie der Leistungsführerschaft [Vgl. Porter, 2014, S. 33]. In einer Branche, die vom rasanten technologischen Fortschritt und Verdrängungsprinzip geprägt ist, können Geschwindigkeit und Flexibilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Das Unternehmen sollte daher von seinen Stärken profitieren und in Hinblick auf die Reaktionsfähigkeit und Flexibilität deutlich bessere Ergebnisse als die Konkurrenz zeigen. Im Vertrieb bedeutet das vor allem eine rasche Beantwortung von Kundenanfragen, unverzügliche Angebotserstellung sowie zügige Bearbeitung von Kundenbeschwerden. In Anlehnung an Porters generische Wettbewerbsstrategien wird in der Abbildung 8 gezeigt, wie eesy-ic durch Geschwindigkeit und Flexibilität in Verbindung mit einer hochwertigen Kundenbetreuung und kundenindividuellen Problemlösungen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil auf den Nischenmärkten schaffen kann.



Abbildung 8 | Wettbewerbsstrategie der eesy-ic GmbH¹¹

11 Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, 2014, S. 34

Um Vertriebsmitarbeiter dazu zu befähigen, sich schnell und flexibel auf spezifische Problemsituationen einzustellen, sollte eesy-ic in regelmäßigen Zeitabständen Personalschulungen durchführen, bei denen Vertriebsmitarbeiter unterschiedliche Konstellationen durchspielen und lernen, sich in die Lage der Kunden zu versetzen, ihre Bedürfnisse zu verstehen und passende Kundenlösungen zu entwickeln [Vgl. Homburg et al., 2012, S. 147/ Olfert, 2012, S. 195/ Holtbrügge, 2013, S. 131 ff.].

3.1.3 STRATEGIE ZUR GEWINNUNG NEUER VERTRIEBSPARTNER

Entscheidungen über die Vertriebswege und Vertriebspartner haben einen ausschlaggebenden Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens und zählen deshalb zu den wichtigsten Entscheidungen, die ein Unternehmen zu treffen hat. Die Wahl der Vertriebswege und -partner beeinflusst maßgeblich die Kostenstruktur eines Unternehmens. Auch die gesamte Perzeption eines Unternehmens und seine Positionierung am Markt werden dadurch beeinflusst. Die Vertriebswege und -partner schaffen wichtige Rahmenbedingungen für den Marktzugang und Marktabdeckung [Vgl. Homburg et al., 2012, S. 49]. Um die gesetzten Vertriebsziele erreichen zu können, muss eesy-ic in der Lage sein, ihre Produkte an die Kunden zu bringen. Dazu braucht das Unternehmen einen leistungsfähigen Vertriebspartner, der sich mit den Besonderheiten des Marktes auskennt, einen möglichst großen Kundenstamm hat und in der Lage ist, auch neue Kunden zu akquirieren. Wie kann eesy-ic einen starken Vertriebspartner dazu bringen, eine Geschäftsbeziehung mit ihr einzugehen? Die wesentlichen Schritte auf dem Weg zur Gewinnung neuer Vertriebspartner werden in der Abbildung 9 vorgestellt.

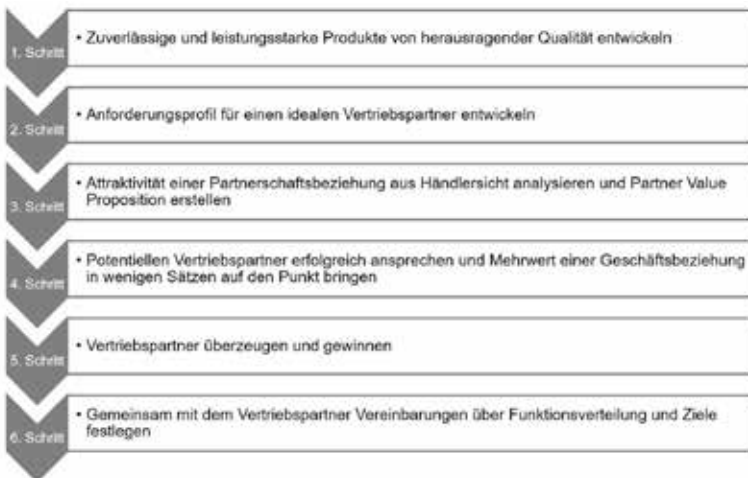


Abbildung 9 | Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner¹²

¹² Eigene Darstellung

Qualitativ hochwertige und fehlerfreie Produkte bilden eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und langfristige Partnerschaft mit leistungsstarken Handelsunternehmen. Deshalb muss eesy-ic auch in Zukunft zuverlässige und leistungsstarke Produkte von herausragender Qualität entwickeln und auf den Markt bringen. Ferner muss das Unternehmen die Attraktivität einer Partnerschaftsbeziehung aus Händlersicht betrachten und unter Berücksichtigung möglicher Einwände schlagkräftige Argumente für eine individuelle Partneransprache vorbereiten, die in wenigen Sätzen den Mehrwert einer Geschäftsbeziehung aufzeigt. Je besser die Argumente, umso höher die Chancen, dass eine Geschäftsbeziehung zustande kommt [Vgl. Grams, 2011, S. 99 f.].

3.2 VERTRIEBSMANAGEMENT

3.2.1 ZUSAMMENFÜHREN VON MARKETING UND VERTRIEB

Um die Vertriebsarbeit möglichst effektiv und effizient zu gestalten und mögliche Schnittstellenprobleme zu umgehen, ist es ratsam Marketing und Vertrieb zusammenzulegen. Zum einen verfolgen beide Fachbereiche ähnliche Ziele und haben ergänzende Funktionen. Aufgrund der kleinen Firmengröße macht es zum anderen nur wenig Sinn beide Bereiche getrennt voneinander zu gestalten. Wichtig ist eine klare Aufgabenverteilung, die jedem einzelnen ermöglicht seinen Tätigkeiten bestmöglich nachzugehen. Wenn die Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb klar festgelegt ist, steht einer erfolgreichen Zusammenarbeit nichts mehr im Weg [Vgl. Binckenbanck, 2013, S. 209 ff./ Homburg et al., 2012, S. 123]. Der Vertrieb sollte nah am Kunden bleiben und Aufgaben wie Kundensegmentierung, Neukundenakquise, Ausbau von Kundenbeziehungen sowie Steuerung von Vertriebsaktivitäten durch den Vertriebspartner übernehmen. Das Marketing sollte dagegen die vertriebsunterstützende Funktion ausführen. Darunter fallen Aufgaben wie Steigerung des Bekanntheitsgrads der Marke, Imageaufbau, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung, Gestaltung von kreativen Kommunikationsmaßnahmen, Pflege der Website und Erstellung von Publikationen wie Produktinformationen. Je besser die Marktpositionierung, je stärker der Marktauftritt, umso einfacher wird es dem Vertrieb fallen, die eesy-ic Marke vor dem Kunden zu vertreten. Obwohl beide Bereiche unterschiedliche Aufgaben erfüllen, verfolgen sie ein gemeinsames Ziel. Im Rahmen von Synergieeffekten können durch kundenorientierte Denk- und Verhaltensweisen, intensive Kommunikation, Offenheit im Informationsaustausch, Vertrauen und Eigenverantwortung die Stärken jedes einzelnen optimal ausgeschöpft und die Produktivität der Vertriebsarbeit deutlich gesteigert werden.

Vertrieb	Marketing
Kundensegmentierung	Erstellung von Publikationen
Neukundenakquise	Pressearbeit / Verfassen von Fachartikeln
Ausbau von Kundenbeziehungen	Marktforschung
Vertriebsplanung	Gestaltung von Kommunikationsmaßnahmen
Steuerung der Vertriebsaktivitäten	Pflege der Firmenwebsite

Abbildung 10 | Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb¹³

3.2.2 VERTRIEBSSTEUERUNG

Unter Vertriebssteuerung wird grundsätzlich ein Prozess zur effektiven und wirksamen Gestaltung, Koordination und Steuerung aller vertriebsbezogenen Aktivitäten im Hinblick auf die Erfüllung definierter Vertriebsziele verstanden [Vgl. Kühnapfel, 2013, S. 21]. Um die Vertriebsarbeit möglichst effektiv zu gestalten, muss eesy-ic im Rahmen der Vertriebssteuerung zunächst eine systematische Vertriebsplanung und Budgetierung vornehmen. Dafür muss das Unternehmen diverse Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber sammeln und auswerten. Auf Basis der gewonnen Erkenntnis sollte es dann die zukünftige Marktentwicklung einschätzen und eine Umsatz-/Mengenplanung erstellen. Je präziser die Planung, desto geringer die Kosten für Übermengen und höher die Vertriebseffizienz. In regelmäßigen Zeitabständen sollte eesy-ic sorgfältige Plan-Ist-Analysen durchführen, um Abweichungen identifizieren und Leistungsmängel durch gezielte Maßnahmen reduzieren zu können. Eine nachhaltige Vertriebssteuerung soll dem Unternehmen dabei helfen, vorhandene Ressourcen bei der Marktbearbeitung effizient einzusetzen, Risiken rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu konzipieren. Vor allem in Bezug auf eine effektive Zusammenarbeit mit dem Vertriebspartner sollte das Unternehmen systematische Maßnahmen zur Kontrolle der geplanten Vertriebsaktivitäten entwickeln. Eine wichtige Voraussetzung stellt dabei intensive Kommunikation sowie Einbeziehung des Vertriebspartners in die vertriebsrelevanten Entscheidungen dar [Vgl. Grams, 2011, S. 117 f.]. Gemeinsam mit dem Vertriebspartner sollten konkrete Ziele über Absatzmengen und Kundenzahlen vereinbart werden. Auf Basis von monatlichen Berichten, die unter anderem Abverkaufszahlen und Informationen über neugewonnene Kunden enthalten sollten, kann eesy-ic Vorgehensweisen des Vertriebspartners beurteilen, Optimierungspotenziale zur Umsatz- und Effizienzsteigerung identifizieren und entsprechend handeln. Um den Vertriebs Erfolg besser kontrollieren und die Abhängigkeit vom Vertriebspartner reduzieren zu können, sollte eesy-ic parallel dazu selbst starke persönliche Kundenbeziehungen aufbauen.

¹³ Eigene Darstellung

3.3 INFORMATIONSMANAGEMENT

3.3.1 ERFOLGREICHES CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Unter Informationsmanagement versteht man grundsätzlich die Planung, Organisation, Überwachung und Steuerung von Informationsflüssen zur Erreichung strategischer Unternehmensziele. Die Aufgabe des Informationsmanagements ist, Informationen zu sammeln, auszuwerten, zu interpretieren und bei Bedarf bereitzustellen. Da Informationen sich rasant vermehren, ist es wichtig das Managen von Informationen im Vertrieb durch den Einsatz, Pflege und Ausbau von ganzheitlichen Informationssystemen zu unterstützen, um zukünftigen Anforderungen gerecht werden zu können. Systematisches Informationsmanagement fördert die Professionalität der Vertriebsarbeit, hilft komplexe Aufgaben zu bewältigen und ermöglicht eine rechtzeitige Anpassung an veränderte Marktbegebenheiten [Vgl. Weck, 2003, S. 6/ Biethahn et al., 2004, S. 18 f.]. Um riesige Informationsbestände über Kunden, Wettbewerber und Märkte im Vertrieb zielgerichtet verwalten zu können, werden auf dem Markt zahlreiche CRM-Lösungen angeboten, die sich sowohl an den Bedürfnisse der großen als auch kleinen Unternehmen orientieren. Ein CRM-System fasst die wichtigsten Informationen strukturiert im Überblick zusammen und ermöglicht Mitarbeitern mit wenigen Mausklicks den Zugriff auf die von ihnen benötigten Daten. Dadurch werden die Aktivitäten der Mitarbeiter strukturierter, effizienter und weniger zeitaufwendiger. Die Kommunikation zwischen einzelnen Mitarbeitern und Prozessabläufe im Vertrieb können deutlich verbessert werden. Mit der Unterstützung eines CRM-Systems können die Vertriebsmitarbeiter sich auf wirkungsvollste Aktivitäten konzentrieren und Kundeninteraktionen effektiver gestalten. Eine für eesy-ic interessante CRM-Funktion ist zum Beispiel die Steuerung von Kundenbesuchen. Bei vielen Kontakten kann ein Kunde schon mal vergessen oder übersehen werden. Ein intelligentes CRM-System verhindert das, indem es den Vertriebsmitarbeiter daran erinnert, dass ein Kunde zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder kontaktiert werden muss. Dafür muss der Mitarbeiter lediglich eine Erinnerungsfunktion einschalten und gewünschte Kontakthäufigkeit eingeben. Im Besuchsbericht kann er vermerken, für welche Produkte ein Kunde sich interessiert und auf was er besonders Wert legt. Auch Angebote können direkt aus dem CRM-System geschrieben werden und ihre Erstellung wird durch bereits vorhandene Textbausteine unterstützt. Die wichtigsten Informationen über einzelne Kunden können in der Aktivitätshistorie archiviert und bei Bedarf jederzeit abgerufen werden. Somit stellt eine CRM-Software ein ideales Werkzeug dar, das wertvolles Kundenwissen systematisiert sowie eine gezielte Kundenbearbeitung und Steigerung der Vertriebseffizienz ermöglicht.

3.3.2 EINFÜHRUNG EINES CRM-SYSTEMS

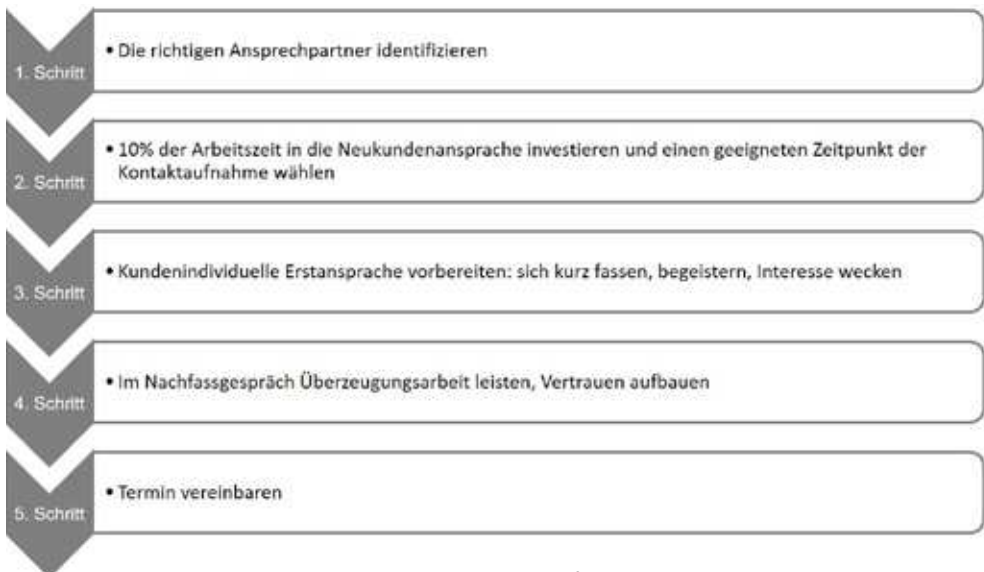
Eine kundenorientierte Unternehmensstrategie und erfolgreiches Customer Relationship Management sollten immer durch eine geeignete IT-Lösung unterstützt werden. Kommerzielle Softwarelösungen bieten oft umfangreiche Möglichkeiten, sind aber auch sehr teuer. Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, auf eine kostspielige CRM-Lösung zunächst zu verzichten und stattdessen eine kostenlose Alternative zu testen, die zu keinen zusätzlichen Budgetbelastungen des Unternehmens führt. Im Bereich der kostenlosen, aber durchaus professionellen Open Source Anwendungen gibt es zahlreiche CRM-Produkte, die extra für die Bedürfnisse der kleinen Startup-Unternehmen mit begrenztem Budget entwickelt wurden und neben CRM-Funktionen auch weitere Module enthalten. Viele der Anbieter bieten zusätzlich zu den freien Versionen auch kostenpflichtige Varianten, die im Vergleich zu freien Alternativen gewisse Verbesserungen enthalten. Aber auch hier besteht die Möglichkeit diverse CRM-Systeme für einen befristeten Zeitraum gratis zu testen und zu prüfen, inwieweit die jeweilige Lösung die Bedürfnisse des Unternehmens erfüllt. Um die Vor- und Nachteile von unterschiedlichen CRM-Lösungen besser bewerten zu können, sollte es sowohl freie als auch kommerzielle Alternativen über gewisse Zeiträume testen und miteinander vergleichen. Sollte das Unternehmen letztendlich zum Entschluss kommen, dass die Vertriebsaktivitäten sich mit einem kommerziellen CRM-System besser und effizienter steuern lassen, kann es immer noch die teuren Lizenzen mit langen Laufzeiten umgehen, indem es die gewünschte Software für eine bestimmte Anzahl von Nutzern für einen festen Monatspreis mietet.

3.4 KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

3.4.1 NEUKUNDENAKQUISE

Das Kundenbeziehungsmanagement beginnt mit der Neukundengewinnung. Durch die Akquisition von neuen profitablen Geschäftsbeziehungen können Unternehmen ihren dauerhaften Markterfolg sichern. Dieses Thema spielt besonders bei Jungunternehmen eine wichtige Rolle, da sie in der Anfangsphase noch über einen keinen Kundenstamm verfügen und ihr Geschäftserfolg zum großen Teil von wenigen bestehenden Key Accounts abhängt. Sollte einer der Schlüsselkunden, aus welchen Gründen auch immer wegfallen, kann das für ein Startup-Unternehmen gravierende Folgen nach sich ziehen. Nichtsdestotrotz müssen Unternehmen dieses Szenario bei ihren Planungen berücksichtigen und rechtzeitig entsprechende Vorkehrungen treffen. Die geschilderte Problematik betont einmal mehr die Bedeutung einer professionellen Kundenakquise. Welche Maßnahmen kann es in Zukunft ergreifen, um den Erfolg der Neukundengewinnung erkennbar zu erhöhen? Zunächst sollte die Kundenakquise zu einem festen Bestandteil der Alltagsarbeit werden. Sinnvoll wäre es, 10% der Arbeitszeit in die gezielte Neukundenansprache zu investieren. Parallel dazu kann man ein professionelles Telemarketingunternehmen beauftragen,

neue Leads über die Kaltakquise zu generieren. Es gibt zahlreiche Anbieter auf dem Markt, die nach Region, Branche und Firmengröße Ihre bereits vorqualifizierten Kontakte selektieren und gezielt ansprechen. Auf diese Weise kann eesy-ic viel Zeit sparen, die wichtigen Entscheidungsträger direkt erreichen und den Vertriebserfolg steigern. Wenn man seinen richtigen Ansprechpartner schon kennt, sollte man im nächsten Schritt, ähnlich wie bei der Gewinnung eines neuen Vertriebspartners eine individuelle Kundenansprache vorbereiten. Der erste Kontakt entscheidet maßgeblich über weitere Beziehungsentwicklung. Deshalb muss das Personal im Rahmen der Telefonakquise geschult werden, in wenigen Sätzen das wichtigste auf den Punkt zu bringen und beim potenziellen Kunden Interesse zu wecken. Je mehr man über die Ausgangs- und Bedarfssituation des Kunden kennt, je besser man dem Kunden den Mehrwert einer Geschäftsbeziehung aufzeigen kann, umso höher sind die Chancen, einen Kundentermin zu bekommen. Die Telefonakquise ist genauso wie andere Akquisitionsmaßnahmen keine einmalige Aktion. Beim ersten Vorstellungsgespräch muss man unbedingt mit dem Kunden ein weiteres Telefonat vereinbaren und im Nachfassgespräch durch eine schlüssige Argumentation den Kunden zu einem persönlichen Kundentermin überzeugen. Wenn Kunden heutzutage etwas suchen, dann suchen sie primär über Google. Deshalb sollte eesy-ic auch intensiv Onlinemarketing betreiben und Instrumente wie Google AdWords einsetzen. Ferner kann man den Erfolg der Neukundengewinnung fördern, indem man qualitativ hohe Referenzen von den Bestandskunden einholt und sie auf der Firmenhomepage präsentiert. In Summe sollen die einzelnen Maßnahmen deutlich zum positiven Image, zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Marke und zur Vertrauensbildung bei Kunden beitragen.

Abbildung 11 | Neukundengewinnung durch Telefonakquise¹⁴

3.4.2 KUNDENZUFRIEDENHEITSMESSUNG

Der Verkauf eines Produkts sollte nicht der Abschluss eines Geschäfts sein, sondern der Anfang einer langfristigen Beziehung – Kundenbindung ist das wichtige Schlagwort in diesem Zusammenhang. Kundenbindung wird erreicht, indem man persönliche Beziehungen zu den Kunden aufbaut und eine hohe Kundenzufriedenheit sicherstellt. Diese entsteht zum Beispiel durch ausgezeichnete Serviceleistungen, hohe Produktqualität und erfolgreiches Beschwerdemanagement. Die Konzentration auf langfristige und profitable Kundenbeziehungen sowie deren nachhaltige Pflege kann in erheblichem Maße die Kundenzufriedenheit und den Vertriebs Erfolg steigern [Vgl. Bruhn, Homburg, 2005, S. 8/ Homburg et al., 2012, S. 42]. Um Kundenzufriedenheit konsequent erhöhen zu können, muss eesy-ic zunächst wissen, wie zufrieden ihre Kunden mit den Leistungen des Unternehmens sind. Zur systematischen Kundenzufriedenheitsmessung ist es deshalb empfehlenswert in regelmäßigen Zeitabständen einfache Kundenzufriedenheitsbefragungen durchzuführen, die eesy-ic schnell zeigen können, wie zufrieden ihre Kunden mit den einzelnen Leistungen des Unternehmens sind. Die Zufriedenheitsaspekte können sich auf die Beratungskompetenz, Freundlichkeit und Erreichbarkeit der Mitarbeiter, Produktqualität, Termintreue, Bearbeitung von Reklamationen sowie Internetauftritt des Unternehmens beziehen. Darüber hinaus können Kunden auch eigene Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Leistungsqualität und Erfüllung von Kundenbedürfnissen machen. Da der Gewinn in der Regel überwiegend mit Stammkunden generiert wird, sollte eine serviceorientierte Unternehmenskultur, hohe Kundenzufriedenheit und kundenindividueller Zusatznutzen immer im Vordergrund aller Vertriebsaktivitäten stehen.

3.5 AKTIONSPLAN

Der Aktionsplan fasst die wesentlichen Maßnahmen auf dem Weg zu einer professionellen Vertriebsgestaltung zusammen. Zur Erreichung der geplanten Vertriebsziele wurden fünf Teilziele bzw. Aufgabenblöcke definiert, die wiederum auf einzelne Arbeitspakete heruntergebrochen wurden. Die Teilziele beziehen sich auf Aspekte wie Personal, Kunden, Vertriebspartner, Informationssysteme und Marketingaktivitäten. Auf diese Weise werden in der Abbildung 12 unter jedem Aufgabenblock einzelne Schritte in einer systematischen Reihenfolge aufgelistet. Konsequente Einhaltung der dargestellten Aktivitäten soll nach und nach zur Professionalisierung des Vertriebs und zu besseren Vertriebsergebnissen führen.

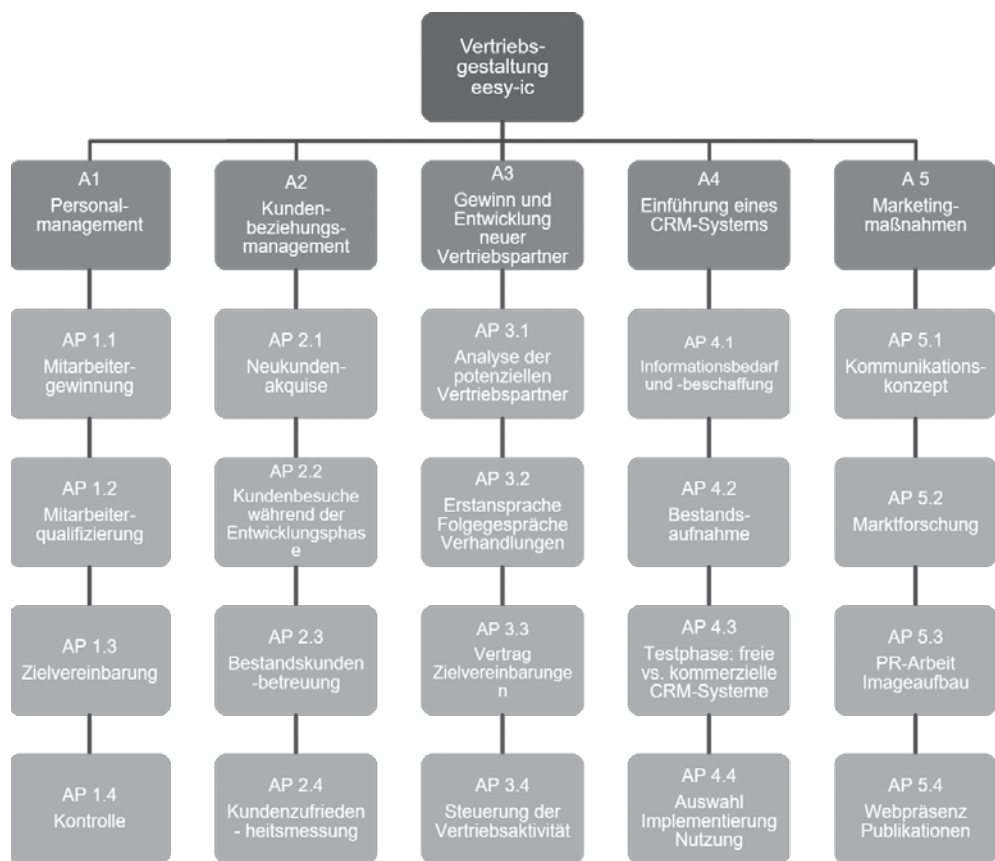


Abbildung 12 | Aktionsplan¹⁵

Zeitliche Einordnung sämtlicher Vertriebsaktivitäten wird in der Abbildung 13 dargestellt. Die Übersicht der geplanten Maßnahmen im chronologischen Zeitverlauf bietet eine gewisse Orientierung und soll Mitarbeitern eine Auskunft darüber geben, welchen Zeitaufwand konkrete Maßnahmen erfordern. Viele Aufgaben verlaufen parallel und sind ein essenzieller Bestandteil der alltäglichen Arbeit. Andere sind einmalig und zeitlich begrenzt, bilden aber einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einem bestimmten Ziel. Dritte müssen in regelmäßigen Zeitintervallen wiederholt werden, um die hohe Qualität der Vertriebsarbeit sicherzustellen.

15 Eigene Darstellung



Abbildung 13 | Gestaltung des Vertriebs in der Zeitachse¹⁶

Im Rahmen des Vertriebscontrollings können diverse Planabweichungen aufgedeckt und durch neue Aktionen gegengesteuert werden. In einem dynamischen Umfeld können sich interne Faktoren oder externe Rahmenbedingen rasch verändern und dadurch den Verlauf von bestimmten Maßnahmen stark beeinflussen. Deshalb müssen Vertriebsmitarbeiter immer wieder überprüfen, inwieweit die ausgesuchten Methoden zum gewünschten Ergebnis führen und die Vorgehensweisen gegebenenfalls anpassen. Regelmäßige Überwachung und Steuerung der Vertriebsaktivitäten stellt ein wichtiges Instrument zur Erkennung der zukünftigen Fehlentwicklung dar und ermöglicht somit eine frühzeitige Risikoidentifizierung und Überarbeitung der gewählten Maßnahmen.

4 NUTZEN FÜR DAS UNTERNEHMEN

Der Aufbau eines professionellen Vertriebs kann eesy-ic in vielerlei Hinsicht Vorteile verschaffen. Neben dem bereits aufgezeigten qualitativen Nutzen wie der Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens, Verbesserung der internen Prozessabläufe und Stärkung der Partnerschafts-

¹⁶ Eigene Darstellung

beziehungen mit Vertriebspartnern und Kunden führt das systematische Vertriebsmanagement zu höheren Umsätzen und einer steigenden Unternehmensprofitabilität.

Mittels einer Kosten-Nutzen-Analyse wird in der Abbildung 14 auf monetärer Basis eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung vorgenommen, die die Rentabilität der geplanten Investitionen bewertet. Dabei werden der voraussichtliche Aufwand und Nutzen in Geldeinheiten umgewandelt und zueinander ins Verhältnis gesetzt, so dass am Ende eine übersichtliche und gut interpretierbare Informationsgrundlage für weitere Maßnahmenentscheidungen entsteht. Bei monetären Angaben handelt es sich jeweils um Schätzwerte. Die Verlässlichkeit der Aussagen ist deshalb kritisch zu hinterfragen.

A. Aufwand in EUR	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Mitarbeiterrekrutierung (einmalig)	1.000	0	0
Arbeitsplatzausstattung (einmalig)	2.000	0	0
Personalkosten	100.000	100.000	100.000
Vertriebsschulungen	5.000	5.000	5.000
Neukundenakquise	1.000	1.000	1.000
Marketingkosten	10.000	20.000	50.000
Reisekosten	10.000	15.000	20.000
Gesamtkosten pro Jahr	129.000	141.000	176.000
B. Nutzen in EUR			
Umsatzsteigerung (3 EUR pro Stück)	150.000	375.000	675.000
- Absatzmenge in Stück	50.000	125.000	225.000
Verbesserung der Prozessabläufe	50.000	25.000	25.000
Gesamtnutzen pro Jahr	200.000	400.000	700.000
C. Ergebnis pro Jahr in EUR			
	71.000	259.000	524.000

Abbildung 14 | Kosten-Nutzen-Analyse¹⁷

Der Kosten-Nutzen-Vergleich zeigt, inwieweit das zu erwartende Vertriebsresultat den dafür erforderlichen Aufwand rechtfertigt und eine Verbesserung gegenüber dem Anfangszustand bewirkt. Die Rechnung wurde für einen Zeitraum von drei Jahren erstellt. Auf der Aufwandseite werden Kosten für die Mitarbeiterbeschaffung, Arbeitsplatzausstattung, Mitarbeitergehälter, Weiterbildungsmaßnahmen, Neukundenakquise, Marketingmaßnahmen und Geschäftsreisen be-

17 Eigene Darstellung

rücksichtigt. Es wird angenommen, dass eesy-ic zunächst mit einer Open Source CRM-Lösung gut auskommt und hierfür deshalb keine zusätzlichen Kosten entstehen. Unter dem Strich fallen im ersten Jahr Gesamtkosten von 129.000 €, im zweiten Jahr 141.000 € und im dritten Jahr 176.000 € an. Auf der Nutzenseite ist mit einer Umsatzsteigerung durch die Einnahmen aus dem Verkauf von neuen Produkten zu rechnen. Wenn das erste Produkt (P1) eingeführt wird, wird es eine gewisse Zeit brauchen, um auf dem Markt bekannt zu werden. Deshalb wird bei der Rechnung davon ausgegangen, dass eesy-ic im ersten Jahr nur 50.000 ICs für einen Stückpreis von 3 € vertreiben kann, wodurch ein Umsatz von 150.000 Euro generiert wird. In den darauffolgenden Jahren können jedoch größere Absatzmengen eingeplant werden. Im zweiten und dritten Jahr wird zudem die Markteinführung von weiteren Produkten (P2+P3) folgen, die ebenfalls zur Umsatzsteigerung beitragen. Durch die Verbesserung von Prozessabläufen und zielgerichtetes Arbeiten können zusätzlich in allen drei Jahren Kosteneinsparungen erreicht werden, so dass mithilfe der eingesetzten Vertriebsmittel in ersten Jahr ein Gesamtnutzen von 200.000 €, im zweiten Jahr 400.000 € und im dritten Jahr 700.000 € zu erwarten ist. Eine Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen führt in Summe in allen drei Jahren zu einem positiven Ergebnis. Im ersten Jahr sind es 71.000 €, im zweiten Jahr 259.000 € und im dritten Jahr 524.000 €.

Diese einfache und überschaubare Rechnung veranschaulicht im Überblick den wirtschaftlichen Nutzen des Vertriebsvorhabens. Aufgrund des zu erwartenden positiven Ergebnisses empfehle ich die Umsetzung des vorgestellten Vertriebskonzepts in Anlehnung an den Sales-Excellence-Ansatz. Dadurch kann eesy-ic ihre Marktposition, interne Prozesse und wirtschaftliche Situation deutlich verbessern und langfristige Partnerschaftsbeziehungen mit Vertriebspartnern und Kunden aufbauen.

5 FAZIT UND AUSBLICK

Das Ziel dieses Beitrags war es, einen Leitfaden für ein professionelles Vertriebsmanagement für das Startup-Unternehmen eesy-ic zu entwickeln, das durch systematische Vorgehensweisen, effektive Vertriebsprozesse und produktive Kundenbeziehungen ausgezeichnet ist. Orientiert an den vier Dimensionen des Sales-Excellence-Ansatzes – Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement – wurden wesentliche Handlungsfelder behandelt, die zur Schaffung einer Vertriebsexzellenz erforderlich sind. Um Spitzenleistungen im Vertrieb zu erreichen, sollte eesy-ic

- hochqualifizierte Vertriebsmitarbeiter mit einer Allrounder Persönlichkeit rekrutieren, qualifizieren und mit ihnen anspruchsvolle und realistische Ziele vereinbaren, deren Erreichung durch Rahmenbedingungen ermöglicht, regelmäßig überprüft und entsprechend belohnt wird.

- die für die Vertriebsarbeit relevanten Informationen über Märkte, Kunden und Wettbewerber systematisch sammeln, auswerten und optimal nutzen. Um die Prozesse effizienter und weniger zeitaufwendiger zu gestalten und die Informationsflüsse im Unternehmen zu verbessern, sollte eesy-ic mit einem professionellen CRM-System arbeiten.
- in regelmäßigen Abständen das eigene Unternehmen, Märkte, Kunden und Wettbewerber analysieren, um die Trends von morgen zu erkennen, Änderungen rechtzeitig zu erfassen und mit angemessenen Maßnahmen darauf zu reagieren.
- von ihren Stärken profitieren, in Hinblick auf Flexibilität, Geschwindigkeit und Qualität der Kundenbetreuung deutlich bessere Ergebnisse als die Konkurrenz zeigen und dadurch Wettbewerbsvorteile auf Nischenmärkten ausbauen.
- 10% der Arbeitszeit in die Neukundenansprache investieren und möglichst viele qualifizierte Termine mit potenziellen Kunden vereinbaren, die das Unternehmen bereits in der Entwicklungsphase besuchen kann. Mit potenzialstarken Kunden sollte das Unternehmen persönliche und langfristige Geschäftsbeziehungen aufbauen.
- in regelmäßigen Abständen Kundenzufriedenheitsmessungen in Form von Kundenbefragungen durchführen. Auf Basis der Ergebnisse sollte das Unternehmen einen kundenindividuellen Zusatznutzen bieten, die Kundenzufriedenheit konsequent steigern und langfristige und profitable Kundenbeziehungen aufbauen.
- einen leistungsfähigen Vertriebspartner gewinnen, der eesy-ic in der Öffentlichkeit stark vertreten und die Produkte des Unternehmens an möglichst viele Kunden bringen kann. Mit seinem Vertriebspartner sollte eesy-ic gute Beziehungen aufbauen, intensiv kommunizieren und eng kooperieren.
- ein positives Image der „eesy-ic Marke“ in der Öffentlichkeit aufbauen und den Bekanntheitsgrad des Unternehmens konsequent steigern, indem es starke Beziehungen zu Presse aufbaut, kreative Kommunikationsmaßnahmen entwickelt und gezieltes Online- und Offline-Marketing betreibt.
- im Rahmen der Vertriebssteuerung diverse Vertriebsaktivitäten im Hinblick auf die Zielerreichung überprüfen, um Abweichungen zu identifizieren und geeignete Korrekturmaßnahmen zu entwickeln. Erfolgreiche Vertriebssteuerung ermöglicht eine effiziente und effektive Einteilung der vorhandenen Ressourcen und Mitteln.

Wie der Kosten-Nutzen-Vergleich gezeigt hat, rechnen sich systematische Investitionen in die professionelle Gestaltung des Vertriebs. Eine ausgewogene Auswahl passender und auf die Bedürfnisse von eesy-ic zugeschnittenen Aktivitäten wird dem Unternehmen einen messbaren Erfolg bringen. Neben dem positiven monetären Effekt sollen vorgeschlagene Maßnahmen zur Vertrauensbildung bei Kunden, Verbesserung des Unternehmensimages und Stärkung der Marktposition führen.

ANHANG

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	Aufgabe
AP	Arbeitspaket
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alli
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
IC	Integrated Circuit
IDM	Integrated Device Manufacturer
IP	Intellectual Property
IT	Informationstechnologie
P	Produkt
PEST	Political, economic, social & technological trends
PLC	Product Life Cycle
Q	Quartal
PR	Public Relations
R	Risiko
S.	Seite
SIBE	School of International Business and Entrepreneurship
SWOT	Analysis of Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

LITERATURVERZEICHNIS

SELBSTSTÄNDIGE BÜCHER UND SCHRIFTEN

- BIETHAHN, JÖRG/ MUKSCH, HARRY/ RUF, WALTER (2004): Ganzheitliches Informationsmanagement. Band I: Grundlagen. 6. Auflage. Oldenbourg. München.
- BRUHN, MANFRED/ HOMBURG CHRISTIAN (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5. Auflage. Gabler. Wiesbaden.
- DANNENBERG, HOLGER/ ZUPANCIC, DIRK (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb. Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Gabler. Wiesbaden.
- GRAMS, ALEXANDER (2011): Partner Account Management: Vertriebspartner systematisch gewinnen, binden und steuern. Books on Demand. Norderstedt.
- HOLTBRÜGGE, DIRK (2013): Personalmanagement. 5. Auflage. Springer Gabler. Berlin.
- HOMBURG, CHRISTIAN/ SCHÄFER, HEIKO/ SCHNEIDER, JANNA (2012): Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. 7. Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden.
- KÜHNAPFEL, JÖRG (2013): Vertriebscontrolling. Methoden im praktischen Einsatz. Springer Gabler. Wiesbaden.
- OLFERT, KLAUS (2012): Personalwirtschaft. Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft. 8. Auflage. Kehl Verlag. Herne.
- PORTER, MICHAEL (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Auflage. Campus Verlag. Frankfurt am Main.
- WECK, REINHARD (2003): Informationsmanagement im globalen Wettbewerb. Voraussetzungen und Potenziale einer erfolgreichen Positionierung. Oldenbourg. München

SAMMELWERKE

- BINCKEBANK, LARS (2013): Schnittstellenmanagement zwischen Vertrieb und Marketing durch interaktive Markenführung. In: BINCKEBANK, LARS/ HÖLTER, ANN-KRISTIN/ TIFFERT, ALEXANDER (HRSG.): Führung von Vertriebsorganisationen. Strategie – Koordination – Umsetzung. Springer Gabler. Wiesbaden.
- FAIX, WERNER (2006): Die Unternehmensentwicklung zu Wachstum und Globalisierung. In: FAIX W. G./ SCHULTEN A./ KECK G./ SAILER J./ MEZGER P. (HRSG.): Management von Wachstum und Globalisierung. Best Practice. Band 1. Steinbeis Edition. Stuttgart.

STUDIEN

- BALLHAUS, WERNER/ PAGELLA, ALESSANDRO/ VOGEL, CONSTANTIN (2009): Taktwechsel in der Halbleiterbranche? PricewaterhouseCoopers. Düsseldorf.
- BALLHAUS, WERNER/ PAGELLA, ALESSANDRO/ VOGEL, CONSTANTIN/ WILMSMEIER, CHRISTOPH (2012): Faster, greener, smarter – reaching beyond the horizon in the world of semiconductors. PriceWaterhouseCoopers. Düsseldorf.

ELEKTRONISCHE MEDIEN

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (2013): Horizont 2020 im Blick. Informationen zum neuen EU-Rahmenprogramm für Forschung und Innovation. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/pub/horizont_2020_im_blick.pdf Zuletzt geprüft am 25.12.2014

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ENERGIE (2014): Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand. Online verfügbar unter <http://www.zim-bmwi.de/> Zuletzt geprüft am 25.12.2014

IC INSIGHTS (2014): Research Bulletin. Analog Unit Shipments Outpacing Growth of All IC Product Segments. Online verfügbar unter <http://www.icinsights.com/data/articles/documents/705.pdf> Zuletzt geprüft am 04.01.2014

INTERNE QUELLEN

EESY-IC GMBH (2012): Förderantrag an das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie für die Durchführung des Projekts „Time Continuous Delta Sigma für Encoder Applikationen“. o.V. Nürnberg.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 | Stakeholder Analyse

Abbildung 2 | Einordnung der eesy-ic GmbH innerhalb des Halbleitermarkts

Abbildung 3 | Jährliche durchschnittliche Wachstumsrate auf dem Halbleitermarkt bis 2018

Abbildung 4 | PEST Analyse

Abbildung 5 | Branchenstrukturanalyse

Abbildung 6 | SWOT Analyse

Abbildung 7 | Kundenstrategie der eesy-ic GmbH

Abbildung 8 | Wettbewerbsstrategie der eesy-ic GmbH

Abbildung 9 | Strategie zur Gewinnung neuer Vertriebspartner

Abbildung 10 | Funktionsverteilung zwischen Marketing und Vertrieb

Abbildung 11 | Neukundengewinnung durch Telefonakquise

Abbildung 12 | Aktionsplan

Abbildung 13 | Gestaltung des Vertriebs in der Zeitachse

Abbildung 14 | Kosten-Nutzen-Analyse