



**MERCURI**  
international

“Der Prozess des stetigen Strebens nach Exzellenz im Vertrieb ist ein komplexes und großes Themenfeld, das nicht einfach „über Nacht“ abschließend abgearbeitet werden kann.”

## Experten Interview – Dr. Herwig Mehrwald – Head of Global Sales - Festool GmbH



1

“Unsere Führungskräfte sind ein ausschlaggebender Faktor bei unserem Sales Excellence-Programm! Ohne deren aktive Mitgestaltung, Unterstützung und Nachverfolgung des Programms und dessen jeweilige Fokusthemen sind die Erfolgsaussichten eher gering.“

*Festool ist als globaler Premiumhersteller von Elektrowerkzeugen und -systemen für professionelle Handwerker bekannt. Seit über 90 Jahren ist Festool erfolgreich im Markt und zeichnet sich durch eine hohe Kundenorientierung aus. Aber auch in Ihrem Markt gibt es natürlich Herausforderungen. Können Sie uns sagen, mit welchen Herausforderungen Festool hierbei insbesondere konfrontiert ist?*

Wir sehen uns aktuell mit einigen Herausforderungen konfrontiert: Zum einen ist das eine immer weiter voranschreitende Internationalisierung des Handels. Dies führt in unserem Markt dazu, dass immer mehr Händler länderübergreifende Strukturen aufbauen und die Ländergrenzen – insbesondere in Europa – für unser Geschäft schwinden. Zweitens beobachten wir eine weltweite Händlerkonsolidierung. Kleinere Händler schließen immer öfter ihr Geschäft, weil sie keine Nachfolger finden oder werden von größeren Handelsunternehmen übernommen. Drittens sorgt das Internet und die damit einhergehende Digitalisierung zu einer bisher unbekanntem Transparenz bei der Beschaffung von Preis- und Produktinformationen. Dies ändert das Kauf- und Informationsverhalten unserer Händler als auch unserer Endkunden.

Eine stetige Herausforderung sind die tendenziell wachsenden Ansprüche der Endkunden hinsichtlich Kundenorientierung und Service. Diese Faktoren werden den Druck auf den Handel auch künftig weiter erhöhen. Der Verkauf der Premiumprodukte von Festool erfordert, dass sich der Handel intensiv mit dem Sortiment auseinandersetzt, um den Mehrwert unserer Produkte gegenüber dem Endkunden kommunizieren zu können. Eine Herausforderung des indirekten Vertriebsmodells über den Handel ist, dass das Markenversprechen von Festool als

Premiuanbieter oftmals nicht bis zum Endkunden transportiert wird. Beispielsweise erhalten Kunden oftmals keine Informationen über unser umfassendes Serviceangebot, obwohl dieses ein zusätzliches Differenzierungsmerkmal ist und Festool damit einen Positionierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb hat.

Wir haben in der Konzernzentrale und unseren Landesgesellschaften konzeptionell und mit der Umsetzung passender Maßnahmen einiges zu tun, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

2

*Festool hat vor diesem Hintergrund bereits vor einigen Jahren eine globale Brand Initiative gestartet, die mit einer Sales Excellence-Initiative kombiniert wurde. Erzählen Sie uns etwas mehr über die Hintergründe und die damit verbundenen Ziele?*

Für einen einheitlichen und Premium-Markenauftritt hat Festool einen Brand Code etabliert. Mit Hilfe dieser globalen Initiative wurde festgelegt, wie die Marke von Händlern und Endkunden wahrgenommen werden soll. Um den steigenden Anforderungen seitens Handel und Endkunden gerecht zu werden, stellte Festool im Jahr 2013 ein Sales Excellence-Programm auf, das einen schrittweisen, langfristigen Plan zur kontinuierlichen Verbesserung der Vertriebsarbeit beschreibt. Primäres Ziel ist es, nachhaltig einen Premiumvertrieb für Festool als Premiummarke zu etablieren. Dies soll durch die Umsetzung weltweit standardisierter Prozesse und Strukturen im Rahmen von Sales Excellence erreicht werden. Dabei steht das Programm unter dem Slogan „You are part of the brand“, um die notwendige Einbindung aller Mitarbeiter des Konzerns zu verdeutlichen, ohne die eine positive Außenwirkung und Markenwahrnehmung nicht möglich ist.

Wir bei Festool unterteilen unser Sales Excellence-Programm systematisch in zwei Dimensionen: „Channel Management“ und „Sales Force Management“. Ersteres dient dabei der Optimierung und internationalen Standardisierung der Prozesse im Umgang mit dem Handel und konzentriert sich auf

Themen wie Preis- und Konditionssystem, Logistikanforderungen der Händler und Händlerverträge. Die Dimension „Sales Force Management“ umfasst Maßnahmen zur Optimierung der Wirksamkeit des Vertriebs. Die bisher definierten Maßnahmen beziehen sich sowohl auf den Außendienst als auch auf deren Führungskräfte. Der Vertriebs-Innendienst als wichtiger Kontaktpunkt für Händler und Endkunden ist die nächste Zielgruppe, um die wir das Sales Excellence-Programm erweitern.

3

Sales Excellence umfasst ja viele Parameter. Was sind aus Ihrer Erfahrung die wichtigsten Stellhebel?

Der Prozess des stetigen Strebens nach Exzellenz im Vertrieb ist ein komplexes und großes Themenfeld, das nicht einfach „über Nacht“ abschließend abgearbeitet werden kann. Bei Festool haben wir daher einen Plan entwickelt, die Strecke nicht in einem Sprint zu bewältigen, sondern ausgewählte Schwerpunktthemen schrittweise mit Fokus anzugehen. Streben nach Exzellenz erfordert u.a. Verhaltensänderungen. Diese benötigen neben Führungsarbeit, wie etwa „Coaching“ und das konsequente Nachverfolgen des Fortschritts, auch ein bisschen Zeit. Unsere ausgewählten Schwerpunkte umfassten dabei anfangs einfach klingende Themen, wie „wie viele Händler-/Endkunden-Besuche werden pro Tag erwartet?“, „welche Händler soll ich wann und wie oft besuchen?“ und „wie plane ich meine optimale Route?“.

Durch den klaren Fokus können wir weltweit gleichzeitig mit allen Kollegen an denselben Themen arbeiten und das Risiko verkleinern, dass sich Mitarbeiter angesichts der Menge anfallender Aufgaben in der täglichen Vertriebsarbeit überfordert fühlen. Wichtig ist in dem Programm zudem, eine gut funktionierende systemische Unterstützung zur Nachverfolgung der Themen zu haben. Hierfür nutzen wir ein weltweit standardisiertes CRM-System und ein dediziertes CRM-Team, das sich um das System und dessen stetige Weiterentwicklung und somit ein wesentliches Werkzeug für die operative Umsetzung von Sales Excellence kümmert.

4

*Ihre Initiative hat auch zu Anpassungen der Markt- und Kundenbearbeitung und damit auch zu konkreten Anforderungen an Ihre Führungskräfte sowie Mitarbeiter im Vertrieb geführt. Warum war das nötig, was waren hierbei die größten Herausforderungen und wie sind Sie diese angegangen?*

Unsere Führungskräfte sind ein ausschlaggebender Faktor bei unserem Sales Excellence-Programm! Ohne deren aktive Mitgestaltung, Unterstützung und Nachverfolgung des Programms und dessen jeweilige Fokusthemen sind die Erfolgsaussichten eher gering. Eine Einbindung unserer Führungskräfte von Anfang an war somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dies ist und bleibt eine Herausforderung. Alle unsere Führungskräfte haben vielfältige Aufgaben, unterschiedliche geschäftliche Schwerpunkte in ihren Märkten und daher ist es nicht einfach, ihren Fokus immer wieder auch auf die kontinuierliche Sales Excellence-Arbeit zu richten. Da unsere Führungskräfte und das Führen von Mitarbeitern wichtige Erfolgsfaktoren sind, haben wir für unsere Führungskräfte ein Fokusthema festgelegt: Coaching von Vertriebsmitarbeitern.

Das regelmäßige „Coaching“ der Vertriebsmitarbeiter durch ihre Führungskräfte unterstützt die erforderlichen Veränderungen in der Markt- und Kundenbearbeitung sowie die Umsetzung der Sales Excellence-Fokusthemen. Bei der Schulung unserer Vertriebsführungs-kräfte und ihrer Teams arbeiten wir eng mit Mercuri International, unserem internationalen Partner für Vertriebstrainings, zusammen. Mercuri führt in allen unseren Landesgesellschaften seit 2016 unsere „Sales Excellence-Trainings“ durch. Die international gültigen Trainingsinhalte werden jeweils gemeinsam mit Mercuri erarbeitet und sind „maßgeschneidert“ auf unsere Festool Prozesse und die jeweiligen Schwerpunktthemen ausgerichtet. So stellen wir sicher, dass die Anforderungen unserer Händler und Endkunden an unseren Vertrieb und an uns als Premium-Marke weltweit erfüllt werden können.

5

*Führungskräfte spielen in solchen Veränderungsprozessen immer eine entscheidende Rolle. Welche Erwartungen haben Sie bei Ihrer Sales Excellence-Initiative an Ihre Führungskräfte?*

Unsere Führungskräfte müssen voll hinter dem Sales Excellence-Programm stehen! Nur wenn die Führungskräfte vom Sinn und Zweck des Programms überzeugt sind, die Schwerpunktthemen und die Notwendigkeit der konsequenten und regelmäßigen Nachverfolgung verstanden haben sowie aktiv zur Umsetzung beitragen, können wir weltweit gemeinsam besser werden.

Um das zu erreichen, informieren wir unsere Führungskräfte regelmäßig über aktuelle Themen und schaffen innerhalb des CRM-Systems technische Unterstützungsmöglichkeiten für eine möglichst einfache Nachverfolgung der Sales Excellence-Themen in der täglichen Führungsarbeit. Zudem treffen wir uns mindestens einmal im Jahr mit allen Vertriebsführungs-kräften, um den aktuellen Stand des Sales Excellence-Programms und die künftige Ausrichtung zu diskutieren.

6

*Für alle Unternehmen ist die Nachhaltigkeit von Sales Excellence-Initiativen von sehr hoher Bedeutung. Wie gehen Sie mit diesem Thema um und welche Rolle übernehmen Sie hierbei persönlich?*

Wie bereits erwähnt, haben wir uns entschieden, „nur“ Themen zu wählen, die im täglichen Festool Geschäft relevant sind. So stellen wir sicher, dass die Themen nachhaltig bearbeitet und geübt werden und so nicht in Vergessenheit geraten. Lieber zeitgleich wenige Themen richtig umsetzen, als viele Themen nur anreißen und zu den nächsten Themen springen.

Das Sales Excellence-Programm ist bei Festool organisatorisch direkt mir, als weltweitem Vertriebsleiter, zugeordnet und wird maßgeblich von

einer dafür verantwortlichen Stabstelle koordiniert und gesteuert. Durch die direkte Berichterstattung an mich bin ich stets über den Stand und Fortschritt des Programms informiert. Zudem wird das Programm durch die Regionenverantwortlichen im Stammhaus, die sogenannten Cluster Manager, unterstützt. Sie sind sehr wichtig für den Fortschritt des Programms. Wir definieren gemeinsam die Schwerpunktthemen und die Cluster Manager übernehmen eine zentrale Rolle bei der lokalen Einführung, Umsetzung und, wenn nötig, lokalen Anpassung.

7

*Sie haben sich für eine externe Unterstützung entschieden. Was waren die Gründe hierfür und wo liegt für Sie der Mehrwert einer solchen Unterstützung?*

In 2016 entschieden wir uns für die Zusammenarbeit mit Mercuri International als weltweitem Kooperationspartner für die Trainings unserer Mitarbeiter in den Festool Landesgesellschaften. Dazu haben wir Festool-spezifische Schulungen gemeinsam konzipiert und inzwischen erfolgreich mehr als 250 Trainings in rund 20 Ländern durchgeführt. Die große Erfahrung sowie die

weltweite Präsenz macht Mercuri für uns zum idealen Partner. Die regelmäßige Schulung, Diskussion und praktische Übung der ausgewählten Schwerpunktthemen unter Anleitung der erfahrenen Mercuri Trainer, ist ein wichtiger Bestandteil des Sales Excellence-Programms.

8

*Eine letzte Frage, Herr Dr. Mehrwald – spielen Elektrowerkzeuge auch außerhalb Ihres Berufes eine Rolle für Sie?*

Seit ich 2012 bei Festool als internationaler Vertriebsleiter angefangen habe, ist es selbstverständlich geworden, dass ich mich auf jeder Baustelle und bei jedem Handwerker, dem ich begegne, nach Festool-Produkten umschaue oder dazu ins Gespräch komme! Mich faszinieren und begeistern unsere durchdachten Produkte genauso wie die sehr zahlreichen weltweiten Festool Fans.

### Kurz-Beschreibung Festool

Seit über 90 Jahren vertrauen professionelle Handwerker aus den Bereichen Holzbau, Schreiner-, Maler- und Renovierungs- und Lackierarbeiten auf Elektrowerkzeuge von Festool. Als eines der führenden Familienunternehmen in seiner Branche ist Festool seit der Gründung im Jahr 1925 mit knapp 3.000 Mitarbeitern in über 50 Ländern aktiv. Die Festool GmbH entwickelt und vertreibt hochwertige Elektro- und Druckluftwerkzeuge, Systemzubehör und Verbrauchsmaterial für professionelle Anwender. Der Vertrieb der Werkzeuge erfolgt weltweit ausschließlich über den Fachhandel und wird von rund 400 Außendienstmitarbeitern betreut. Mit einem klaren Bekenntnis zu einer durchdachten und hochwertigen Produktqualität und Serviceorientierung positioniert sich Festool als Premium-Marke innerhalb der Branche der Elektrowerkzeuge und wird auch als solche wahrgenommen. Das Bekenntnis zur Produktion in Deutschland ist Festool außerordentlich wichtig: Der weitaus größte Teil, ca. 80%, der Produkte wird im Stammwerk in Neidlingen, in der Nähe von Stuttgart oder in Illertissen gefertigt.