

Ein Möbelriese feilt an seinem Vertrieb

Umstrukturierung. → Frischen Wind im Vertrieb verspricht sich der Möbelhersteller und Großhändler Steinhoff von seiner neuen Markenbildung. Vertriebsleiter und Außendienst setzen sich in Seminaren zurzeit damit auseinander. Ziel ist es, trotz ganz unterschiedlicher Marken eine gemeinsame Verkaufsphilosophie zu entwickeln. *Von Annemarie Schneider*

Klare Markenbildung, Servicequalität und eine gemeinsame Vertriebsphilosophie: Auf diese Strategien baut der zweitgrößte europäische Möbelhersteller und Großhändler Steinhoff. Der Konzern mit Sitz in Westerstede – Landkreis Ammerland – geht damit neue Wege. Denn der Wettbewerb wurde bis vor kurzem allein über den

- Neue Markenstrategie
- Umstrukturierung im Vertrieb
- Vertriebsschulungen
- Bessere Produktvermarktung
- Absatzchancen vergrößern

Preis gestaltet. Jetzt rücken Marken die individuelle Kundenausrichtung in den Mittelpunkt. »Der Ausbau des Markensegments ist ein Teil unserer Gesamtstrategie, das Portfolio klarer zu vermarkten«, sagt Thomas Schmidt, Leiter Marketing und Vertrieb bei Steinhoff Germany.

Damit reagiert der Möbelhersteller auf Studien wie die des Instituts für Demoskopie in Allensbach, die der Möbelbranche gute Absatzchancen bescheinigt, würden diese nur für eine bessere Orientierung im Handel sorgen. In der Untersuchung heißt es, dass Verarbeitung, Design, Bequemlichkeit und Funktionalität für die meisten Kunden eine große Rolle bei der Kaufentscheidung spielen. 17,3 Millionen potenzielle Käufer halten das Angebot aber für defizitär, weil ihnen der Marktüberblick fehlt.

Verschiedene Vertriebsstrategien in einem Unternehmen

Die Möbelbranche bietet nicht genügend Hilfestellung mit Strategien wie Markenbildung oder effektive Verkaufsunterstützung der Händler. Steinhoff will das bei sich ändern. Aus diesem Grund wird auch

der Vertrieb neu strukturiert. »Vormals haben wir von den Produkten mit kleinem Preis bis zum Besten vom Besten alles über einen Vertrieb laufen lassen. Heute vertreiben wir unsere Möbel unter vier Marken mit jeweils eigenem Vertrieb«, erklärt Thomas Schmidt, Leiter Marketing und Vertrieb bei Steinhoff Germany.

Die vier Marken gliedern sich in die Segmente:
→ »Steinhoff Markenmöbel«, das geschütz-

te Herstellermarken wie Egoform und Dieter Knoll Collection beinhaltet,
→ »Steinhoff home«, worüber das gehobene Segment aus eigener Herstellung vertrieben wird, vom mediterranen bis zum traditionellen Stil
→ »Steinhoff style«, das sich an junge Zielgruppen mit Designansprüchen richtet,
→ und »Steinhoff market«, in dem alle eigenen Produkte zusammengefasst sind, die dem Discounterhandel angeboten werden.

Von den Küchenmöbeln bis zu den Betten:
Der Möbelhersteller Steinhoff positioniert seine Produkte künftig über vier Marken



Steinhoff in Daten und Fakten

Steinhoff International ist ein weltweit agierender Hersteller und Händler von Kastenmöbeln, Polstermöbeln und Betten. In Europa ist das Unternehmen die Nummer zwei auf dem Möbelmarkt und in Australien und Afrika die Nummer eins. 70 Steinhoff-Fabriken verteilen sich auf Europa, Südafrika und Australien. Eigene Vertriebsnetze bestehen in Europa und in Südafrika.

Die Gruppe hat über 20.000 Beschäftigte, wovon zirka 8.000 in Europa und etwa 12.000 in Südafrika arbeiten. Gegenwärtig stellt der Produzent mehr als 4.000 Polstergarnituren täglich weltweit her. Tendenz steigend.

Je nach Kaufkraft der Regionen gebe es dann noch Vertriebsexklusivitäten, erklärt Schmidt.

Alle Vertriebler müssen in einem Boot sitzen

Von günstigen Kleinmöbeln bis zum Designerstück: Die einzelnen Produktlinien aus der eigenen Fertigung werden der jeweiligen Marke zugeordnet (siehe Kasten auf

Seite 72). Die geschützten Herstellermarken der Steinhoff-Markenmöbel-Linie bleiben davon unberührt. Sie vertreiben ihre Möbelstücke exklusiv unter ihrer Marke. Allerdings steht auch hier die Dachmarke Steinhoff darüber.

Umgesetzt wurde die neu entwickelte Strategie für die Handelspartner das erste Mal auf der Internationalen Möbelmesse (IMM) 2002 in Köln. Dazu wählte Steinhoff eine völlig neue Präsentation. Waren die einzelnen Produktlinien bis vor kurzem nicht klar erkennbar getrennt, wurden sie in diesem Jahr großzügig und klar erkennbar in Szene gesetzt: Eigene Rezeption für jede Marke, getrenntes Messepersonal und separate Zugänge machten die Umstrukturierung deutlich. Zur Einstimmung, Motivation und Qualifikation der Außendienstmitarbeiter, die alle auf der Messe dabei waren, wurde ein zweitägiges Training durchgeführt. Die Ziele waren: die Neuausrichtung zu vermitteln und ein Wir-Gefühl zu schaffen.

Da die Platzierung der Produkte im Handel künftig davon abhängig ist, wie intensiv der Vertrieb die neue Philosophie verinnerlicht hat, machen sich alle Vertriebsleiter zusammen mit dem Außendienst in hauseigenen Seminaren weiter damit vertraut. »Im Laufe der Seminare hat es sich mittlerweile durchgesetzt, dass wir →

evosoft 
The Peak of IT.



Ihr Weg zum Kunden. Ihr CRM-Business. Ihr Erfolg.

Als Spezialist für CRM- und eBusiness-Lösungen helfen wir Ihnen, im globalen Wettbewerb schneller, flexibler und kundenorientierter zu agieren.

evosoft ist Ihr Partner für IT-Beratung und -Services. Wir entwickeln individuelle Software-Spitzenlösungen auf Basis führender Standardsoftware und integrieren sie in Ihrem Unternehmen.

Mehr Info?

0911 / 5 39 91 - 324
oder unter
www.evosoft.com

evosoft Customer Care GmbH
Hugo Junkers Str.
40111 Hannover



Schulung der Vertriebsleiter: An runden Tischen wird die neue Markenstrategie diskutiert



Rainer Friß: Der Wormser Trainer verfeinert bei den Steinhoff-Vertrieblern die Kommunikation

als Global-Life-Style-Supplier mit dem Namen Steinhoff alle in einem Boot sitzen, egal welche Marke wir präsentieren«, sagt Gerald Malter, einer der Vertriebsleiter bei der Steinhoff-Gruppe. Und Wolfgang Bratschke, ebenfalls Vertriebsleiter, fügt hinzu: »Es ist wichtig, den gleichen Wissensstand in der Firmengruppe zu haben.«

Seminare bringen die neue Philosophie näher

Bis in den Herbst hinein werden die Vertriebler bei Steinhoff noch vom Trainer-Team Rainer Frieß aus Worms gecoacht. Auf dem Plan stehen die Trainingsmodule Wahrnehmung und Persönlichkeitstypen, Verkaufstechniken im Kundengespräch und der Umgang mit schwierigen Kunden. Ziel ist es, in erster Linie die Kundenorientierung zu schulen. »Denn nur wenn Hersteller und Händler Partner sind und gemeinsam Impulse setzen können, kommt es zum Erfolg«, sagt Trainer Rainer Frieß. Das gelte für das Marketing ebenso wie für die individuelle Kundenausrichtung, die Herstellung und den Vertrieb. Gleichzeitig will Steinhoff damit eine Abgrenzungschance zum Wettbewerber schaffen.

Mit dem Seminar Persönlichkeitstypen und Wahrnehmung sollen die Vertriebsleiter und der Außendienst vor allem die Zielgruppe besser einschätzen können. »Das ist wichtig, um überhaupt auf mein Gegenüber eingehen zu können«, betont Frieß. Im Hinterkopf muss deshalb immer die Frage mitschwingen: Mit wem habe ich es hier eigentlich zu tun?

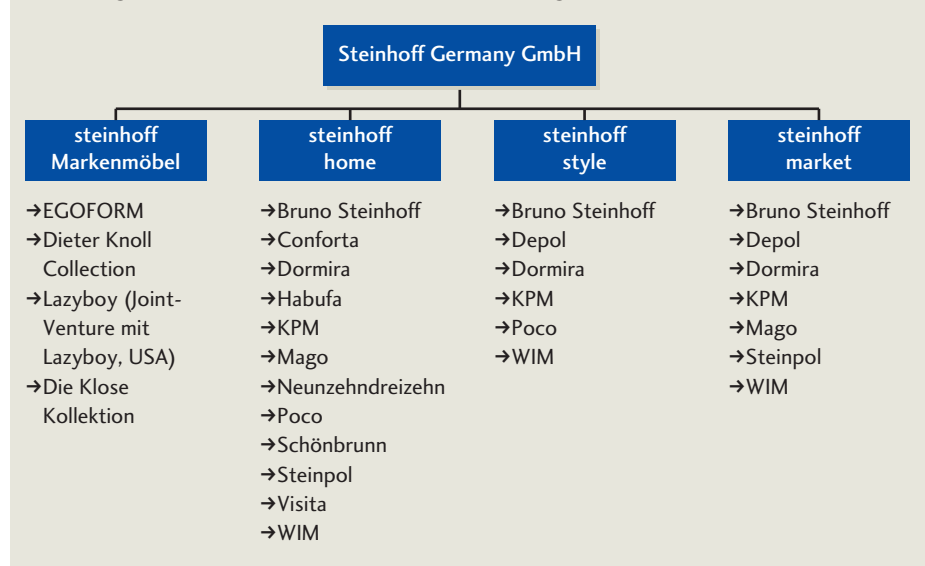
Sich selbst und den Kunden richtig wahrnehmen

Da sich die Handelshäuser und Distributoren der Steinhoff-Marken überschneiden, war es für die Vertriebsleiter wichtig, sich intern über die Kunden auszutauschen. Denn was für den einen ein schwieriger Kunde ist, ist für den anderen ein angenehmer Gesprächspartner. Der Schlüssel zur harmonischen Kommunikation liegt in der Wahrnehmung des anderen. Gemeinsam wurde deshalb an der Wahrnehmungsfähigkeit des einzelnen Vertriebsleiters und Außendienstmitarbeiters gearbeitet, um konkreter auf die Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

Der erste Schritt in diese Richtung war, sich selbst als so genannten Wahrnehmungstypen einschätzen zu lernen. »Jeder hat einen ganz persönlichen WahrnehmungsfILTER, der ins Bewusstsein gerufen

Die neue Vertriebsausrichtung nach der Markenbildung

Mit dem Einzug der vier Marken »steinhoff markenmöbel«, »steinhoff home«, »steinhoff style« und »steinhoff market« hat sich auch der Vertrieb neu ausgerichtet. Während die Steinhoff-Markenmöbel-Linie nur die eigenen geschützten Herstellermarken vertreibt, werden die Linien home, style und market von verschiedenen Steinhoffmarken mit Produkten beliefert. Die drei Marken werden von folgenden Steinhoff-Firmen mit Produkten versorgt:



werden muss«, sagt Frieß. Zwei Tage lang haben die Vertriebler im Seminar sich in Wahrnehmung geübt. Ein Beispiel: In einer gemeinsamen Runde sprach jeder Teilnehmer eine Minute zum Thema »Mein schönstes Erlebnis...«. Einige erzählten über die Geburt ihrer Kinder. Ein phänomenales Ereignis aus verschiedenen Mündern. Der eine wirkte dabei eher nüchtern und sachlich, der andere begeistert und wieder ein anderer tief berührt. »Ein und dieselbe Geschichte kann sich so unterschiedlich anhören. Und genau das ist auf ein Verkaufsgespräch übertragbar«, meint der Trainer.

Auf den Persönlichkeitstyp kommt es an

Die verschiedenen Persönlichkeitstypen sind auf den Einkäufer übertragbar. Deshalb gilt es zu beobachten, auf welcher Ebene der Einkäufer spricht. Drückt er sich sehr differenziert aus, redet er länger, legt er jedes Wort auf die Goldwaage oder ist er sachlich und ruhig, dann ist er mehr der so genannte kühle Denker. Drückt er sich weich und gefühlsbetont aus und ist er nach vielen Seiten offen, dann ist er meist ein warmherziger Sozialmensch. Zudem gibt es auch den selbstbewussten Macher,

der Schlagworte verwendet, der Power hat und euphorisch ist. »Mit solchen Menschen muss man auch reden wie ein Macher. Sonst fruchtet das Gespräch nicht«, sagt Frieß. Meistens tritt aber eine Verhaltensweise zu Tage, die mehreren Typen zugeordnet werden kann. »Dies macht es dann komplizierter. Deshalb müssen die Verkäufer immer wieder nachfragen und natürlich auch hinhören«, fasst Frieß zusammen.

Um die eigenen Produkte, die neue Markenbildung und die damit einhergehenden Ideen dem Händler näher zu bringen, diskutieren die Vertriebsmannschaften bei Steinhoff auch über den Nutzen für die Partner. Verkaufsanreize oder die richtige Platzierung im Schaufenster sollen anschaulich darzustellen sein. So kommt die Frage auf: Wie macht der Verkäufer dem Händler klar, dass eine auf den ersten Blick hässliche Designercouch in seinem Fenster Kunden anlockt? Das dem so ist, darüber sind sich die Steinhoff-Leute einig. Dazu Frieß: »So etwas hat Sogwirkung auf den Verbraucher. Denn er fragt sich beim Vorbeigehen: 'Bin ich noch auf dem Laufenden in Sachen Einrichtung?'.« Auch wenn er diese Couch bestimmt nicht kauft, der Händler hat einen potenziellen Kunden mehr in sein Haus gezogen.

Annemarie.Schneider@acquisa.de

KEINE SOFTWARE
KEINE HARDWARE
KEINE ÜBERRASCHUNGEN



ERFOLGREICHES CRM HEUTE.

Mit salesforce.com erzielen Sie Ihren ROI (Return on Investment) schon in wenigen Wochen. Nicht erst innerhalb von Jahren.

Als Weltmarktführer im Bereich Online-CRM (Customer Relationship Management) hilft salesforce.com den erfolgreichsten Unternehmen der Welt, kostenintensive Überraschungen bei der Einführung von CRM-Installationen zu vermeiden.

Über 4.000 Top-Unternehmen wie Adobe, Autodesk, Dow Jones Newswires, Le Méridien Hotels, Siemens (USA) und Wyse Technologies nutzen bereits den Online-Service von salesforce.com. Mit dem Ergebnis: Kosteneinsparungen innerhalb kürzester Zeit, schneller Return on Investment, keine Ausgaben für Hardware-Upgrades, keine Implementierungs- und Beratungskosten, die ins Uferlose wachsen. Für eine monatliche Gebühr ab €70* pro Benutzer erhält Ihr Vertrieb, Ihr Kundenservice und Ihr Marketing-Team die Möglichkeit, mit salesforce.com Topkunden zu identifizieren, gezielt anzusprechen - und zu behalten.

salesforce.com

Nr.1 CRM. Online. Offline.

Testen Sie salesforce.com 30 Tage lang kostenfrei. Bis zu fünf Benutzer können in dieser Zeit den Service testen. Registrieren Sie sich unter www.salesforce.com/de, oder rufen Sie uns gebührenfrei unter 0800 1822 338 an. Geben Sie bitte die Kennziffer D0402 an.

*Preis ohne MwSt.