



## Wachstum entsteht nicht im Vertrieb allein

### Was ich aus über 30 Jahren internationalem Maschinenbau mitgenommen habe

In vielen Unternehmen wird Wachstum fast automatisch dem Vertrieb zugeschrieben. Wenn Umsätze zurückgehen oder hinter den Erwartungen bleiben, wird häufig zuerst über neue Vertriebskanäle, CRM-Systeme, zusätzliche Vertriebsmitarbeiter oder Marketingmaßnahmen gesprochen.

Nach mehr als 30 Jahren im internationalen Maschinen- und Anlagenbau sehe ich das differenzierter.

Natürlich braucht Wachstum einen guten Vertrieb. Aber nachhaltiges Wachstum entsteht aus meiner Sicht nicht isoliert im Vertrieb. Wachstum entsteht dort, wo Produkt, Organisation, Marktverständnis und Kundenfokus konsequent zusammenspielen.

Gerade im Maschinen- und Anlagenbau habe ich immer wieder erlebt, dass Unternehmen technisch hervorragend aufgestellt waren, und trotzdem Schwierigkeiten hatten, profitabel zu wachsen. Die Ursachen lagen dabei selten ausschließlich im Vertrieb. Viel häufiger waren sie tief in den Strukturen, Prozessen oder im Produktportfolio verankert.

### Komplexität verhindert Wachstum

Eine der größten Herausforderungen vieler Technologieunternehmen ist die über Jahre gewachsene Komplexität. Das zeigt sich beispielsweise an einer hohen Anzahl an Varianten, an vielen Sonderlösungen und individuellen Kundenanpassungen. Insgesamt sind es zu viele interne Abstimmungen, die tagtäglich laufen. Irgendwie wird alles ermöglicht, es ist aber kaum noch eine wirtschaftliche Skalierbarkeit möglich.

#### Wolfgang Prem

Dipl.-Ing. (FH) | Interim Executive Manager

+49 (0) 172 84 43 329 | [contact@wolfgang-prem.com](mailto:contact@wolfgang-prem.com) | [www.wolfgang-prem.com](http://www.wolfgang-prem.com)  
WOLFGANGPREM C+M GmbH | Zum Salvusbrunnen 4 | 86500 Kutzenhausen / Germany

Ich habe mehrfach erlebt, dass Unternehmen versuchten, jedes Kundenproblem individuell zu lösen. Kurzfristig wirkt das kundenorientiert, langfristig führt es jedoch häufig zu steigenden Kosten, langen Durchlaufzeiten, hoher interner Belastung und sinkender Profitabilität. Wachstum aber braucht Geschwindigkeit, Wiederholbarkeit und Verlässlichkeit.“

*„Wenn Wachstum nachhaltig gelingen soll, dann braucht es  
Geschwindigkeit, Wiederholbarkeit und Verlässlichkeit.“*

Deshalb war die Modularisierung von Produkten und Prozessen in vielen meiner Projekte ein zentraler Hebel. Damit sollte keine Individualität verhindert werden, sondern wir wollten Komplexität beherrschbar machen. Standardisierung ist aus meiner Sicht kein Widerspruch zu Kundenorientierung. Im Gegenteil: Erst standardisierte und klar strukturierte Prozesse schaffen die Voraussetzung dafür, schnell, zuverlässig und wirtschaftlich auf Kundenanforderungen reagieren zu können.

### **Technische Exzellenz allein reicht nicht mehr aus**

Der internationale Maschinenbau verfügt über enormes technisches Know-how. Viele Unternehmen entwickeln beeindruckende Technologien und hochpräzise Lösungen. Das allein reicht heute jedoch oft nicht mehr aus.

Die Kunden kaufen heute weit mehr als nur „Technik“. Sie kaufen Sicherheit, Verlässlichkeit, Geschwindigkeit und Vertrauen.

In vielen Gesprächen mit internationalen Kunden habe ich genau das erlebt. Es muss nicht unbedingt die technisch komplexeste Lösung sein, die den Zuschlag bekommt, sondern die Lösung, die für den Kunden nachvollziehbar, beherrschbar und wirtschaftlich sinnvoll erscheint.

Das verändert auch die Rolle des Vertriebs. Der Vertrieb muss heute deutlich stärker verstehen:

- welche Probleme der Kunde tatsächlich lösen möchte,
- welche wirtschaftlichen Auswirkungen eine Lösung hat,
- und welchen konkreten Mehrwert ein Unternehmen liefern kann.

Gerade im internationalen Maschinen- und Anlagenbau reicht es also nicht mehr aus, nur das Produkte zu verkaufen. Entscheidend ist, Anwendungen, Prozesse und Nutzen verständlich zu machen.

### **Wachstum braucht Orientierung**

Ein weiterer Punkt, den ich in vielen Unternehmen beobachtet habe, ist, dass die Vertriebsteams häufig mit großem Engagement, aber ohne klare Orientierung arbeiten.

Es fehlt an:

- klar definierten Zielmärkten,
- eindeutigen Kundensegmenten,
- konkreten Anwendungsfällen,
- oder sogar an einer strukturierten Vertriebsstrategie.

#### **Wolfgang Prem**

Dipl.-Ing. (FH) | Interim Executive Manager

+49 (0) 172 84 43 329 | [contact@wolfgang-prem.com](mailto:contact@wolfgang-prem.com) | [www.wolfgang-prem.com](http://www.wolfgang-prem.com)  
WOLFGANGPREM C+M GmbH | Zum Salvusbrunnen 4 | 86500 Kutzenhausen / Germany

In mehreren Transformations- und Wachstumsprojekten haben wir deshalb den technischen Vertrieb deutlich stärker mit Produktmanagement, Entwicklung und Marketing verzahnt.

Ein Ansatz, der sich in mehreren Transformationsprojekten besonders bewährt hat, ist das Arbeiten mit sogenannten **"Proven Solutions"**.

Die Idee dahinter ist einfach: Statt jede Kundenanfrage völlig neu zu betrachten, werden bewährte Anwendungen, Prozesse und Lösungen systematisch dokumentiert, standardisiert und vertrieblich aufbereitet.

Dadurch entsteht Sicherheit – sowohl beim Kunden als auch im Vertrieb. Der Vertrieb kann deutlich gezielter argumentieren und Kunden verstehen schneller den konkreten Nutzen einer Lösung.

**Der eigentliche Mehrwert geht jedoch noch einen entscheidenden Schritt weiter:** Aus einer bewährten Lösung entsteht ein klar definierter Anwendungsfall. Hat ein Unternehmen beispielsweise eine überzeugende Lösung für ein Fertigungsproblem bei Kurbelwellen entwickelt, wartet der Vertrieb nicht mehr darauf, dass sich ein Kunde mit genau diesem Problem meldet. Stattdessen sucht er weltweit gezielt nach Kurbelwellenherstellern und bietet diesen Unternehmen eine bereits erfolgreich eingesetzte Lösung für genau diese Herausforderung an.

Aus meiner Erfahrung verändert dieser Perspektivwechsel die Vertriebsarbeit grundlegend. Der Vertrieb sucht nicht mehr nach beliebigen Kunden, sondern nach Unternehmen mit einem konkreten Problem,



das bereits erfolgreich gelöst wurde. **Aus einer technischen Lösung wird so eine aktive Marktbearbeitungsstrategie.** Genau darin liegt für mich ein wesentlicher Wachstumsschlüssel für mittelständische Technologieunternehmen.

### **Wachstum braucht Geschwindigkeit**

Ein weiterer entscheidender Faktor ist Geschwindigkeit. Viele Unternehmen verlieren ihre Marktanteile nicht aufgrund fehlender Technologie, sondern aufgrund langsamer Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse. Es gibt unendlich lange Abstimmungsschleifen, oft mehrere Hierarchieebenen, die involviert sind und dazu noch komplexe Freigabeprozesse.

Gerade in internationalen Märkten erwarten Kunden heute aber eine schnelle Reaktionszeit und klare Verantwortlichkeiten. Deshalb spielen agile, schlanke und prozessorientierte Organisationen eine immer wichtigere Rolle.

Dabei geht es mir nicht um diese Modebegriffe. Es geht darum, Unternehmen so aufzustellen, dass sie schnell auf Marktveränderungen reagieren können, ohne dabei Stabilität und Qualität zu verlieren.

### **Wachstum ist Führungsaufgabe**

Die wichtigste Erkenntnis aus meiner bisherigen Laufbahn lautet für mich jedoch:

Wachstum ist am Ende immer Führungsaufgabe und dieses Wachstum entsteht dort, wo Menschen Klarheit über Ziele, Kunden, Verantwortung und über den gemeinsamen Weg haben, den sie gehen sollen.

Gerade in Veränderungsprozessen erleben viele Mitarbeitende Unsicherheit. Deshalb reicht es nicht aus, neue Prozesse oder neue Organigramme einzuführen. Entscheidend ist, Orientierung zu geben und Menschen mitzunehmen.

Transformation beginnt aus meiner Sicht nicht im Organigramm. Transformation beginnt im Verständnis dafür, warum Veränderung notwendig ist und welchen Beitrag jeder Einzelne leisten kann.

### **Warum Interim Management gerade hier Wirkung entfalten kann**

In meiner heutigen Rolle als Interim Executive Manager erlebe ich häufig Situationen, in denen Unternehmen vor großen Veränderungen stehen, intern jedoch die notwendige Klarheit oder Geschwindigkeit fehlt.

Gerade in Transformations-, Restrukturierungs- oder Wachstumsphasen kann aber dieser externe Blick helfen: pragmatisch, fokussiert und mit klarem Blick auf Umsetzung und Wirkung.

Dabei geht es nicht darum, bestehende Organisationen zu „übernehmen“. Es geht darum, gemeinsam Orientierung zu schaffen, Prioritäten zu setzen und Veränderungen wirksam umzusetzen.

#### **Wolfgang Prem**

Dipl.-Ing. (FH) | Interim Executive Manager

+49 (0) 172 84 43 329 | [contact@wolfgang-prem.com](mailto:contact@wolfgang-prem.com) | [www.wolfgang-prem.com](http://www.wolfgang-prem.com)  
WOLFGANGPREM C+M GmbH | Zum Salvusbrunnen 4 | 86500 Kutzenhausen / Germany

Meine Erfahrung aus vielen Jahren auf Geschäftsführer- und CEO-Ebene hilft mir dabei bis heute. Denn viele Herausforderungen im Maschinen- und Anlagenbau ähneln sich, auch wenn jedes Unternehmen seine eigene Kultur und eigene Rahmenbedingungen hat.

### Fazit

Wachstum beginnt nicht im Vertrieb allein. Wachstum entsteht dort, wo Unternehmen bereit sind, Produkt, Markt, Organisation und Kunden konsequent zusammenzudenken. Oder anders formuliert: Wachstum ist kein Zufall. Wachstum ist das Ergebnis von Klarheit.

### Über mich

Mein Name ist Wolfgang Prem. Ich bin Interim Executive Manager und besetze kurz- und mittelfristig zentrale Führungspositionen zur nachhaltigen Umsetzung von Transformationsprojekten, strategischen Neuausrichtungen und Restrukturierungen. Ich bin Generalist mit technischem Hintergrund. Meine Schwerpunkte sind Technik und Produkte mit klarem Blick auf die Kostenseite sowie der Vertrieb mit Fokus auf Wachstumsthemen. Zum Einsatz komme ich u.a. in den Unternehmensbereichen Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing.

Und meine Auftraggeber sind mittelständische Technologieunternehmen aus dem internationalen Maschinen- und Anlagenbau.



*„Wachstum braucht Substanz.  
Und Substanz braucht Klarheit.“*