

„Kundenorientierung ist der Schlüssel für neues Wachstum“



Arne Festerling, Vice President Sales, SMS Elotherm GmbH, spricht im Interview mit PROZESSWÄRME über seine Ziele, die vertriebliche Ausrichtung des Unternehmens sowie die aktuellen Herausforderungen in der Branche.

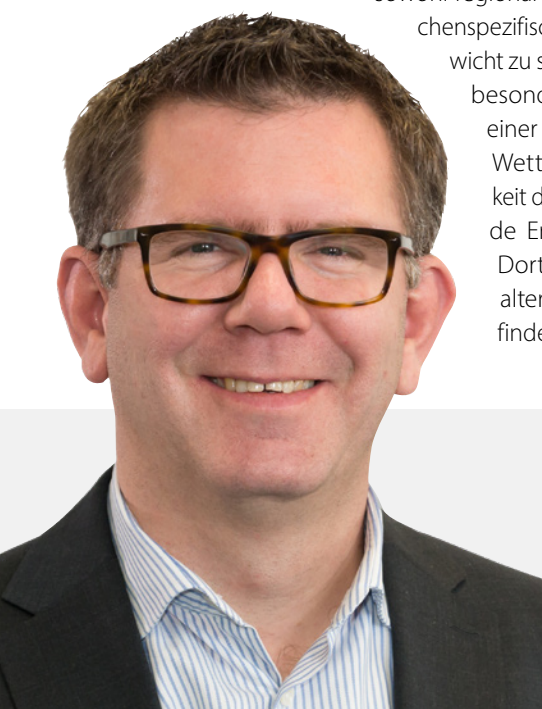
Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?

Festerling: Grundsätzlich habe ich mir mit meinen Mitarbeitern das Ziel gesetzt, die SMS Elotherm zu alter Stärke zurückzuführen. Wir wollen die aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheiten nutzen, um gestärkt am Markt zu agieren. Dieses Ziel lässt sich jedoch nicht kurzfristig realisieren. Wir müssen das Unternehmen SMS Elotherm über einen längeren Zeitraum in eine neue Wachstumsphase führen.

Kurzfristig müssen wir die Vertriebsorganisation stärker am Markt ausrichten. Bisher ist unsere Vertriebsorganisation produktorientiert aufgebaut. Wir benötigen jedoch eine schlankere und direktere Marktausrichtung, um den Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden. Das ist eines der ersten Themen, das ich angehen möchte.

Zudem müssen wir einen stärkeren Ausgleich in den Märkten im Hinblick auf Geographie und Branchen schaffen. Ich denke da zum Beispiel an die Stärkung der asiatischen und amerikanischen Absatzmärkte, um

sowohl regional wie auch branchenspezifisch ein Gleichgewicht zu schaffen. Dies ist besonders wichtig in einer Branche, in der Wettbewerbsfähigkeit der entscheidende Erfolgsfaktor ist. Dort wollen wir zu alter Stärke zurückfinden.



Wie wird sich die vertriebliche Ausrichtung der SMS Elotherm verändern?

Festerling: Wir wollen uns regional besser ausbalancieren. Dazu werden wir unsere Aktivitäten auf dem asiatischen und amerikanischen Kontinent ausbauen. Erste Gespräche haben wir bereits geführt und werden den Fokus darauflegen, dass in diesen Regionen das Neumaschinen-Geschäft signifikant wächst.

Außerdem wollen wir unsere Vertriebsorganisation dynamischer gestalten. Das bedeutet, dass wir näher am Kunden sein wollen und agiler werden müssen.

Perspektivisch wollen wir stärker Social Media nutzen und auf Foren vertreten sein. Das können nicht nur klassische Messen sein, sondern auch Fachvorträge auf Tagungen, Hausmessen oder Road Shows. Gute Diskussionen mit potenziellen Kunden bringen uns näher an den Markt.

Insgesamt ist es wichtig, die Präsenz beim Kunden zu erhöhen. Es gibt nichts Wertvolleres für einen Vertriebler als das direkte Gespräch mit dem Kunden. Deshalb möchte ich das Verhältnis von Bürozeit und Zeit beim Kunden in unserer Organisation verändern. Kundenorientierung ist der Schlüssel für neues Wachstum.

Wie wollen Sie SMS Elotherm am Markt positionieren?

Festerling: Wir wollen SMS Elotherm als Lösungsanbieter mit hochwertigen Produkten und Entwicklungen „made in Germany“ positionieren. Das ist unser Markenkern, den wir auch weiterhin bewahren und ausbauen werden. Als Lösungsanbieter ist es wichtig, stets beim Kunden präsent

„Mein Ziel ist es, die SMS Elotherm zu alter Stärke zurückzuführen“



zu sein. Unsere Kunden müssen effizienter werden, Geld sparen und schneller ihre Anlagen erhalten, da neue Projekte in immer kürzerer Zeit umgesetzt werden. Das heißt für uns, dass wir unseren Kunden dabei helfen müssen, neue Produkte zu entwickeln. Nur wenn wir das schaffen, werden wir auch erfolgreich sein.

In welchen Geschäftsfeldern sehen Sie großes Potenzial?

Festerling: Die Automobilhersteller, deren Zulieferer und die Stahlindustrie sind unsere wichtigsten Kunden. Die Diskussionen um neue Werkstoffe und die Veränderungen in der Automobilindustrie werden nichts an der Tatsache ändern, dass das Thema Stahl-Leichtbau auch zukünftig sehr wichtig bleiben wird. In diesem Zusammenhang spielt das Thema Erwärmen und Härten eine bedeutende Rolle. Grundsätzlich sollten wir unsere Serviceangebote stärker ausbauen. Da könnten wir noch ein paar Punkte bei den Kunden sammeln.

Ich bin jedoch auch der Meinung, dass die Automobilbranche durch die Elektromobilität für uns an Bedeutung verlieren wird. Wir müssen uns daher auch neue Märkte in anderen Branchen erschließen. Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zu schaffen und sich nicht von einzelnen Branchen abhängig zu machen. Denkbar ist es, sich in Bereichen wie Landmaschinen, in der Konstruktions- und Bauindustrie, sowie im Maschinenbau und im Bereich der Luftfahrtindustrie noch stärker zu etablieren.

Welcher Vertriebsstrategie folgen Sie?

Festerling: Ich setze auf Kundenorientierung und eine starke Ausrichtung am Markt. Wir brauchen eine größere Nähe zu unseren Kunden, um deren Probleme besser zu verstehen. Die vertriebliche Ausrichtung ist nur ein erster Schritt auf diesem Weg. Ich habe gelernt, dass die Nähe zum Kunden hilft, Lösungen zu entwickeln, die der Kunde wirklich braucht. Wenn wir gemeinsam mit einem Kunden Lösungen entwickeln und dazu Maschinen und Anlagen bauen, haben wir langfristig eine bessere Wettbewerbsposition. Dann können wir uns immer absetzen und sind zeitlich unseren Wettbewerbern einen Schritt voraus. Wir müssen wissen, was beim Kunden passiert, und welche neuen Ideen entstehen. Dann können wir eine Beziehung erfolgreich aufbauen und halten. Das ist ein ganz wesentlicher Aspekt, um technisch anspruchsvolle Produkte erfolgreich zu verkaufen.

Was ist die größte Herausforderung für Ihr Unternehmen?

Festerling: Es bedarf enormen Anstrengungen, eine ausgewogene Absatzstruktur und regionale Verteilung zu erreichen sowie in anderen Branchen Fuß zu fassen. Das kostet Energie, Zeit und Geld. Dies ist jedoch der einzige Weg, um uns vom Wettbewerb abzusetzen und neues Wachstum zu erzielen.

Ich bin davon überzeugt, dass wir sehr gute Mitarbeiter haben, die hervorragende Arbeit leisten. Wir können uns dieser Herausforderung nur als starkes Team stellen.

Welche Märkte sind für Sie von besonderer Bedeutung?

Festerling: Besonders bedeutend sind für uns die Märkte, in denen wir jetzt schon tätig sind. Es ist erheblich schwieriger, einen verlorenen Kunden zurückzugewinnen als einen neuen Kunden zu bekommen. Wir dürfen unsere bestehenden Kundenbeziehungen auf keinen Fall vernachlässigen.

Das mindert aber nicht den Wert von neuen Geschäftsfeldern. Es ist natürlich genauso wichtig, neue Märkte zu erschließen und neue Kunden zu gewinnen. Deswegen die schwierigste Aufgabe, Bestandskunden zu halten und auf der anderen Seite mit dem richtigen Maß unsere Vertriebsaktivitäten regional und branchenspezifisch zu ergänzen. Das geht meiner Meinung nach nur Stück für Stück. Es ist ein Balanceakt, den wir erfolgreich absolvieren müssen.

Wie schätzen Sie die aktuelle Lage in der Automobilindustrie ein?

Festerling: Die Automobilindustrie steht vor nachhaltigen Veränderungen. Neue Mobilitätskonzepte und die Elektromobilität werden sich durchsetzen. Der Einfluss von politischen Faktoren und dem Konsumentenverhalten ist jedoch schwer einzuschätzen. Wie wird es bewertet, wenn Batteriefahrzeuge abbrennen und tagelang irgendwo auf der Straße stehen? Was wird aus der Brennstoffzelle? Oder wird es ganz andere Antriebe geben? Es gibt sehr viele Unsicherheitsfaktoren, die wir noch gar nicht abschließend beurteilen können.

Kurz- und mittelfristig wird die Elektromobilität ein starkes Wachstum erleben, aber ich glaube nicht, dass die Elektromobilität auf Dauer die richtige Lösung ist. Der Energiebedarf wird erheblich steigen. Deshalb benötigen wir mehr Strom aus erneuerbaren Energien, sonst ist die Elektromobilität keineswegs umweltfreundlicher als ein konventioneller Antrieb. Dies gilt auf jeden Fall dann, wenn wir die gesamte Wertschöpfungskette und den Produktlebenszyklus eines Elektromobils betrachten, und nicht nur die gefahrenen Kilometer. Das Thema Recycling ist zum Beispiel nicht einmal im Ansatz gelöst. Wenn man ganz langfristig denkt, ist meiner Ansicht nach Elektromobilität eine Brückentechnologie, zum Beispiel in Richtung Wasserstoff.

Laut Prognose wird durch die Elektromobilität der Anteil wärmebehandelter Bauteile stark abnehmen. Was bedeutet das für die Wärmebehandlungsbranche?

Festerling: Das bedeutet, dass wir uns andere Anwendungsfelder und Märkte suchen müssen, um ein Gleichgewicht zu schaffen und die Unabhängigkeit von der Automobilbranche voranzutreiben.

Da jedoch in den Prognosen zur Elektromobilität große Unsicherheiten in Bezug auf die Umsetzungsgeschwindigkeit bestehen, ist es jetzt wichtig, nicht in Panik oder Aktionismus zu verfallen. Wir müssen die Situation beobachten, Indikatoren beachten und alternative Märkte schaffen. Durch Leichtbau und die Elektromobilität wer-

den vielleicht keine Kurbelwellen, aber andere Bauteile gebaut. Da müssen wir uns Vorteile sichern. Wir suchen neue Anwendungsfelder, neue Kunden und neue Bauteile, die wir bearbeiten können. Gemeinsam mit den Kunden müssen wir neue Ideen entwickeln, um uns Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Wenn der Anteil des klassischen Verbrennungsmotors sinkt, wird das zu einer Reduzierung von Geschäft führen, aber nicht notwendigerweise zu einem massiven Rückgang. Neue Technologien bieten uns neue Möglichkeiten. Nur eines ist sicher: Wir müssen uns auf die Veränderungen vorbereiten!

Wie begegnen Sie dem aktuellen Preisdruck am Markt?

Festerling: Sie können sich am Markt positionieren über verschiedene Parameter: Preis, Lieferzeit, Mehrwert. Je mehr Sie sich auf Mehrwert und Lieferzeit konzentrieren, desto mehr besteht die Chance, den Preisdruck abzumildern. Wir müssen uns den aktuellen Marktpreisen stellen. Gleichzeitig müssen wir Gegengewichte schaffen: durch Mehrwert, kundenindividuelle Lösungen, modulare Bauteile, schnellere Reaktionszeiten usw. Wenn wir uns auf diese Weise absetzen, sind wir in der Lage, den Preisdruck abzumildern.

Wie haben sich die Anforderungen der Kunden in den vergangenen Jahren verändert?

Festerling: Die Kunden werden technisch immer anspruchsvoller. Effizienz, Automatisierungsgrad, Sicherheit

oder Dokumentation – die Ansprüche, die von den großen Herstellern der Automobilindustrie festgelegt werden, manifestieren sich immer mehr auch in kleinen Betrieben.

Aber auch im nicht-technischen Bereich verändern sich die Ansprüche. Immer mehr Entwicklungen werden auf die Zulieferer und damit auch auf uns verlagert. Da unsere Kunden zunehmend global und besser vernetzt agieren, wird die Kommunikation immer schneller und intensiver. Die Kunden verlangen, dass auch wir kommunikativ immer aktiver werden. Es schreibt heutzutage kein Kunde mehr einen Brief mit seinem Anliegen und wartet auf Rückmeldung. Stattdessen muss schnell eine Lösung entwickelt werden.

Daher ist es aus meiner Sicht kommunikativ wie auch technisch anspruchsvoller geworden und die Geschwindigkeit der Veränderung wird weiter zunehmen.

Sie haben mit der ELO-X kürzlich ein neues Maschinenkonzept vorgestellt. Welche Vorteile bietet das neue Konzept?

Festerling: Mit der neuen ELO-X haben wir ein modulares und wirtschaftliches Maschinenkonzept für das Induktionshärten auf den Markt gebracht. Die flexibel konfigurierbaren Härtemaschinen besitzen die Optionen, die für Individuallösungen im Sondermaschinenbau erforderlich sind. Durch die Modularität kann eine höhere Geschwindigkeit in der Lieferzeit erzielt werden. Außerdem werden dem Kunden künftig verschiedene Lösungen aus dem Baukasten geboten. Das führt dazu, dass die Maschine auf die eigenen Bedürfnisse konfiguriert werden kann, ohne größere Kosten zu verursachen. Der modulare Aufbau ist der große Mehrwert. Die Kunden werden so dynamischer und sind in der Lage, kürzere Lieferzeiten zu realisieren.

Die additive Fertigung erlebt derzeit einen enormen Aufschwung. Welche Lösungen bieten Sie an?

Festerling: Wir sind im Bereich additiv gefertigter Induktoren sehr aktiv. Dadurch ergeben sich die Vorteile einer höheren Maßhaltigkeit, besseren Steifigkeit und höheren Lebensdauer. Die additive Fertigung kann in verschiedenen Bereichen und insbesondere für individuelle Lösungen verwendet werden. Sie wird die konventionelle Herstellung jedoch nicht ablösen.

Wie verändert die Digitalisierung Ihre Branche?

Festerling: Insbesondere der Schnelligkeit müssen wir uns stellen. Die Digitalisierung führt zu einer höheren Datentransparenz über Bauteile, Prozesse und Prozesssicherheiten. Wichtig ist es, dass wir alle diese Daten zur Verfügung stellen, aber auch verarbeiten und visualisieren können. Unsere Anlagen müssen Industrie 4.0 ermöglichen und dem Kunden die geforderte Datentransparenz bieten sowie die Anbindung der Schnittstellen an dessen Systeme ermöglichen.

ZUR PERSON

Arne Festerling

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), MIB
Geboren: 13.06.1979

Arne Festerling beteiligt sich an der internationalen Marktentwicklung und der strategischen Ausrichtung der SMS Elotherm sowie ihrer Tochtergesellschaften. Er vertritt die Elotherm auf Konferenzen, Veranstaltungen und Kundengesprächen und betreut in seiner Funktion auch das Produktmanagement und die Marketingaktivitäten.

- Seit November 2019: Vertriebsleitung und Mitglied der Geschäftsleitung bei der SMS Elotherm GmbH
- 2017-2019: Vertriebsleitung bei der ENTEX Rust & Mitschke GmbH
- 2011-2017: Global Key Account Manager bei Thyssenkrupp
- 2006-2011: Account Manager bei Thyssenkrupp
- 2005/2006: Master in international Business (MIB)
- 2000-2004: Diplom Wirtschaftsingenieur (FH)
- 2000-2003: Ausbildung zum KFZ-Mechaniker