



A close-up photograph of a man with short dark hair, smiling broadly. He is wearing a white dress shirt and a dark tie with a light-colored pattern. A silver lampshade is visible in the upper left corner, casting light on his face. The background is a light-colored wall with vertical lines.

# KEEP THEM HAPPY (...)

Vor exakt zehn Jahren trafen sich der ehemalige Lehrer Robert Drexel und dessen neuer Boss Harald Millenkovics in Wien zum ersten Mal. Der Grund: Robert Drexel bewarb sich für eine freie Stelle im Außendienst von Arthrex. Heute gelten die beiden als Power-Duo am Markt für medizinische Operationswerkzeuge. Sie sind mittlerweile ein eingespieltes Gespann, das mit unkonventionellen Methoden des „Laissez faire“ seine Vertriebsmitarbeiter zu Höhenflügen führt. Dafür gab es dieses Jahr von einer beeindruckten Jury den VBC-Award in der Kategorie „Teamarbeit“. VERKAUFEN traf sie im Lokal „Das Heinz“ in Wien.

## VERKAUFEN: Unter Verkäufern heißt es, dass man im Vertrieb von medizinischen Operationswerkzeugen an den OPs selbst teilnehmen muss. Stimmt das wirklich?

*Drexel: Ja, das ist unser tägliches Business. Wir stellen dem Chirurgen unser Produkt vor und sind dann gemeinsam im OP. Das heißt: Es operiert natürlich der Arzt, aber wir schauen über die Schulter.*

*Millenkovics: Es ist sogar noch intensiver. Wir müssen immer wieder an Präparaten selbst operieren und unser Können schulen. Das können wir Ihnen auch gerne zeigen ...*

### Nein danke ... Wie verkauft man aber dann in so einer OP-Situation?

*Drexel: Wenn der Arzt die Operation gemacht hat und sagt: Wow funktioniert gut, ich bin schneller oder sicherer, nimmt er von uns die entsprechenden Implantate, Schrauben, und so weiter. Das ist unser Geschäft. Wir stellen dem Chirurgen vor, was er Neues machen kann. Eines ist aber entscheidend: Das ist kein aktives Verkaufen. Es geht in erster*

*Ich hab mir geile Typen zusammengesucht, mit denen ich einen Krieg gewinnen kann.*



*Linie um Beratung und Hilfestellung – der Rest kommt von alleine.*

*Millenkovics: Wir sind eigentlich wie ein Baumarkt der Unfallchirurgen und Orthopäden. Wir bieten eine Sache an und liefern eine Beschreibung zum zusammenbauen. Wir sind da natürlich nicht jedes Mal vor Ort. Aber je komplexer der Fall ist, desto eher sind wir unterstützend dabei.*

### Das heißt, die Chirurgen lernen von Ihren Vertriebsmitarbeitern?

*Drexel: Ja. Und vor allem umgekehrt: wir sehen natürlich viele Tricks von den Operateuren. Aber es ist auch Aufgabe des Vertriebs zu erkennen, was das Setup des Chirurgen verbessern und komplettieren*

*könnte. Und da kann man von uns sogar manchmal hören: Dein Setup ist perfekt, verändere ja nichts. Wenn was Besseres kommt, sagen wir es ihm schon.*

*Millenkovics: Das ist aber kein Experimentierfeld. Jede neue Technik wurde schon tausendfach getestet. Man wechselt ja auch nicht alles auf einmal. Es ist nicht so, als würde man jetzt von einem Auto in ein völlig neues steigen und sagen: „Fahr!“ – Man sagt vielmehr: „Probier mal ein anderes Lenkrad oder eine Sechsgangschaltung.“ Es ist eine echte Partnerschaft mit dem Chirurgen. Daher gibt es auch kein „Kaufvier, zahl drei!“*

### Sie müssen also nie über Preise verhandeln?

*Millenkovics: Doch. Früher hat der Chirurg entschieden, was er wollte und der Verwalter hat gezahlt. Natürlich wird heute unter dem allgemeinen Kostendruck wesentlich mehr auf den Preis geachtet. Auch professionelle Einkäufer in den Verwaltungen haben ein gewichtiges Wort mitzureden. Das kostet uns zwar höhere Rabatte, aber wir profitieren auch davon. Unser Markt steigt generell leicht an. Die Menschen werden älter und die Aktivität im Alter nimmt zu. Auch die Risikosportarten nehmen zu – heuer war aber ein schneearmer Winter, daher wenig Schifahrer, wenige Kreuzbänder ...*

### Welche besonderen Eigenschaften muss ein Verkäufer dann in dieser Branche haben?

*Millenkovics: Also er muss nervlich schon eine Operation durchstehen können, falls Sie das jetzt meinen. Aber darum geht's natürlich nicht vordringlich. Ich suche meine Leute nach ganz speziellen Kriterien aus. Wir bewegen uns auf einem sehr engen und vertrauensvollen Level mit unseren Kunden. Wir sind ganz nah an ihnen dran. Daher brauche ich Leute, die tolle kommunikative Fähigkeit haben. Ich will, dass meine Verkäufer authentisch sind. Ich will nicht, dass alle gleich angezogen sind, alle die gleichen Floskeln daher schwafeln – es müssen Typen sein.*

*Drexel: Wir haben in unserem Team seit fünf Jahren auch keinen einzigen Abgang. Und hinsichtlich Vertrauen und Verlässlichkeit ist diese Null-Fluktuation der Mitarbeiter extrem von Vorteil. Alles, was man vereinbart, gilt für den Kunden über Jahre hinweg.*

**Diese Null-Fluktuation zeugt von starkem Teambuilding. Dafür haben Sie auch den VBC-Award 2014 in der**



ROBERT DREXEL

**Robert Drexel, Leiter Außendienst**

**Geboren und aufgewachsen: 7. 2. 1974 Hall in Tirol; aufgewachsen in Telfs**

**Ausbildung: 1980-88 VS/HS Telfs, 88-92 BORG Telfs, 92-98 Lehramtstudium Universität Innsbruck, Auslandstudium: Manchester Metropolitan University (1995), Tauranga Intermediate New Zealand (1998)**

**Karriere: bis 2001 div. Tätigkeiten und Praktika während des Studiums, 2001-2004: Produktmanagement Albrecht GmbH in Stephanskirchen, 2004-2007: Vertriebsaußendienst Arthrex Austria GesmbH, 2007-heute: Sales- & Key Account Manager Arthrex Austria GesmbH**

**Lieblingsbuch: Tiroler Kletterführer**

**Lieblingfilm: Django Unchained**

**Lieblingsfarbe: rot**

**Lieblingstier: Eierlegende Wollmilchsau**

**Auto: T5 Multivan**

**Hobbies: Fels und Schnee**

**Familienstand: Verheiratet, 2 Kinder**



# PERSÖNLICH

Mag. Robert Drexel



## Da komm ich her

Ich bin ja eigentlich Lehrer. Ich bin in Tirol aufgewachsen und aus Tirol kommt man ja auch nur schwer raus. Ich hab in Telfs das Gymnasium gemacht und bin dann Sport- und Geografielehrer geworden. Ich hätte nie daran gedacht, dass ich im Vertrieb landen würde. Nach dem Probejahr kam ich aber auf die Warteliste und bin währenddessen in die Privatwirtschaft gerutscht.

## Das hat mich nachhaltig geprägt

Eine verhunzte Seminarprüfungsarbeit im Studium. Da war ich schlecht vorbereitet. Und daher sehr unsicher. Ich bin

zwar knapp durchgekommen, aber ich hab mir geschworen: „Nie wieder! Ich will mich nie wieder in so eine bescheuerte Situation hineinbegeben, wo ich unvorbereitet bin und schlecht performe.“ Von dem Zeitpunkt an hab ich mein Studium umgestellt und komm auch heute immer gut vorbereitet zu meinen Aufgaben. Seither hat es mich nie mehr auf dem linken Fuß erwischt. Aber ich weiß auch: Ich bin nicht der spontane Typ. Ich kann zum Beispiel nicht rausgehen und eine Rede halten ohne mich wirklich vorbereitet zu haben.

## Darauf bin ich stolz

Auf unser Team bei Arthrex. Bei uns braucht keiner die Ellbogen ausfahren gegen den anderen. Außer, wenn der andere einhacken soll und gemeinsam gezogen wird.

## Kategorie „Teamarbeit“ bekommen. Was machen Sie anders als die anderen?

*Millenkovic:* Das wichtigste Detail unseres Spirits ist Eigenverantwortung. Ein Verkäufer muss bei allen Kunden voll entscheidungsbefugt sein. Wenn er vor einem Primararzt sitzt, der 17 Prozent Rabatt will, soll er mich dann anrufen müssen? Mich um Erlaubnis fragen? Nein! Er muss selbst entscheiden und das Risiko tragen. Und das unterscheiden wir uns von allen anderen. Schauen Sie sich doch um. Immer mehr Firmen wollen ihren Außendienst zu Tode kontrollieren. CRM, endlose Berichte, stundenlang Mails schreiben ... das gibt es bei uns alles nicht. Das ist für mich alles Körperverletzung.

## Warum?

*Millenkovic:* Wer soll denn das lesen? Da müsste ich Schmerzensgeld bekommen um das immer durchzuarbeiten. Und die Verkäufer, die eintragen, wissen genau: Wenn es das System gibt, dann wird auch gemessen und jeder sieht, wie lang du bei

einem Kunden warst. Und was passiert dann? Man schwindelt. Dann sieht einer in der Ferne den Oberarzt Soundso. Und er schreibt ein Gespräch mit dem in seinen Bericht. Die, die am meisten berichten, sind die schlechtesten Verkäufer.

**... aber dazu müssen diese Verkäufer auch in höchstem Maße entscheidungsfähig sein.**

*Bei uns werden die Zielumsätze von unten nach oben organisiert.*



*Millenkovic:* Richtig. Und das ist der Punkt: Es gibt Leute, die sind von Natur aus auf Senden geschaltet und andere, die sind auf Empfang. Ich suche Sender. Das hab ich immer außerhalb der Branche gemacht: Robert war Lehrer, ein anderer Kürschner, einer Automechaniker, Barkeeper ... Ich hab mir einfach geile Typen zusammengesucht, von denen ich der Meinung war, mit denen kann ich einen Krieg gewinnen.

*Drexel:* Bei uns muss man selber Geschäftsideen entwickeln, selber erschaffen, wie ein Einzelunternehmer. Wir mussten uns zum Beispiel von einem Mitarbeiter trennen, der wirklich gut



war, aber nur genau das gemacht hat, was wir ihm gesagt haben. Wir könnten so ein Vorgehen administrativ gar nicht leiten. Wenn wir jeden täglich überwachen müssten, entscheiden müssten, motivieren müssten, das wär unmöglich für uns.

*Millenkovic:* Ich will auch nicht jeden Tag jemanden motivieren müssen. Das ►

interessiert mich überhaupt nicht. Ich kann nur das Umfeld schaffen, dass jeder motiviert ist.

**Also sind nicht nur die Leute die Richtigen, sondern vor allem die geschaffenen Strukturen erfolgreich?**

Millenkovics: In erster Linie schon. Es wäre jetzt schlimm zu sagen, die anderen Firmen nehmen nur Schlechte. Nein, sie haben auch Gute, aber die werden dann versaut mit schlechten Strukturen und Unsinnigkeiten. Endlosen Castings, auswendiggelernten Floskeln, Einheitskleidung, ... Es liegt daran, wie man jeden zur Entfaltung kommen lässt.

Drexel: Wir schauen immer, dass jeder zufrieden ist. Wenn das der Fall ist, gibt es keinen Neid.

Millenkovics: Ich sag immer: „Keep them happy, then everybody will make business.“

**Oft ist es ja auch so, dass die Konzernzentralen entsprechenden Druck machen ...**

Millenkovics: Richtig. Nicht bei Arthrex. Ich genieße gegenüber unserem Headquarter die totale Freiheit. Unser Erfolg gibt uns

recht. Wir schreiben seit Jahren steigende Zahlen und haben die Marktführerposition inne. Diese Freiheit gebe ich aber auch weiter. Wenn zum Beispiel einer meint, er müsse heute Golfen gehen, soll er das machen. Wenn er morgen wieder weiß, wo die Firma ist, ist das kein Problem. Wir sind ja alle Menschen, oder? Wir würden uns alle anlügen, wenn wir uns jetzt einreden wollten, dass jeder von acht Uhr in der Früh bis sechs am Abend nicht eine Minute etwas anderes macht außer zu arbeiten ...

Drexel: Bei uns werden auch die Zielumsätze von unten nach oben organisiert. Wir sitzen jedes Jahr zusammen und machen eine Budgetsitzung. Da kann jeder sich selber einschätzen und seine Projekte bewerten. Dann wird konsolidiert und es kommt immer viel mehr heraus als im Jahr davor. Aber: Es haben die Mitarbeiter selbst so beschlossen. Es wurde ihnen nichts von oben draufgedrückt.

**Eigenverantwortung also auch, was die Planung betrifft ...**

Millenkovics: Klar. Wenn ich selber sag: „Heute machst du 20 Millionen, nächstes Jahr 25“, dann identifiziert sich der nie mit diesem Ziel. Ich reduziere oft sogar psychologisch noch ein bisschen die Zielformulierungen meiner Leute mit den Worten: „Musst eh nicht ganz so viel machen.“ Dann ist jeder happy. Und wir haben sogar den Innendienst im Boot. Der wird bei uns auch provisionsabhängig bezahlt.

**Wie meinen Sie das?**

Millenkovics: Das war auch eine Idee von mir. Bei uns wird jeder verkaufte Euro verprovisioniert für Außen- und Innendienst. Die werden somit in Teams gespannt. Und was glauben Sie, wie freundlich bei uns der Innendienst das Telefon abhebt? Da haben wir schon einzigartige Rahmenbedingungen geschaffen. Das macht sonst niemand ...

**Stimmt. Wie teilen Sie beide sich eigentlich die Führungsaufgaben untereinander auf?**

Drexel: Harald ist der Chef mit der Richtungsvorgabe und den großen Entscheidungen und ich bin als Leiter des Außendienstes der Detailarbeiter im Hintergrund. Wir sind total unterschiedlich und deshalb ergänzt sich das super.

Millenkovics: Das harmoniert perfekt. Ich bin der Anreißer und er der Umsetzer (lacht).

**Also wie in einer Ehe ...?**

Millenkovics: So ähnlich. Ich bin da jedenfalls der Emotionale. Ich verbreite gute Stimmung. Ich liebe das, wenn wir zusammen sind und es Gelächter gibt. Lachend rein und lachend raus. Das ist mein Motto. Es gibt so viele Grantige. Wer mag das? Ich mache Stimmung, gebe unseren Weg vor, bilde die Leitsätze und so weiter. Robert ist der, der dann den Businessplan ausarbeitet, wie zum Beispiel bei unserem „Juniorprinzip“.

**Was ist das Juniorprinzip?**

Drexel: Wir brauchten einen erfahrenen Mann für eine neue Produktparte. Es kamen zwei Bewerber. Ein Erfahrener mit gutem Lebenslauf – alle sagten: „Der ist es.“ Aber da war noch

Die, die am meisten berichten, sind die schlechtesten Verkäufer.



HARALD MILLENKOVICS

Harald Millenkovics, General Manager

**Geboren und aufgewachsen:** 22. 7. 1968 in Wien, aufgewachsen in Klagenfurt bis 1984

**Ausbildung:** 1974-78 VS Festung Klagenfurt, 78-82 HS Waidmannsdorf Klagenfurt, 82-84 HAK Klagenfurt, 84-87 Lehre Grundig Fernseh- u. Videotechniker, 88-90 BFI Marketing Verkauf Abendlehrgang

**Karriere:** 1984-87 Lehrling Grundig, 87-89 Servicetechniker für TV und Video bei Grundig, 89-91 Produktmanager für TV, Sat und Video Grundig, 91-93 selbstständig mit Fa. Steffens spezialisiert für Lautsprecheranlagen in Kirchen, 93-99 Fa. Andre Medizintechnik: Vertriebsverantwortung für Arthrex, 99-dato General Manager Fa. Arthrex Austria

**Lieblingsbuch:** Golf Digest

**Lieblingfilm:** Hangover 1

**Lieblingsfarbe:** blau

**Lieblingstier:** Schnitzel und Steak

**Auto:** BMW X5 und Porsche 911 Cabrio

**Hobbies:** Golf, Tennis

**Familienstand:** verheiratet, 1 Sohn

# PERSÖNLICH

Harald „Hatschi“ Millenkovics



## Mein innerer Antrieb

Mein ADHS-Syndrom. Ich bin hyperaktiv. Innerlich getrieben. Restless. Das ist mir angeboren. Außerdem bin ich Competition-geil. Ich will immer Erster werden. Ich kann nicht einmal gegen meinen Sohn beim „Mensch ärgere dich nicht“ verlieren. Irgendein Defizit dürfte ich haben, irgendeinen Vogel. Keine Ahnung. Ich steh aber dazu. Ich hab auch einen chronischen Tinitus. Mein HNO-Arzt sagt immer:

Keine Sorge, nur erfolgreiche Leut haben einen Tinitus. Ich bin mit 20 Jahren zum Boss von Grundig-Austria rauf gestieft und wurde im Handumdrehen Produktmanager – ohne Matura, ohne Studium. Ich hab in mir einfach was brennen ...

## Meine tiefste Überzeugung

Gewinnen wollen. Ich halte das ja nicht aus bei unseren Schifahrern. Wenn manche gefragt werden, welchen Platz sie anpeilen, sagen sie: „Ja ... ich will in die Punkteränge, oder Top 20.“ Top 20? Ich würde immer sagen: „Ich will Erster werden.“ Warum sollte ich sonst diesen Zirkus mitmachen? Da fang ich doch gar nicht an, Profiskifahrer zu werden. Aber: Wievielter werden sie dann? Sie kommen genau dahin. In die Top 20. Oder kratzen ein paar Punkte zusammen. Man muss sagen: „Ich will gewinnen.“

## Arthrex-Techniken, die an mir angewandt wurden

Zweimal Schulter. Schulterluxationen. Beim Tennis. Meine Anker sitzen immer noch.

einer. Ein 20-Jähriger. Stürmischer. So wie Harald damals in seinen besten Zeiten. Harald hat sofort sein Potenzial gesehen und wollte ihn haben. Doch es gab kein Budget dafür. Noch beim Bewerbungsgespräch aber sagt Harald: „Ich hab eine Idee.“ Am nächsten Tag war die Idee ausgereift, das Budget im Headquarter aufgetrieben und er hat ihn als Junior eingestellt. Alle Details – welches Gehalt, welche Stunden, wer kümmert sich, wie erhält der eine Ausbildung – das musste alles ich machen. (beide lachen)

Millenkovics: Das war vor drei Jahren. Aus dieser spontanen Idee ist ein weltweites Projekt entstanden – das „Juniorprinzip“. Ich sehe eine der größten Herausforderungen unseres Kunden-nahen, Beratungs-intensiven Verkaufsprozesses in der Überalterung unserer Vertriebler. Wir werden alle älter. Ich merk es an mir: Die guten Kontakte, die ich mir vor 20 Jahren aufgebaut habe sind jetzt Chef, sind mit mir gewachsen, entscheiden jetzt und

werden bald in Pension gehen. Jetzt bin ich schon damit konfrontiert, dass ich mich mit den Jüngeren beschäftigen muss. Das darf man nie verabsäumen. Es macht ja Unmut, wenn man sich nur mit dem Primar unterhält und den Oberarzt stehen lässt – der wird sich irgendwann rächen. Daher das Junior-Prinzip. Wir haben mittlerweile den vierten Junior im Team. Die haben von uns die dezidierte Aufgabe, sich nur mit den jungen Ärzten zu beschäftigen, mit ihnen Kontakt zu halten. So erschaffe ich zwei parallele Vertriebswelten.

Bei uns wird jeder verkaufte Euro für Außen- und Innendienst verprovisioniert.



Glauben Sie, dass diese Art von

**Führung und Management überall so gut funktionieren könnte? Und in allen Unternehmen zu Höchstleistung und Teamspirit anspornen würde?**

Millenkovics: Ich glaube, man kann den Menschen viel mehr zutrauen, als man es in vielen Management-Philosophien tut. Es gibt auch schon einige, die unsere Ideen kopieren. Unsere deutschen Kollegen



bei Arthrex implementieren derzeit das Junior-Prinzip und übernehmen auch die Beteiligungen des Innendienstes, hinsichtlich Eigenverantwortung müssen sie noch lernen ... Aber diese Philosophien haben eben wir für uns erarbeitet. Daher funktioniert sie auch so gut. Wir sind einfach eine geile Company. **V**