



salegro Vertriebskompass Ausgabe IV/2010

Effiziente Zusammenarbeit im international aufgestellten Vertrieb

Effiziente Zusammenarbeit über Grenzen hinweg – mit einer gemeinsamen Vertriebskultur von Headquarter und internationalen Vertriebseinheiten

Sehr geehrte Leser,

an welchen Sollbruchstellen ist der Vertrieb international aufgestellter Unternehmen besonders gefordert?

Kennen Sie das aus Ihrem Alltag:

Der direkte Verkauf an Kunden im Ausland ist nicht einfach, aber überschaubar. Kaum kommen Vertriebseinheiten vor Ort als Zwischenstation im Vertriebsprozess zum Einsatz, tun sich oft zwei Fronten auf: Headquarter und Subsidiary arbeiten nebeneinander, an einander vorbei - oft scheint es sogar gegeneinander.

Wie lässt sich die Zusammenarbeit verbessern?

Und mehr noch: Wie können Sie das Potenzial der Subsidiaries zu Ihrem Nutzen ausschöpfen?

Erfahren Sie wie Sie mit Vertriebseinheiten Ihren Erfolg erhöhen: Mit einer klar definierten, gemeinsamen Vertriebskultur - über die Grenzen von Abteilungen, Ländern und Landeskulturen hinweg.

An einem Best Practice Beispiel zeigen wir Ihnen wie das einem Unternehmen mit 47 weltweiten Subs gelingt.

SPECIALS ZUM THEMA

Key Note Speech

Der Impulsvortrag: Spannende Einblicke, motivierende Ansätze - lassen Sie sich und Ihren internationalen Vertrieb inspirieren

Master Class

Der Intensiv-Workshop: Lassen Sie die Köpfe Ihrer Führungskräfte rauchen - erarbeiten Sie eine Strategie für Ihren internationalen Vertrieb

Telefonsprechstunde

Rufen Sie uns an, wir unterstützen Sie gerne:

Heiko van Eckert am 14.12.2010
von 11 bis 12 Uhr

Rainer Jankowski am 15.12.2010
von 11 bis 12 Uhr

Telefon: +49 (89) 74 74 61 95

[Vertriebskompass online](#)
[Deutsch und Englisch](#)

salegro Vertriebskompass – die aktuelle Ausgabe

Das TOP Thema

Effiziente Zusammenarbeit im international aufgestellten Vertrieb

Best Practice

Zurück an die Spitze mit einer gemeinsamen Vertriebskultur

Literaturempfehlungen

Inside salegro

- Der Berater, Trainer und Coach Marcus Berghoff verstärkt unser Team: 15 Jahre Erfahrung im Vertrieb, zuletzt als Area Director Irland – davon profitieren wir und Sie
- Unsere neue Projektassistentin Sandra Peić bringt frischen Wind in unser Office-Management
- ... und nach einem Relaunch sind wir mit neuer Website für Sie da:
www.salegro.de - für Ihren Vertrieb

Unser „Useletter“ heißt seit dieser Ausgabe „Vertriebskompass“.

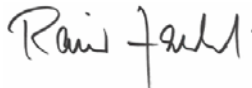
Ein treffenderer Name für ein bewährtes Konzept:

Wir informieren Sie - unsere Kunden und Partner sowie Redakteure und Fachexperten – mit fachlichen Themenspecials über wichtige Entwicklungen im Vertrieb. Sie erhalten Anregungen mit Nutzwert. Um diesen „Wegweiser“ und die oft komplexen Vertriebsthemen zu durchdringen, geben wir Ihnen und uns zwischen den Ausgaben genügend Zeit zum Eintauchen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg im internationalen Vertrieb!



Heiko van Eckert



Rainer Jankowski

P.S.: Empfehlen Sie den Vertriebskompass weiter, lassen Sie auch Kollegen und Ihr Netzwerk von Ihrem Vertriebswissen profitieren.

Über Feedback freuen wir uns natürlich auch, Ihre Meinung ist uns wichtig: Anregungen, Themenwünsche – erzählen Sie uns was Ihnen an dieser Ausgabe gefällt und was wir noch besser machen könnten:

Autor: H.vanEckert@salegro.de

Co-Autor: R.Jankowski@salegro.de

Ein diffuser Eindruck: Subsidiaries – auf Kundenseite?

China reicht unrealistische Kundenwünsche durch. Indien verfolgt aussichtslose Opportunities. Spanien stellt keine Angebote, telefoniert aber 12 Mal mit falschen Ansprechpartnern. Mitarbeiter in den USA ignorieren Ihre Forecast-Planung und haben unrealistische Erwartungen.

Sie wollen Umsatz und machen Druck. Immer wieder das Gleiche: Anrufen, diskutieren, alle stimmen zu, nichts ändert sich.

Sie treffen klare Ansagen, sogar in Landessprache – auf der anderen Seite bleibt nur Unverständnis, die Kommunikation ist angespannt, die Mitarbeiter setzen nicht oder wieder „falsch“ um.

Das kommt Ihnen im Headquarter bekannt vor?

Diese Symptome treten immer wieder auf, verschlingen Zeit und Energie. Ihre Mitarbeiter vor Ort sind kompetente, erfahrene Vertriebler, zum Teil von Ihnen geschult, daran kann es nicht liegen. Sie können, aber wollen sie nicht? Mittlerweile beschleicht Sie ein diffuses Gefühl: Auf welcher Seite stehen die Vertriebseinheiten im Ausland - auf Ihrer oder auf Seite der Kunden vor Ort?

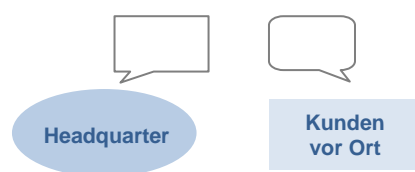
Sind Sie wieder hingeflogen, um die Wogen persönlich zu glätten?

Lassen Sie Ihren Trolley stehen und gehen Sie gezielt vor. So finden Sie eine Lösung für die effiziente Zusammenarbeit mit Ihren Standorten, Subsidiaries und Vertriebsagenturen im Ausland.

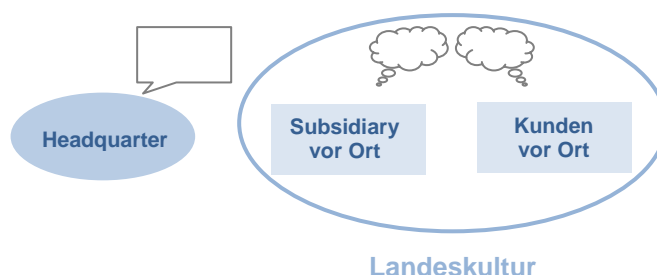
Zwei Kulturen, drei Faktoren – ein komplexer Vertriebsprozess

Eine internationale Konstellation mit zwei Faktoren ist bereits eine große Herausforderung: Verkauft beispielsweise ein Unternehmen in Deutschland direkt an spanische Kunden in Spanien müssen Vertriebsmitarbeiter auch mit der Landeskultur vor Ort vertraut werden. Die übliche Herangehensweise ist eine gute Startbasis für zielgruppengerechtes Verkaufen, aber ohne Erfolgsgarantie: Zunächst gibt es einen kurzen Business-Knigge als Leitfaden für Geschäftsessen und erste Meetings. Dann steht die Business-Etiquette im Intranet zum Download bereit. Darauf folgen interkulturelle Trainings zu Landeskultur und Mentalität:

Ein Vorgehen, das in dieser leichter überschaubaren Zweier-Konstellation Erfolg zeigen kann.



Doch die Realität sieht für viele Unternehmen anders und unüberschaubarer aus, sobald Subsidiaries im Ausland eine Zwischenstation im Kontakt zum Kunden einnehmen: Es wird deutlich komplexer.



Die Mitarbeiter in den Subsidiaries sind Kunden aus der eigenen Kultur im Hinblick auf Werte, Erwartungen, Rollenverständnis und Bedürfnisse näher als dem Headquarter in Deutschland. Die Distanz zwischen Headquarter und Kunden vergrößert sich noch mehr: Lief der Kontakt bis dahin auf direktem Wege zum und mit den Kunden – läuft er jetzt nur noch mit bzw. über die Subsidiaries. Hier beginnt die Problemspirale:

Untergraben Subsidiaries die Ansätze und Ziele des Unternehmens?

Scheinbar verbünden sie sich mit den Kunden vor Ort.

Auch wenn Projekte noch weit vor einem Abschluss stehen, werden Spezialisten aus dem Headquarter eingeflogen, sitzen schließlich in unvorbereiteten oder schlecht qualifizierten Terminen und erhalten Achselzucken statt Antworten.

Der Leiter einer Subsidiary fordert unfassbare Preisabschläge, obwohl es seine Aufgabe wäre, dem Kunden einen anderen Preis zu vermitteln – was zusätzlich dem Image des Unternehmens schadet. Die Situation im Headquarter ist ihm völlig unverständlich.

Hier verhärten sich schnell die Fronten: Die Reibungen verstärken sich, die Kommunikation gerät ins Stocken, wird verschärft oder vollends am Thema vorbei geführt, die Abschlussquote sinkt.

Zielgruppengerecht entsprechend dem Kundenverhalten eines Landes zu verkaufen ist eine Sache, einen Konsens mit Vertriebsmitarbeitern vor Ort zu deren Vorgehen in diesem Land zu finden eine andere.

„Wie ticken unsere Kunden in Spanien, China oder USA?“

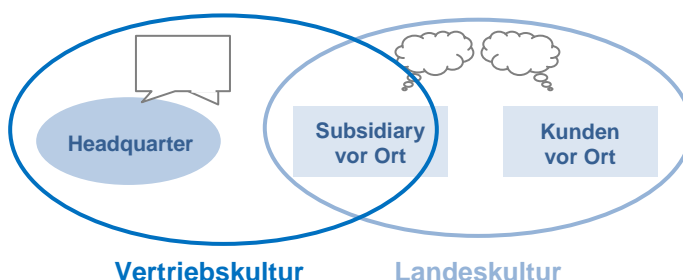
Subsidiaries können die Frage beantworten, doch die Zusammenarbeit wird dadurch nicht automatisch effizienter.

Mit einer gemeinsamen Vertriebskultur effizient zusammenarbeiten und Potenziale ausschöpfen

Headquarter und Vertriebseinheiten müssen über Länder hinweg eine Form der Zusammenarbeit finden, die einen erfolgreichen Vertrieb ermöglicht und gemeinsam an einem Strang ziehen. Eine große Herausforderung mit Stolpersteinen – aber auch Chancen: Lassen Sie Ihre Subs eine Rolle einnehmen, in der sie ihr kulturelles Verständnis als Erfolgsfaktor für Ihren Vertrieb einbringen können - eingebettet in feste Rahmenbedingungen.

Die Etablierung einer gemeinsamen Vertriebskultur bedeutet ein gemeinsames Verständnis von Vertrieb über die Grenzen des Headquarters und der weltweiten Vertriebseinheiten hinweg.

Dieser klar definierte Rahmen, in welchem auch die Spielregeln für die Zusammenarbeit eindeutig geregelt sind, gibt allen Beteiligten auf allen Ebenen Orientierung, reduziert Reibungsverluste und spart Kosten von „Symptom-Behandlungen“.



Mit einer Vertriebskultur verschieben sich die Gewichtung von Themen und die Rollen: Das Headquarter konzentriert sich auf Vertriebsthemen und – prozesse, auf die Zusammenarbeit mit seinen Vertriebseinheiten, jenseits von Detailfragen der Landeskultur.

Hier tun sich Chancen auf: Mitarbeiter in Subsidiaries können in ihrer Rolle als Zwischenstation zu Übersetzern werden, die ihre Nähe zum Kunden zu Ihren Gunsten einsetzen.

Die Subsidiaries benötigen einen Orientierungsrahmen für die Vertriebsumsetzung, und nutzen die Landeskultur als besondere Fähigkeit - als wichtiges und notwendiges Tool innerhalb des Systems Vertrieb.

Wie gehen Sie am besten vor?

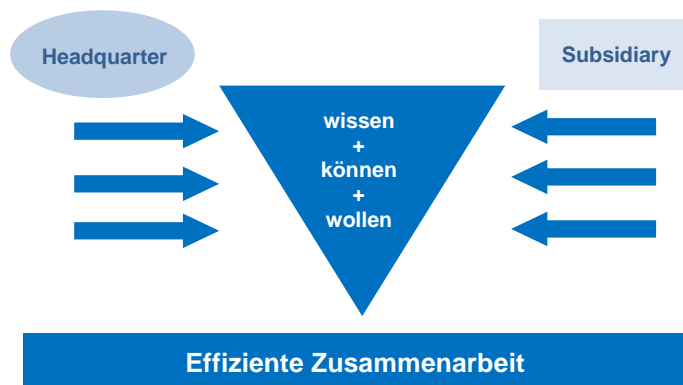
Ein Wegweiser zur Etablierung einer gemeinsamen Vertriebskultur

Wie eine Landeskultur ist die Vertriebskultur eine gemeinsame Auffassung über das Handeln, Agieren und Reagieren in bestimmten Situationen.

Nur wird die Vertriebskultur bewusst und strategisch aufgesetzt, die Komponenten werden gezielt definiert.

Sehen Sie sich beide Seiten an: Um Headquarter und Vertriebseinheiten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, beiden die gleiche Ausrichtung zu geben, sollten Sie nicht nur das Verhalten ansehen und zu kontrollieren versuchen, sondern die anvisierte Umsetzung begünstigen: auf allen relevanten Ebenen der Mitarbeiter- und Organisation. Schritt für Schritt.

So werden beide Seiten sich einig: DAS wollen, DAS können und DAS wissen wir.



Subsidiaries und Headquarter auf allen Ebenen weltweit in Einklang – die Etappenziele auf dem Weg zur effizienten Zusammenarbeit

Wir wollen – wir können – wir wissen

- Geben Sie Klarheit über das Wohin mit einer **Vertriebsvision** und der Vermittlung des gleichen **Werteverständnisses**. Verdeutlichen Sie die Relevanz von Vision und Werten für den Einzelnen - so kann sich die **Einstellung** der Mitarbeiter vor Ort im Sinne von Vision und Werten ausbilden.
- Kommunizieren Sie eine einheitliche, länderübergreifende **Sales Strategie als Rahmen**:
- Zeigen Sie, dass Sie diese anerkennen und unterstützen. Damit vermeiden Sie, dass parallel individuelle Strategien in unterschiedlichen Ländern gegeneinander wirken. Sorgen Sie dafür, dass **Mitarbeiter Sinn und Zweck der Strategie wirklich verstehen** – das bewirkt eine positive Grundhaltung.
- Setzen Sie eine **Vertriebsstruktur** auf, die das **Wissen und Fähigkeiten** der Mitarbeiter gezielt aufbaut und fördert, um **Vertriebsprozesse** effizient umsetzen zu können.
- Somit vermeidet die Vertriebsorganisation Konflikte zwischen Headquarter und Subs
- Definieren Sie Rollen eindeutig: Füllen sie Positionen in verschiedenen Ländern einheitlich aus und sorgen dafür, dass Mitarbeiter sich ihrer Aufgabenfelder bewusst sind – auch sollten Ansprechpartner in Headquarter und Subsidiaries für alle relevanten Themen klar sein.
- Setzen Sie **Vertriebsprozesse** auf, die alle wichtigen Schritte und Aufgaben nachvollziehbar darstellen und verbindlich vorgeben – diese müssen den Mitarbeitern natürlich bekannt sein.
- Stellen Sie im Headquarter **Tools** bereit, die Mitarbeiter nicht nur kennen, sondern auch akzeptieren und weltweit nutzen. Vermitteln Sie Erfolge und positive Ergebnisse: Akzeptanz ist der Schlüssel zur Bereitschaft, die Tools auch zu nutzen.

Subsidiaries als Übersetzer für Kultur und Vertrieb: verkaufen und vermitteln

Setzen Sie Ihre Vertriebseinheiten gezielt als “Übersetzer“ im Vertriebsprozess ein:

Das Ziel ist, dass sich diese vor Ort innerhalb eines festen, übergeordneten Rahmens bewegen und das Verständnis der Landeskultur als eine von vielen Fähigkeiten einbringen.

Eingebettet in die gemeinsame Vertriebskultur sind sie befähigt und bekommen in dieser Konstellation die Chance zu übersetzen und die Kundensicht, das typische Kaufverhalten ihres Landes mit der Vertriebsstrategie des Headquartars zusammenzubringen. Sie können, wissen und wollen: Vermitteln und verkaufen.

Bleibt gleichzeitig ein gewisser Freiraum, um nach kulturellen Spielregeln des Landes zu handeln, sind Akzeptanz und Wirkung der Vertriebskultur noch größer.

BEST PRACTICE

Zurück an die Spitze mit einer gemeinsamen Vertriebskultur

Mitarbeiter, Organisation, Prozesse im Einklang

Miteinander? Aneinander vorbei

Als Tochtergesellschaft eines Technologiekonzerns ist unser Kunde auf den Bereich Maschinenbau spezialisiert und weltweit mit 47 Vertriebseinheiten aufgestellt.

Der Konzern ist Technologieführer in seiner Branche, umso erschreckender war der Verlust von Marktanteilen in bestimmten Ländern und das schlechte Kundenfeedback – das bis auf Vorstandsebene die Alarmglocken läuten ließ. Einheitliche Prozesse fehlten, das internationale Teamwork lief schlecht. Anweisungen und Gegenreaktionen schaukelten sich zu Konflikten und Eskalationen hoch.

Drei Faktoren, zwei Fronten

Besonders belastet war die Situation zwischen dem Headquarter und den Subsidiaries in Osteuropa und den USA. Interkulturelles Know-how war teilweise vorhanden. Sie wussten: In Deutschland ist Vertrieb eher ergebnis- und abschlussorientiert, in den anderen Ländern eher beziehungsorientiert. Dennoch gab es Unverständnis und Konflikte: Mitarbeiter investierten dort deutlich mehr Zeit und Ressourcen in die Kundenpflege.

Vertriebswelten ohne Übersetzer

Subsidiaries empfanden die Anweisungen als Gängelung und Druckmittel. Landesübliche Abläufe im Vertrieb waren kein Kommunikationsthema, stießen nur auf Desinteresse. Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten waren unklar. Jede Unit orientierte sich an ihrem eigenen Sales-Prozess – es gab keinen übergreifenden! Headquarter und Subsidiaries handelten jeweils nach ihren eigenen Maßstäben.

Ganzheitliches Lösungskonzept: Gemeinsame Vertriebskultur

Der Projekt-Kick-off: Weltweite Workshops mit Vertretern des Headquarters und ausgewählter Subs. Daraufhin haben wir ein Framework geschaffen, das einheitliche Sales Prozesse definiert (mit Modulen wie Opportunity-Bewertung, Angebotsphasen, Vertragsabschluss, u.a.) Die Guideline lässt genügend Spielraum für individuelle, länder- und branchentypische Anpassungen zu.

Die gleiche Vertriebs-Sprache sprechen: Mit globalen Sales Tools

Wir entwickelten einheitliche Sales Tools. So haben Mitarbeiter ein Repertoire an verschiedenen Tools zur Hand, die länderübergreifend zum Einsatz kommen: Richtlinien zur Analyse der Buying Center sowie zur Beschreibung der Produkt-Benefits. Die Argumentationsstrategien enthalten verschiedene Elemente – je nach Kultur werden die emotionalen, rationalen oder serviceorientierten Argumente stärker betont.

Auf in die Praxis mit „BEST –BETter Selling by Teamselling“

Im nächsten Schritt verinnerlichten die Mitarbeitern Strategien und Tools mit unseren praxisbewährten Modulen: Mit Workshops, Trainings und intensiver Bearbeitung von Case Studies. Wir coachten und begleiteten regionale Sales Mitarbeiter, führten Kundenworkshops durch. Die Teams definierten Vereinbarungen für die Zusammenarbeit. Zusätzlich sensibilisierten unsere internationalen Co-Trainer für das Thema Kultur, ohne es zum Kernthema zu machen.

Alles auf einen Blick - in Richtung Zukunft: Das Sales Compendium für die gemeinsame Vertriebs-Sprache

Ebenfalls in englischer Sprache, fasst ein Compendium die wichtigen Prozesse, Tools und Guidelines zusammen. Heute werden neue Mitarbeiter damit erfolgreich trainiert und in die Vertriebskultur eingeführt.

Übersetzer und nachhaltige Erfolge

Es hat sich bezahlt gemacht: Bisher wird das Konzept schon in 11 internationalen Gruppen erfolgreich angewendet. Der definierte Sales Prozess wird konsequent umgesetzt, Mitarbeiter nutzen die Sales Tools und erzielen zahlreiche Verkaufserfolge. Die Wettbewerbssituation hat sich deutlich gebessert - das gegenseitige Verständnis für die gemeinsame Ausrichtung war schon bei Projektabschluss wesentlich höher.

Das langfristige Wachstum zeigte sich ein halbes Jahr später: Eine Befragung bestätigte, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Headquarter und Vertriebseinheiten signifikant verbessert hatte.

Fazit

Um Schwierigkeiten im international aufgestellten Vertrieb zu beseitigen und nachhaltige Erfolge zu erreichen, ist **das Gesamtsystem Vertrieb auf Mitarbeiter- und Organisationsebene gefordert**. Mit einer gemeinsamen Vertriebskultur blicken beide Seiten auf allen Ebenen in die gleiche Richtung. Gehen Sie dabei strategisch vor und schaffen einen eindeutigen, verständlichen Orientierungsrahmen: von der Vision bis zur Umsetzung vor Ort beim Kunden, damit die einzelnen Mitarbeiter weltweit in Einklang mit der Vertriebsorganisation arbeiten.

Eine verbesserte Zusammenarbeit ist der Anfang, schöpfen Sie das Potenzial Ihrer Vertriebsübersetzer und „Insider“ vor Ort als Brücke zu Kunden größtmöglich aus.

Konzernen mit weltweit 47 Einheiten gelingt das – Ihnen auch.

Ein erster Schritt: Lernen Sie uns kennen, wir unterstützen Sie gerne



... mit einer Key Note Speech in Ihrem Unternehmen

Lassen Sie sich von einem spannender Impulsvortrag zu diesem Thema inspirieren. Mit unserem professioneller Vortragskonzept geben wir Ihrem Vertrieb die Initialzündung für den internationalen Erfolg.



... mit einer Master Class mit Ihren Führungskräften

In diesem Intensiv-Workshop erarbeiten wir mit Ihnen eine individuelle Strategie für Ihren internationalen Vertrieb.



... mit einem Projekt für nachhaltigen Erfolg im Vertrieb

Um nach der ganzheitlichen Analyse die Eckpfeiler einer gemeinsamen Vertriebskultur aufzusetzen, setzen wir auf die praxisbewährte Verbindung von Vertriebsstraining, Vertriebsberatung und Prozessberatung. Dabei können unterschiedlichste Methoden zum Einsatz kommen: z.B. Trainings, Teambuilding-Workshops, Seminare, Strategiekonzepte, virtuelle Konferenzen, eLearning-Module, Opportunity-Tools, ein Sales Compendium. Die Konzeption und Auswahl wird für Ihre Problemstellung maßgeschneidert, um Ihren internationalen Vertrieb nachhaltig effizienter zu machen.

Welches Ziel möchten Sie erreichen? Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihre E-Mail

Telefon: +49 (89) 74 74 61 95

E-Mail: H.vanEckert@salegro.de

Lesenswertes zum Thema



*Joerg Schmitz, The Roadmap to Cultural Competence
Princeton Training Press; 5th ed. Edition, 2006*

Ein anschaulicher Leitfaden für den Weg zur interkulturellen Kompetenz: Erfolgreich auf Verhaltensweisen und Denkmuster einstellen und agieren



*Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl
Vandenhoeck & Ruprecht; Auflage: 1., Aufl. (22. April 2009)
Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation: Band 1 Grundlagen und Praxisfelder*

Das praxisorientierte Grundlagenwerk für Fach- und Führungskräfte in Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft. Auch der 2. Band „Länder, Kulturen und interkulturelle Berufstätigkeit“ ist sehr empfehlenswert.



*Ed Cohen, Leadership Without Borders: Successful Strategies from World-Class Leaders
Wiley; Illustrated Edition, 2007*

Führung über Grenzen hinweg – Tipps und Handlungsempfehlungen erfolgreicher Führungskräfte in internationalen Unternehmen



Noch mehr spannende TOP Themen

- Mit Level-Selling zum richtigen Zeitpunkt in den Einkaufsprozess einsteigen
- In Vertriebsverhandlungen Ziele durchsetzen – mit der richtigen Strategie
- Effiziente Zusammenarbeit im international aufgestellten Vertrieb
- Forecast-Planung und zielsichere Opportunity-Bewertung mit dem Chance-Radar (R)
- Durch Sales 2.0 externe und interne Kommunikation im Vertriebsprozess optimieren
- Mit Lean Sales flexibel agieren und die Produktivität im Vertrieb erhöhen
- „We are all in Sales“ - die verkaufsorientierte Organisation



Noch mehr Know-how im salegro THINK TANK

- Checklisten
- Publikationen
- Blog, Twitter

Die salegro AG ist die führende komplementäre Vertriebsberatung. Mit der engen Verbindung von Vertriebstraining, Vertriebs- und Prozessberatung bereitet salegro den Weg zu nachhaltigem Wachstum im Vertrieb.

Der Schwerpunkt liegt auf dem B2B-Projektvertrieb: Das Unternehmen berät ganzheitlich zu strategischen, fachlichen und operativen Vertriebsthemen und begleitet Veränderungsprozesse in der Vertriebsorganisation.

Experten trainieren und beraten erfolgreich Mitarbeiter mit Kundenkontakt und auf verschiedenen Managementebenen im Vertrieb. Mit dem praxisnahen, auf Anhub umsetzbaren Training erhöht salegro die Kompetenz von Vertriebsmitarbeitern dauerhaft.

Das strategische Vorgehen mit systemischen Ansätzen und persönlichkeitsorientierter Vertriebsentwicklung, geht nahtlos in die professionelle, leistungsstarke Umsetzung über. So steht salegro seinen Kunden als starker Sparringspartner zur Seite, mit dem sie ihren Vertrieb nachhaltig stärken.

Die salegro AG in München hat seit der Gründung im Jahr 2005 erfolgreich Projekte auf vier Kontinenten implementiert. Kunden aus Branchen wie ITK, Industrie, Maschinenbau und Finanzen zählen auf die durchdachten, maßgeschneiderten Vertriebslösungen.

salegro AG
Zeppelinstraße 73
D-81669 München

Tel: +49 (89) 74746195
Fax: +49 (89) 74746196

kontakt@salegro.de
www.salegro.de