

Kundenkontakt: Das Ende der Dreiecksbeziehungen

DRUCKEREIVERTRIEB. Neue Aufgaben für den Außendienst, Innendienst und die Vorstufe sind die richtige Antwort auf veränderte Marktgegebenheiten in der Druckindustrie.

Es ist noch nicht lange her, da waren die Aufgaben im Druckereivertrieb eindeutig verteilt: Der Außendienst hat die Aufträge gebracht, der Innendienst hat sie technisch



Dr. Jürgen Calmbach

bearbeitet und die Druckvorstufe hat sie anschließend von der Disposition zur Produktion erhalten. In diesem klassischen Modell war vor allem der Außendienst für die Kommunikation mit den Kunden verantwortlich. Der Außendienst war der Verkaufsapparat der Druckerei schlechthin. Der Innendienst hat sich als Sachbearbeitung, Auftragsbearbeitung beziehungsweise Arbeitsvorbereitung der Technik zugehörig interpretiert und die Vorstufe war weit davon entfernt, Verantwortung für die Kundenbeziehungen zu tragen beziehungsweise tragen zu dürfen. In der Praxis kam es nicht selten vor, dass die technischen Abteilungen grundsätzlich keinen direkten Kundenkontakt pflegen durften. Alles musste aus organisatorischen Gründen quasi im Dreiecks-, manchmal gar im Vierecksverhältnis (wenn der Innendienst noch den Außendienst informieren musste) über den Innendienst laufen. Verkäufer wollten der Innendienst nicht sein, die Vorstufe schon gar nicht. Mit »Klinkenputzen« (so die gängige abfällige Bezeichnung für den Verkauf) wollten die stolzen Techniker partout nichts zu tun haben.

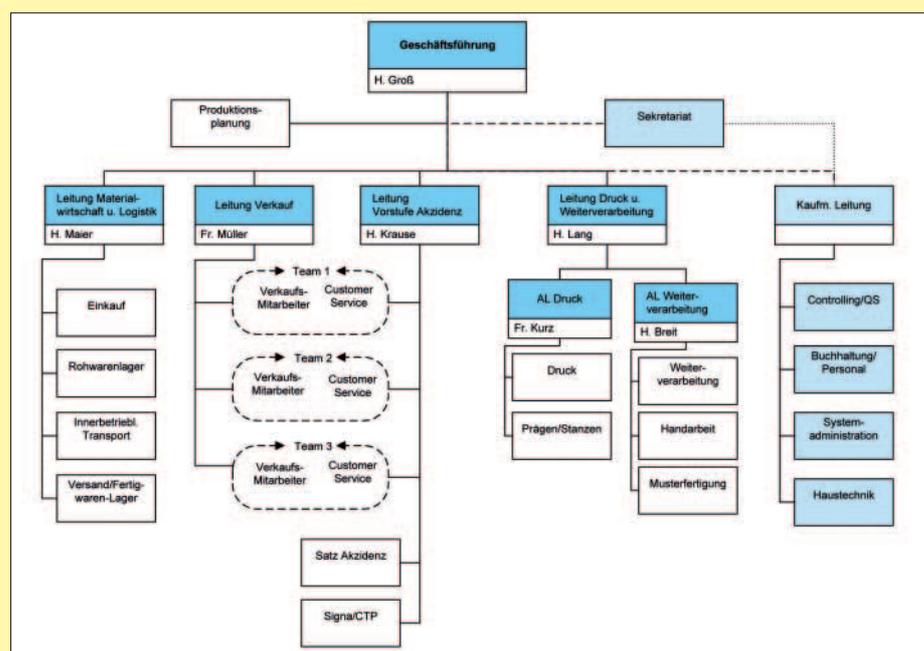
ZU VERKÄUFERN MUTIERT. Heimlich, still und leise – quasi durch die Hintertüre – ist dieses Modell in den vergangenen Jahren obsolet geworden und heute müssen zahlreiche Druckereitechniker in Administration und Produktion feststellen, dass sie schon seit Längerem zu Verkäufern mutiert sind und ihre verkäuferische Verantwortung gegen ihren ursprünglichen Willen von Tag zu Tag zunimmt. Was ist passiert? Wie für beinahe alles in unserer Branche sind technologische und Umfeld bedingte Veränderungen dafür verantwortlich. Immer mehr Aufträge müssen in immer kürzeren Zeitspannen

durch die Betriebe »gejagt« werden, sodass Dreiecks- beziehungsweise Vierecksverhältnisse in der Auftragskommunikation von den Kunden nicht mehr akzeptiert werden. Der Kunde möchte nicht von jemandem bedient werden, der formal für ihn zuständig ist, sondern von jemandem, der Lösungsvorschläge für seine speziellen Anforderungen machen kann.

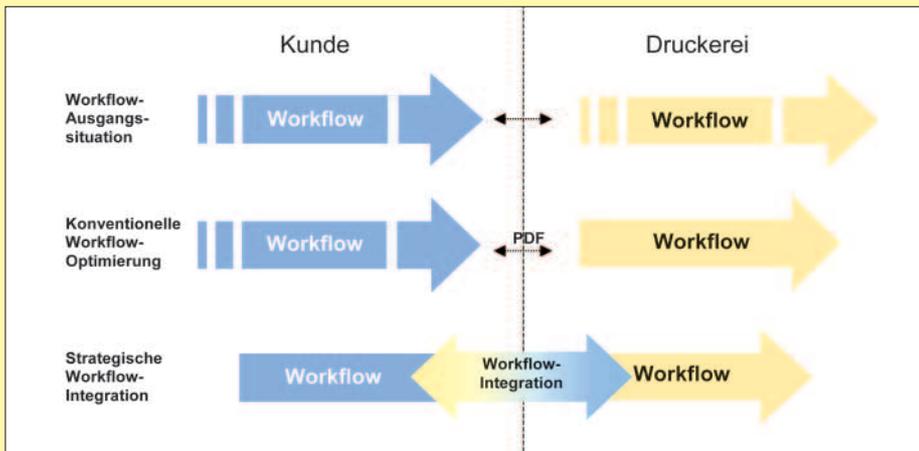
Da der Außendienst naturgemäß weiter von der Technik entfernt ist als der Innendienst beziehungsweise die Vorstufe (was der Kunde selbstverständlich merkt!), wendet sich der Kunde lieber gleich an den Innendienst oder sofern es um Fragen des Datenhandlings geht – und darum geht es heute bei fast allen Druckjobs – besser gleich direkt an die Druckvorstufe. So sind die Vorstufenleiter und ihre qualifizierten Mitarbeiter – insbesondere im Akzidenzdruck – heute zu zentralen Ansprechpartnern für die Kunden und damit zu einem wichtigen Teil des modernen Druckereivertriebs geworden. Selbst für gestandene Praktiker ist es immer überraschend, wenn wir ihnen im Rahmen unserer Projektarbeit belegen, dass sie ihre

Arbeitszeit mehrheitlich mit direktem oder indirektem Kundenkontakt (vor allem E-Mailing!) verbringen.

AN DER KUNDENFRONT. Dass der Innendienst heute fester Bestandteil des Verkaufsapparates und der Auftragsbearbeiter somit zum Verkaufsmitarbeiter der Druckerei geworden ist, kann niemand mehr wegdiskutieren. Mehr oder weniger seine gesamte Arbeitszeit verbringt dieser Personenkreis mit Kundenkommunikation; und dies nicht nur innerhalb des Betriebs, sondern zunehmend auch an der Kundenfront. Die Trennung in Innen- und Außentätigkeit ist sukzessive aufgehoben worden und die Kunden akzeptieren und fordern vor allem denjenigen als Ansprechpartner, der mit den Details ihrer Aufträge bestens und aktuell vertraut ist. Der moderne Auftragsbearbeiter ist – wie es in manchen Betrieben genannt wird – zum Direktbearbeiter oder neudeutsch zum Key-Accounter geworden (»one face to the customer«). Das Key-Account-Management in der Druckindustrie bedeutet aber nicht nur eine namentliche Umbenennung altbekannter Aktivitäten. Der Key-Accounter arbeitet nicht nur seine Druckjobs ordentlich ab. Das ist seine Pflicht. Er ist aber nicht nur Verwalter (»Farmer«), sondern vor allem Gestalter und Entwickler der gesamten Kundenbeziehung



Aufbauorganisation des Druckereivertriebs mit Customer Service.



Strategische Workflow-Integration.

und zwar aus qualitativer und aus quantitativer Sicht (Kür!), worunter sowohl das Umsatz- als auch das Ertragswachstum mit dem Kunden zu zählen ist. Der Key-Accounter kennt wie kein Zweiter im Druckunternehmen die Bedürfnisse und die Menschen auf der Kundenseite. Er muss nicht nur eine perfekte Dienstleistung für den Kunden erbringen, sondern ihm fällt auch die schwere Aufgabe zu, die mit dem Print-Workflow zusammenhängenden Prozesse beim Kunden zu hinterfragen und zu optimieren.

MIT KUNDEN VERNETZEN. Denn: Der eigentliche Beginn des Print-Workflows findet nicht erst im Druckunternehmen, sondern bereits in den Fachabteilungen der Kunden statt! Nur der Key-Accounter kann die Chancen für eine technologische Vernetzung mit dem Kunden erkennen und dadurch die Kundenbeziehung insgesamt auf ein höheres und vor allem auf ein ertragreiches Niveau heben. Die langfristige Verknüpfung des Print-Workflows mit den Prozessen und Menschen des Kunden (wir sprechen hier von Strategischer Workflow-Integration) ist eine der zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Key-Account-Managements in der Druckindustrie.

Und welche Rolle fällt in dieser Konstellation dem Außendienst im modernen Druckervertrieb zu? Der Außendienst konzentriert sich auf das Aufspüren und Anbahnen neuer sinnvoller Kundenbeziehungen. Der Außendienstler ist somit der Jäger (»Hunter«) nach gänzlich neuen beziehungsweise aus welchen Gründen auch immer in der Vergangenheit verloren gegangenen Kundenbeziehungen. In der gegenwärtigen Marktsituation des Verdrängungswettbewerbs handelt es sich dabei um die mit Abstand härteste und schwierigste Aufgabe innerhalb des Druckervertriebs. Sie verlangt einen hohen Organisationsgrad, große Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen, sehr gute kommunikative Fähigkeiten und insbesondere ein gutes Nervenkostüm. Die Geschäftsanbahnung in der Druckin-

dustrie entwickelt sich mehr und mehr zur langfristig angelegten Leistungs-Präsentation von konkreten Mehrwerten vor den Entscheidungsträgern des Kunden und ähnelt somit stark dem Projektverkauf im Beratungsgeschäft. Es gilt, über systematische Vorarbeit einen Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden und nicht nur einmal einen Druckjob mithilfe eines Kampfprieses an Land zu ziehen. Im erfolgreichen Mittelstand nehmen meist der Unternehmer selbst oder der Vertriebsleiter diese Schlüsselaufgaben in die Hand.

Der moderne Druckervertrieb unterscheidet daher nicht mehr zwischen Innen- und Außendienst, sondern zwischen Key-Account-Management und Neukundengewinnung. Da bei der Kundenbetreuung das Digital-Know-how immer wichtiger wird, viele Key-Accounter aber nicht über ausreichendes Digitalwissen verfügen beziehungsweise es verständlicherweise nicht kontinuierlich up to date halten können, beraten wir die Betriebe dahingehend, die Stammkundenbetreuung und die digitale Druckvorstufe organisatorisch zu verschmelzen. In der Praxis kann dies zum einen dadurch realisiert werden, dass Vorstufe und Verkauf räumlich pa-

rallel und nur durch einen offenen Flur getrennt platziert werden; zum anderen kann in die jeweiligen Verkaufs-Teams ein Vorstufen-Mitarbeiter als »Customer Service« räumlich integriert werden. Der Customer Service hat die Aufgabe, die digitalen Kundendaten zu prüfen und schnell und sicher für die Produktion aufzubereiten. Gleichfalls ist er für den Kunden als kompetenter Ansprechpartner im Verkauf für alle Belange des Datenhandlings zuständig, kann im Vorfeld mit dem Kunden die Spezifikationen des Datenaustausches besprechen und soll das Digital-Know-how der Innendienstmitarbeiter systematisch ausbauen.

VERTRIEBSINGENIEUR? Erfolgreiche Neukundengewinnung und qualifiziertes Key-Account-Management stellen hohe fachliche und soziale Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter. Im Rahmen der Berufsausbildung können die dazu erforderlichen Fähigkeiten heute leider nicht erworben werden. Weder die Ausbildungsgänge zum Drucktechniker noch die Studiengänge zum Druckingenieur, Wirtschaftsingenieur

Die Fähigkeiten eines Vertriebsmitarbeiters können in der Ausbildung nicht erworben werden.

eur Druck beziehungsweise Print-Media-Manager (FH) vermitteln das entsprechende Wissen.

An den Fachhochschulen des Druckereiwesens fehlt seit langem der Studiengang zum Vertriebsingenieur Druck (FH), der das technische Gerüst der Druckindustrie mit dem für die Praxis notwendigen vertrieblischen Handwerkszeug verbindet.

Auf Dauer wird es im Management der Druckindustrie keine Führungskraft mehr geben, die ihren beruflichen Erfolg nicht über die Fähigkeit zum Aufbau, zur Gestaltung und zur Entwicklung von Kundenbeziehungen definieren wird. Die Ausbildungsorganisationen der Druckindustrie müssen sich diesen Realitäten schleunigst stellen. Bis dies geschehen ist, müssen die Druckereien in Eigenregie Abhilfe schaffen. Sie müssen sich ihre Vertriebsingenieure wie in der Vergangenheit durch Learning by Doing selbst heranziehen oder aber mit gezielten Entwicklungsprojekten und externer Unterstützung beziehungsweise Projektarbeit systematisch ausbilden.

Der Autor dieses Beitrags, Dr. Jürgen Calmbach, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe).

Vertriebsstrategie

Eine Praxisstudie ■ Unter dem Titel »Verkaufen, Wachsen, Verdrängen – Leitfaden für die Entwicklung einer wachstumsorientierten Vertriebsstrategie in der Druckereipraxis« hat die Dr. Calmbach & Partner GmbH eine Praxisstudie für das Druckerei-Management publiziert. Darin wird »eine praktikable Vorgehensweise in 10 Schritten zur Aktivierung des Vertriebs« aufgezeigt. Die 148 Seiten umfassende Studie kostet 480 Euro (zzgl. MwSt.). Weitere Informationen sind erhältlich über die Website www.calmbach.de oder unter 07 21/81 03 80.