

Im Verkauf fehlen die „Hunter“

DRUCKEREIVERTRIEB ■ Die allgemeine Wirtschaftskrise und der Strukturwandel verändern das Anforderungsprofil an die Vertriebsmitarbeiter in den Druckunternehmen. Das verschärft ohnehin schon vorhandene Probleme.

■ Mein erster Tag als Verkäufer in der Druckindustrie vor mehr als 20 Jahren verlief ernüchternd. Ich bekam einen Termin beim Einkaufsleiter einer großen Bausparkasse in Südwestdeutschland. Nach einigen einführenden Worten über unsere beiden Unternehmen holte der freundliche Mann einen etwa 30 Zentimeter langen Karteikasten aus seinem Schreibtisch, den er mir vis-à-vis stellte und mit folgenden Worten öffnete: „Junger Mann, in diesem Kasten befinden sich lauter Druckereien, die mit uns ins Geschäft kommen wollen. Nennen Sie mir einen Grund, warum ich ein weiteres Unternehmen darin aufnehmen sollte!“ Ich war zuerst völlig baff, und nachdem ich mich wieder einigermaßen gefangen hatte, stammelte ich irgendetwas von Qualität, Service und Zuverlässigkeit, das weder meinen Gegenüber noch mich selbst so richtig überzeugen konnte. Nach etwa einer halben Stunde war das Gespräch vorüber. Ich ging ohne Auftrag, ohne Anfrage, ohne überhaupt etwas Zählbares, aber um eine Erfahrung reicher. Wenn so jeder Termin an der Kundenfront in unserer Branche verläuft, dachte ich mir, muss man bei diesem Job wirklich gute Nerven haben!

„**TECHNISCHE AV**“. Damals haben im Vertrieb – insbesondere im Innendienst – in der Regel technisch gut ausgebildete Fachkräfte gearbeitet, die in der Arbeit im „Druckereibüro“ die einzige Chance sahen, dem ungeliebten Schichtdienst in der Produktion zu entkommen. Dieser Schlag von Mitarbeiter hat sich nicht als Verkäufer interpretiert, sondern eher als technischer Arbeitsvorbereiter. Der tägliche Kontakt mit den Kunden war für sie mehr Pflicht als berufliche Erfüllung. Aus heutiger Sicht muss man sich darüber wundern, wer damals so alles im Vertrieb in der Druckindustrie gearbeitet hat, und es bedarf keiner besonderen Weitsicht, wenn man zu der Feststellung gelangt, dass kaum mehr einer aus der damaligen Truppe heute auch nur den Hauch einer Chance für einen Vertriebs-Job in unserer Branche hätte.

Was hat sich seit damals an den Anforderungen bezüglich der beruflichen Qualifikation für die Vertriebsarbeit in der Druckindustrie verändert? Nicht alles, aber vieles. Immer schon musste man als guter Verkäufer in der Lage sein, die Kommunikation mit den Menschen aus dem Nichts heraus anstoßen zu können. Dies setzt die Fähigkeit voraus, auf fremde Menschen zugehen zu können und zu wollen. Introvertierte und in sich gekehrte Leute tun sich damit schwer. Mit fremden Menschen schnell „warm“ zu werden, gelingt am besten, wenn man die Bereitschaft besitzt, dem anderen auch etwas von sich selbst aus seinem Inneren heraus preiszugeben. Die Fähigkeit zu

unbefangener Kommunikation und als Folge davon der Aufbau einer emotionalen zwischenmenschlichen Beziehung zum Gegenüber sind neben der grundsätzlichen technischen Qualifikation elementare Wesensmerkmale des guten Verkäufers – früher wie heute.

DIENST AM KUNDEN. Technisches Know-how und kommunikative Fähigkeiten alleine waren aber für den Verkaufserfolg nie genug. Hinzu kam schon immer die grundsätzliche Bereitschaft zur Dienstleistung am Kunden. Nicht jeder Mensch ist bereit und in der Lage für den Dienst am Kunden. Dienstleistungsorientierung setzt die Fähigkeit voraus, sich in Menschen hineinzudenken und zu erkennen, was sie im Grunde ihres Herzens wollen. Der gute Dienstleister kann Kundenbedürfnisse antizipieren und durch geschicktes Verhalten befriedigen, bevor sich der Kunde überhaupt über den konkreten Sachverhalt Gedanken gemacht hat. Er agiert damit aus eigenem Antrieb auf Grundlage seiner exzellenten Fachkenntnisse in Verbindung mit dem guten Kundenwissen und reagiert nicht immer nur auf konkrete Anforderungen seiner Kunden. Da die Kunden vom Wesen her völlig unterschiedlich sind und der Verkäufer im Laufe der Zeit mit der kompletten Bandbreite der menschlichen Charaktere konfrontiert wird, impliziert die gute Dienstleistung immer auch ein

grundsätzlich positives Menschenbild. Man muss die Menschen



DER AUTOR

Dr. Jürgen Calmbach ist Geschäftsführer der Dr. Calmbach & Partner GmbH, die seit 1991 national und international Druckereien und Verlage in Fragen der Strategie,

Restrukturierung, Vertriebsaktivierung, Produktivitätssteigerung und Workflow-Optimierung berät.

➔ info@calmbach.de; Tel.: 07 21/8 10 38-0

mögen, damit man ihnen etwas Positives zukommen lassen kann und von ihnen akzeptiert wird. Und damit man ein positives Menschenbild auch ausstrahlt, muss man sich zuerst einmal selbst mögen. Mit sich selbst und der Welt unzufriedene und nörgelnde Menschen können keinen Dienst am Kunden leisten. Sie kamen schon immer für eine Arbeit im Vertrieb nicht in Frage.

ANSPRUCHSVOLLER. Heute ist die Qualität – oder anders ausgedrückt: das Niveau der vom Kunden gewünschten Dienstleistung – in der Druckindustrie aber wesentlich anspruchsvoller als früher. Der Kunde möchte nicht mehr belehrt und „erzogen“, sondern qualifiziert und umfassend beraten werden. Dazu gehört vor allem, dass man zuhören kann, wirklich ein persönliches Interesse an den eigentlichen Problemen des Kunden in sich trägt und nicht nur mal so einen Auftrag mitnehmen möchte. Heute muss man als Verkäufer wissen, was beim Kunden wirklich los ist, welche spezifischen Probleme gerade in seiner Branche und in seinen Märkten herrschen und was von seinem Ansprechpartner in seiner Fachabteilung zum Beispiel im Einkauf, Marketing, in der Öffentlichkeitsarbeit oder der technischen Dokumentation intern verlangt wird. Nur dann ist man als Dienstleister in der Lage, einen konkreten Beitrag für den Kunden zu erbringen. Ich muss mich als Verkäufer heute in die spezifischen Prozesse des Kunden hineindenken und herausarbeiten, welche konkreten Problemlösungsansätze für mich als Dienstleister möglich und sinnvoll sind.

Auch die Kunden stehen heute unter permanent steigendem Wettbewerbsdruck und

zunehmender Arbeitsbelastung. Sie haben kein Interesse mehr daran, mit Druckereien beim Kaffee nur über Gott und die Welt zu plaudern. Sie erwarten Greifbares und Zählbares für ihren eigenen, persönlichen Erfolg, zumindest aber für den Erfolg ihres Unternehmens. Ohne diese Basis findet man als Lieferant heute kein Gehör mehr beim Kunden und bekommt – wenn überhaupt – nur einen sehr kurzen Gesprächstermin.

Technisches Know-how, Kommunikationsstärke gepaart mit sozialer Kompetenz und der ausgeprägte Wille zur qualifizierten Dienstleistung sind heute die Basis-Fähigkeiten des erfolgreichen Verkäufers in der Druckindustrie. Sie stellen das „Pflicht“-Programm dar, um vom Kunden akzeptiert zu werden und beschreiben das Tätigkeitsfeld des so genannten „Farmers“.

Der gute Farmer sorgt dafür, dass der Kunde zufrieden ist und der Druckerei erhalten bleibt, ja sogar dafür, dass Wachstum mit ihm erzielt werden kann, wenn ein konkreter Ansatzpunkt dazu



In der Regel ist im Mittelstand der Unternehmer selbst der oberste „Hunter“. Ist dies nicht der Fall, wird es kritisch.

erkennbar ist. Der Farmer bestellt heute das „Feld mit dem Kunden“ erschöpfend und sucht dabei immer auch von Zeit zu Zeit den persönlichen Kontakt mit ihm vor Ort in seinem Unternehmen; meist dann, wenn es etwas Konkretes, etwas Kritisches oder etwas Neues zu besprechen gibt. Der moderne Farmer der Druckindustrie ist immer Innen- und Außendienst zugleich, aber immer nur für seine aktuellen Stammkunden. In Zeiten von Wirtschaftskrise, Verdrängungswettbewerb, Auflagenrückgang und Preisverfall reichen aber Farmer im Druckereivertrieb alleine nicht aus. Sie können so gut sein wie sie wollen, sie werden aus ihren bestehenden Kundenbeziehungen niemals ausreichendes Wachstum generieren und auch niemals verhindern können, dass der eine oder andere Kunde ab und an verloren geht; sei es wegen einer Insolvenz, aufgrund einer Firmenübernahme oder aus preislichen oder anderen Gründen.

MUT, INSTINKT, NEUGIER. Zur absoluten „Kür“-Aufgabe im Druckereivertrieb ist daher heute das „Hunting“ geworden. Der Hunter verfügt grundsätzlich über ähnliche Fähigkeiten wie der Farmer. Im technischen Detail muss er aber nicht zwingend so firm wie der Farmer sein; auch muss er am Schreibtisch nicht so diszipliniert zu Werke gehen. Er muss aber über eine Reihe zusätzlicher Eigenschaften verfügen und zwar über Mut, Neugierde, einen guten Instinkt und über Nerven wie Drahtseile! Mut benötigt der Hunter, da er immer

neue, unbekannte Wege mit unbekanntem Zielen, das heißt unbekanntem Firmen und Menschen gehen muss. Dabei darf und will er sich auf Bestehendem nicht ausruhen. Das Aufspüren von neuen Erfolgsmöglichkeiten treibt ihn an. Wenn er dabei erkennt, dass er sich auf dem Holzweg befindet, stoppt und korrigiert er; das stört ihn nicht weiter. Er akzeptiert das, denn es gehört zu seinem Geschäft. Sein Instinkt, seine „gute Nase“ sagt ihm, wo etwas zu holen, zu „erjagen“ sein könnte. Er wittert seine Chance und bleibt beharrlich so lange am Ball, bis der Abschluss gelungen ist. In der Fachsprache nennt man das die Fähigkeit zum „Closing“ (Abschlusssicherheit).

Misserfolge gehören zu seinem Alltag. Nicht jeder Schuss kann ein Treffer sein. Diesen Anspruch hat der Hunter nicht. Niederlagen schmerzen nur kurzfristig; vielleicht eine Stunde, einen Tag, größere vielleicht mehrere Tage. Sie sind Bestandteil seines Selbstverständnisses und recht schnell wieder vergessen, abgehakt. Der Kopf ist wieder frei für neue Wagnisse und bereit auch für neue Niederlagen.

Der Hunter nimmt sie nie persönlich, immer sportlich. Wer nur gewinnen kann, hat im aufreibenden Neukundengeschäft nichts verloren.

ROBUSTES NERVENKOSTÜM. Es ist vor allem dieses robuste Nervenkostüm, das den Hunter auszeichnet. Gute Farmer gibt es in unserer Branche zahlreiche; natürlich auch zu wenige, aber es gibt sie, und man findet sie auch mit ein wenig Geduld. Aber gute Hunter, die sind in der Druckindustrie eine echte Rarität! Ihr Fehlen ist bei vielen Druckereien der absolute Engpass für Wachstum und eine positive Unternehmensentwicklung. Und sie werden in Zukunft immer wichtiger, da der Verdrängungswettbewerb immer härter wird und Besitzstände an Kunden und Aufträgen immer schwerer zu verteidigen sind.

Der anhaltende Preisverfall zwingt zu einer Forcierung der Suche nach neuen Aufträgen und neuen Kunden. Hunter sind heute gefragt wie nie zuvor.

HEGEN UND PFLEGEN. Welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Jeder Druckunternehmer kann sich glücklich schätzen, wenn er über ausreichende Hunting-Kapazitäten verfügt. In aller Regel ist im Mittelstand der Unternehmer selbst der oberste Hunter. Ist dies nicht der Fall, wird es kritisch. Abhängigkeiten erwachsen, und das kann auf Dauer teuer zu stehen kommen.

In jedem Fall muss der Unternehmer seine Hunter hegen und pflegen. Gute Hunter stehen nicht auf der Straße. Wenn man einen aufgespürt hat, muss man sofort zuschlagen. Sind im Unternehmen zumindest gewisse Hunting-Kapazitäten vorhanden, muss man sie auch konsequent nutzen, indem man die Hunter durch organisatorische Maßnahmen (Workflow-Veränderungen) von Routineaufgaben entlastet und sie mit größtmöglicher Kapazität an die Kundenfront schickt. Je stärker heute die Hunting-Qualitäten einer Druckerei, desto besser ist ihre strategische Ausgangsposition im Vertrieb und desto besser sind die Zukunftsperspektiven für die Druckerei insgesamt.

Dr. Jürgen Calmbach

f:mp.

fachverband
medienproduktioner



„Ein Netzwerk kompetenter Partner garantiert Ihnen den Mehrwert für Ihre Printmedien und schafft die Basis für hochwertige Ergebnisse.“

Ergebnisse, die entspannen.“

*Dirk Grope,
Produktmanager Lack
RudolfReproflex GmbH & Co. KG*

rudolfreproflex 

www.reproflex.de

Der f:mp. – Fachverband Medienproduktioner e.V. ist ein unabhängiger Berufsverband, der den Medienproduktioner in seiner täglichen Arbeit unterstützt. Als wesentliche Aufgabe übernimmt der f:mp. den Part der Aus- und Weiterbildung in allen Belangen des Medien- und Managementwissens rund um die Medienproduktion und ist Initiator von Branchentrends.

www.f-mp.de