

 **INSIDER**

Dr. Jürgen Calmbach (61) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit über 20 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

Woher gute Verkäufer nehmen?

Eigentlich ist die Lösung der Aufgabenstellung ja ganz einfach: Aufgrund des anhaltenden Verdrängungswettbewerbes innerhalb der Druckindustrie gehen bei vielen Betrieben Umsätze und/oder Roterträge zurück bzw. sind zumindest stark gefährdet. Da liegt es doch auf der Hand, einfach die Kapazitäten des Vertriebes zu erhöhen und insbesondere neue Außendienstmitarbeiter einzustellen, welche die Umsatzlöcher schließen und für neues Wachstum sorgen.

Und wenn jede/r der „Neuen“ einen guten Job macht und – nach gewisser Vorlaufzeit – neue Kunden und einige Millionen Euro neues Geschäft generiert, kann man wieder zur Tagesordnung übergehen. Wo also ist das Problem?

Der Teufel liegt – wie so oft – in der Alltagswirklichkeit vergraben! Und diese Wirklichkeit sieht so aus, dass gute Vertriebsleute heute im Markt schlichtweg nicht bzw. nicht annähernd in der nachgefragten Anzahl existent sind! Und wenn es sie gibt, warum sollten sie überhaupt ihr Unternehmen wechseln? Der erfolgreiche Vertriebler sitzt in seinem Unternehmen nämlich immer fest im Sattel. Er hat über viele Jahre gute Arbeit geleistet und sich einen eigenen Kundenstamm aufgebaut, der sukzessive weiter entwickelt und gegen den Wettbewerb verteidigt wird. Wechselt er jetzt das Unternehmen und damit vielleicht die Region bzw. gar den speziellen Produktbereich, wirft er viele Jahre harte Aufbauarbeit über Bord und muss im Extremfall wieder von vorne beginnen. Das tut man sich nicht freiwillig und nur aus einer persönlichen oder unternehmensbezogenen Notsituation heraus an. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus nun für Druckereien, die ihre Vertriebsmannschaft verstärken oder qualitativ verbessern möchten oder müssen? Erstens: Die Suche nach externer qualifizierter Verstärkung im

Vertrieb kann nicht über Nacht gelingen. Sie erfordert Geduld, Konsequenz, ein ausreichendes finanzielles Budget und zu guter Letzt auch immer ein wenig Fortune. Zweitens: Wenn eine Lösung des Problems über den Arbeitsmarkt nicht oder nur sehr schwer möglich ist, muss man versuchen, dies in Eigenregie zu bewältigen. Das bedeutet, dass man eine gute Vertriebsmannschaft selbst entwickeln muss. Dieser Prozess beginnt bereits bei der Auswahl der Auszubildenden. Sie müs-



Man muss eine gute Vertriebsmannschaft selbst entwickeln.

sen von ihrer kommunikativen Veranlagung her das Rüstzeug für eine spätere Arbeit im Vertrieb mitbringen. Sie sollten außerdem, bevor man sie an die Kundenfront schickt, nach einer technischen Ausbildung viele Jahre im Vertriebsinnendienst gearbeitet haben.

Und drittens: Vor jeder Suche nach Verstärkung im Außendienst ist genau zu prüfen, ob sich hinter dem augenscheinlichen Personalproblem in Wirklichkeit nicht doch ein Vertriebsstrategie-Problem verbirgt. In der Praxis zeigt sich oft, dass durch Restrukturierung des Vertriebsbereichs aus der bestehenden Mannschaft heraus zusätzliche Manpower für die Kundenschnittstelle gewonnen werden kann, ohne dass überhaupt eine neue Kraft eingestellt werden muss. So kann man aus der Not eine Tugend machen und das Personalkostenbudget bleibt auch verschont.

➔ **Ihre Meinung?** insider@print.de