

Der Vertrieb – die Achillesferse der mittelständischen Druckindustrie

VERTRIEBSSTRATEGIE ■ Der Vertrieb ist noch immer die Schwachstelle vieler mittelständischer Druckereien. Ein systematisches Neukundengeschäft gibt es oft nicht. Dabei ist Vertrieb die zentrale Stellschraube für die Sicherung der Unternehmensexistenz. Die Entwicklung weg vom historisch gewachsenen Vertriebsbereich hin zu einer wachstumsorientierten Vertriebsstrategie entscheidet über das langfristige Überleben im Verdrängungswettbewerb.

■ Die Vertriebsschwäche vieler mittelständischer Druckereien ist vor allem der Historie geschuldet. War doch vor nicht allzu langer Zeit eine explizite vertriebliche Ausrichtung bei zahlreichen Druckunternehmen nicht zwingend erforderlich. Man hat es gemacht wie immer und ist mit seinen langjährigen Stammkunden mitgewachsen. Gut, die Erträge hätten auch damals schon besser sein können und Grund zum Klagen gab es damals wie heute. Früher hat das Akzidenz-Printvolumen seit Jahrzehnten mit der Entwicklung des Bruttosozialproduktes Schritt gehalten und mit ihm auch die Umsätze der Druckereien. Ein systematisches Neukundengeschäft gab es nicht. Die Gewinnung neuer Kunden war oft dem Zufall geschuldet. Wenn es gelang, war in der Regel der Unternehmer dafür verantwortlich. Die Betreuung der Kunden lief über den Innendienst. Kundenbesuche des Innendienstes gab es nur in Ausnahmefällen. Persönlich gekannt hat der sogenannte „Sachbearbeiter“ die Mehrheit seiner Kunden nicht. Die Erreichbarkeit des Innendienstes war begrenzt und nach 16.00 Uhr hatten viele Druckereien den Anrufbeantworter an. „Sie rufen außerhalb unserer Geschäftszeiten an“ war dort zu hören.

Den Takt in diesen Unternehmen hat der Betriebsleiter vorgegeben, oft die „rechte Hand“ des Chefs, die graue Eminenz. Ohne ihn lief nichts. Er hat neben der Führung der Produktion auch die Termine koordiniert und jeder Sachbearbeiter musste mit ihm um die Erfüllung der Kundenwünsche kämpfen. So entstand im Vertrieb der geflügelte Spruch: „Wir müssen den Auftrag zweimal verkaufen; einmal dem Kunden, das andere Mal unserer Technik“. Da die Technik sozusagen die „Hosen anhatte“, waren die Druckereien überwiegend techniklastig. Gedanken über das Leistungsportfolio, über die Entwicklung der eigenen Märkte und Marktsegmente, über Fragen der Spezialisierung und über Problemlösungsvarianten für die Kundenbedürfnisse hat man sich nur marginal gemacht. Man hat es gemacht wie immer und war im Grunde genommen zufrieden.

DIGITALISIERUNG ERHÖHT WETTBEWERB.

Mit der strukturellen Veränderung der Medienlandschaft über Internet, Smartphones und Online-druck und der Entkoppelung des Print-Werbemarktes von der Entwicklung des Bruttosozialproduktes (letzteres steigt, während ersteres zurück geht bzw. stagniert) war es mit dem beschriebenen Status quo in der Druckindustrie vorbei. Und immer, wenn das Marktwachstum ausbleibt, dann

steigt die Intensität des Verdrängungswettbewerbs. Preisverfall und ein kontinuierliches Druckereiensterben sind bis heute die Folge. Und es ist kein Geheimnis, dass zuerst diejenigen aus dem Markt ausscheiden müssen, die historisch bedingt von der Technik dominiert werden und in der Vergangenheit ein zu geringes Augenmerk auf die Bedürfnisse der Kunden gelegt haben.

VERTRIEB BRAUCHT EIN KONZEPT. Wie gehe ich es in der Praxis nun an, wenn ich heute noch über einen historisch gewachsenen Vertriebsbereich verfüge und daraus ein wachstumsorientiertes, vertriebsgetriebenes Druckunternehmen entwickeln möchte? Basis dieses Weges ist erst einmal die Erkenntnis, dass Vertrieb heute keine vom Bauchgefühl einiger weniger Personen gesteuerte und nur eine unter mehreren wichtigen betrieblichen Aufgaben darstellt.

Vertrieb ist vielmehr die zentrale Stellschraube für die langfristige Sicherung der Unternehmensexistenz, der sich das gesamte Druckereimanagement mit voller Hingabe und vor allem mit systematischer Gestaltungsarbeit tagtäglich widmen muss. Bei Stagnation oder Umsatzrückgang ist es daher nicht damit getan, sich auf die Suche nach neuen Top-Verkäufern zu machen, die es einem schon richten werden. Diese Top-Verkäufer gibt es nur spärlich und sie werden sich kaum zu einem Wechsel bewegen lassen. Auch wird der „Weltmeister im Außendienst“ keinen Erfolg haben, wenn das Unternehmen aus qualitativen oder technologischen Gründen nicht wettbewerbsfähig ist. Bereits durch diese Beispiele wird deutlich, dass der personellen Qualität des Außendienstes bei der Vertrieboptimierung nicht die alles entschei-

”

Bei Stagnation oder Umsatzrückgang ist es nicht damit getan, sich auf die Suche nach neuen Top-Verkäufern zu machen, die es einem schon richten werden.

dende Rolle zufällt. Vertrieb ist nämlich nicht nur Mensch und Intuition, sondern vor allem Konzept und Kopfsache. Und das muss auch mit den heute verfügbaren Mitarbeitern/innen funktionieren – andernfalls stimmt das Konzept nicht.

DER 10-STUFEN-PLAN. Was sind nun die Stellschrauben für eine wachstumsorientierte Vertriebsstrategie in der Druckindustrie? Aus der Fülle der in Frage kommenden Lösungsansätze empfehlen wir die systematische Abarbeitung der in Abbildung 1 angeführten zehn Aufgabenfelder. Für deren optische Darstellung haben wir bewusst die Form einer Stufenleiter gewählt. Man beginnt mit der untersten Stufe und arbeitet sich dann nach oben mit dem Ziel, mit Stufe zehn eine wachstumsorientierte Vertriebsstrategie erfolgreich entwickelt zu haben.

Viele der hier angeführten Aufgaben werden heute von jeder Druckerei zumindest in Teilen bearbeitet; aber eben nicht konsequent, nicht vollständig und vor allem nicht systematisch. Das macht den Unterschied aus zwischen intuitivem und strategischem Handeln!

DER BLICK VON AUßEN IST ENTSCHEIDEND.

Jede Vertriebsstrategie ist zwingend immer von außen nach innen angelegt. Bevor man die Details im eigenen Unternehmen angeht, muss man sich mit dem Umfeld und seinen globalen Trends befassen. Die 1. Stufe des Weges lautet daher „Digitalisierung und Medienentwicklung“. Wenn ich heute als Druckerei Produkte herstelle, die morgen durch das Internet substituiert werden, muss ich mich mit Fragen über Investitionen in schwere Technik für



DER AUTOR

Dr. Jürgen Calmbach (62) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit über 25 Jahren Druckereien und Verlage

berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal. info@calmbach.de

diese Produkte nicht befassen. Dann benötige ich schlichtweg neue Produkte und ein neues Geschäftsmodell.

In der 2. Stufe (Wettbewerbsumfeld und Technologieprognose) muss der Frage nachgegangen werden, wer heute und morgen meine Wettbewerber sind beziehungsweise sein werden und wie sich die Technologie für meine betriebliche Wertschöpfung entwickeln wird. Wenn meine Produkte von Onlinedruckereien für einen Bruchteil meiner Kosten angeboten werden oder wenn der Inkjetdruck meine klassischen Offsetmaschinen qualitativ erreicht und von der Produktivität überholt, dann werde ich mit meinem aktuellen Produktportfolio große Schwierigkeiten bekommen. Diese Beispiele zeigen, dass ohne breiten Blick von außen und ohne Hochrechnung auf die in Zukunft zu erwartenden Rahmenbedingungen keine Entscheidungen über die Zukunft einer Druckerei getroffen werden können - auch nicht für den Vertrieb.

WERDEN SIE UNVERWECHSELBAR! Auf der 3. Stufe gilt der Fokus den Märkten und Geschäftsfeldern. Dabei wird das Thema „Spezialisierung“ immer wichtiger. Ziel einer Spezialisierung ist es, der allgemeinen und preislichen Vergleichbarkeit zu entfliehen und durch ein spezielles Produkt- und Leistungsportfolio (sei es über Prozesse, Services oder Produktspezifikationen) unverwechselbar/er zu werden. Nischenanbietern ist dieses Bestreben gelungen; aber nicht jede der heute

8 500 deutschen Druckereien wird für sich eine Nische finden.

KENNEN SIE IHRE KUNDEN. Mit Stufe 4 beginnt die Innenansicht des Unternehmens. Und diese startet mit dem Wichtigsten schlechthin: den Kunden. Fragen wie „Wer sind eigentlich unsere Kunden, was wissen wir über sie, warum sind sie Kunden von uns und welchen konkreten Nutzen generieren wir für sie?“ klingen banal, sind es aber nicht. Oft sind Kundenwissen und Problemlösungsbereitschaft viel zu gering, Umsatzpotenziale nicht hinreichend bekannt und zu oft kommen die Impulse für Innovationen von Kundenseite und nicht von der Druckerei - obwohl doch letztere der Spezialist schlechthin für Verbesserungen des Print-Workflows sein müsste. Der wirklich gelebte Dienst am Kunden wird am Ende des Tages die Zukunft eines jeden Druckunternehmens entscheiden.

Kundenbindung, Neukundengewinnung und Marketing (Stufe 5) sind die höhere Kunst der Kundenarbeit und daher eine eigene Stufe wert. Den Kunden gewinnen ist eine Sache, ihn langfristig zufriedenzustellen eine andere. Fast alle Erträge einer Druckerei werden mit Stammkunden generiert, mit denen das Tagesgeschäft auf Vertrauensbasis abgewickelt wird. Dieses Vertrauen muss man sich aber täglich neu erarbeiten. Da heute jedoch auch bei Stammkunden Auflagen und Umfänge bröckeln, ist jede Druckerei auf Neukunden und damit auf gezielte Marketingaktivitäten angewiesen. Ein Marketing mit der Gießkanne kommt

hier allerdings nicht in Betracht. Im B2B-Geschäft (Mehrheit aller Druckereien) macht das gezielte Beziehungsmarketing mit Fachpublikum Sinn, wofür es jedoch einer eigenen Strategie und vor allem eines Budgets bedarf.

NEUKUNDEN KOMMEN NICHT VON ALLEIN. Dass sich an die Neukundengewinnung mit Stufe 6 die Vertriebsorganisation anschließt, ist einleuchtend: Die neuen Kunden werden kaum von selbst aufschlagen, sie müssen mit Hilfe konsequenter organisatorischer Maßnahmen gesucht und mit langem Atem gewonnen werden – Glückstreffer sind dabei natürlich jederzeit willkommen. Alle, die sich mit diesem Thema befassen, wissen, dass Erfolge in der Neukundengewinnung mehr das Resultat von Planung, Disziplin und Durchhaltevermögen als von Bauchgefühl sind.

Und da neue Kunden handfeste Vorteile von einem neuen Lieferanten erwarten, lautet die 7. Stufe auf dem Weg zur Vertriebsstrategie „Preispolitik, Kosten und Produktivität“. Denn ohne innerbetriebliche Effizienz und schlanke Prozesse ist es nicht möglich, mit den heutigen Marktpreisen Erträge zu erwirtschaften. So hängen in der Auftragsproduktion – ob man will oder nicht – Vertrieb, Preispolitik und Produktivität eng miteinander zusammen. Dass eine Akzidenzdruckerei langfristig nicht über den Preis, sondern über den realen Wert ihrer Leistungen für die Kunden verkaufen muss (value based pricing), versteht sich von selbst.

CRM ALS SAHNEHÄUBCHEN. In den Stufen 8 und 9 rücken die Mitarbeiter/innen – das wichtigste Kapital einer Druckerei – in den Mittelpunkt und hier insbesondere die Vertriebsmitarbeiter/innen. Ihre Gewinnung, Vergütung und Motivation ist nicht ohne Grund mit die höchste Stufe auf dem Weg zur Vertriebsstrategie. Gute Verkäufer sind mehr als knapp und jeder Unternehmer tut gut daran, sie zu hegen und zu pflegen, sie als oberster Verkäufer des Unternehmens eng an sich zu binden und immer mit gutem Beispiel voranzugehen. Dass gute Vertriebler auch gut vergütet werden müssen und auch einen leistungsbezogenen Gehaltsbestandteil erhalten sollten, sei hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Das „Sahnehäubchen der Vertriebsstrategie“ sind die vertrieblischen Daten und deren Steuerung (CRM und Vertriebs-Controlling, Stufe 10). Auf diesem Gebiet verfügt heute kaum ein Unternehmen unserer Branche über eine geschlossene Anwendung. Auch hier ist vor allem Konsequenz und Führungsstärke bei der Projektumsetzung gefragt. Dass CRM die letzte und höchste Aufgabe der Vertriebsstrategie darstellt, ist einleuchtend: Wenn ich die ersten neun Stufen nicht qualifiziert bewältigt habe, verfüge ich auch nicht über ein stimmiges Datengerüst, das ich in einem CRM-System hinterlegen kann und zu pflegen brauche. Somit kann ich im Umkehrschluss mit CRM alleine keinen Quantensprung in meiner Vertriebsstrategie bewirken. Ich muss zuerst die vorgelagerten grundlegenden Vertriebsaufgaben meistern, um mit den daraus generierten Daten ein CRM-System qualifiziert zu füttern. Andernfalls läuft die CRM-Investition völlig ins Leere.

Dr. Jürgen Calmbach



Der Weg zu einer wachstumsorientierten Vertriebsstrategie in der Druckindustrie.