

SERIE**Richtiges
richtig tun****Teil 1: Controlling****Teil 2: Marketing****Teil 3: Vertrieb****Teil 4: Qualifizierung**

Mehr Umsatz dank

Auch in schwierigen Zeiten gibt es oft Mittel und Wege, durch eine Optimierung des Vertriebs Umsatz und Rendite nachhaltig zu steigern. Das Druckhaus Berlin-Mitte ist ein gutes Beispiel dafür.

Von Wolfgang Jeschke

Es gibt Fragen, die scheinbar so alt sind wie die Menschheit und zugleich so aktuell wie eh und je. Zum Beispiel: Wo gibt es interessante Kunden (Zielgruppen)? Was brauchen diese Kunden, was ist reizvoll für sie (Leistungsportfolio)? Was kann ich besser als meine Konkurrenz (Alleinstellungsmerkmal, USP)? Wie baue ich ein gutes Verhältnis zu meinen Kunden auf (Beziehungsmanagement)? Und wie organisiere ich meinen Verkauf (Vertriebsorganisation)?

Im Folgenden wird geschildert, wie ein erfolgreiches Unternehmen im Herzen Berlins sich mit diesen Themen auseinandersetzt.

Das Unternehmen

Das Druckhaus Berlin-Mitte blickt auf eine bewegte Vergangenheit zurück. Vor rund 120 Jahren mitten im Berliner Zeitungsviertel gegründet, fand sich die Druckerei nach dem zweiten Weltkrieg im Ostsektor der Stadt wieder und wurde zu einem „Volkseigenen Betrieb“ der DDR. Nach der Wiedervereinigung wandelte sich das ehemalige „Druckkombinat Berlin“ (mit zuletzt 600 Mitarbeitern) binnen weniger Jahre zu einer der modernsten mittelständischen Druckereien in der Region Berlin-Brandenburg.

Flankiert war dieser Wandel von größeren Investitionen in Gebäude und Maschinen. Zugleich wurde ein Rationalisierungs- und Automatisie-

rungsprozess in Gang gesetzt und intensiv nach Wettbewerbsvorteilen beziehungsweise weiteren Geschäftsfeldern Ausschau gehalten. Neue Geschäftsmodelle wie „Drucken beim Kunden“ oder ein ausgeklügeltes „Papermanagement“ erwiesen sich als wichtige strategische Weichenstellungen.

Als das „neue“ Druckhaus Berlin-Mitte in den 90er Jahren an den Start ging, gab es keine Auftragsstruktur mehr, neue Kunden mussten gesucht werden. Ein klarer Wettbewerbsvorteil bestand in niedrigen Lohnkosten. So erfolgte die Akquisition in erster Linie über den Lohnvorteil, der zu 100 Prozent an die Kunden weitergegeben wurde.

Trotz aller Automatisierung wird daher auch heute auf manuelle Fertigung gesetzt. Der Zugriff auf einen spezialisierten Dienstleister mit rund 40 Mitarbeitern ermöglicht es, sehr kurzfristig Konfektionierungsarbeiten auszuführen.

Heute reicht das Kompetenzspektrum von Repro- und Satzleistungen über Digital- und Offsetdruck bis hin zu vielseitigen Weiterverarbeitungsmöglichkeiten. Das Unternehmen bietet seinen Kunden kompletten Service von der Beratung bis zum fertigen Produkt. Ausgestattet mit 22 Druckwerken und der Leistung von 94 Mitarbeitern und 14 Auszubildenden erwirtschaftet das Druckhaus Berlin-Mitte einen Jahresumsatz von etwa 14,4 Millionen Euro.

Das Projekt

Um den erfolgreichen Kurs weiter zu stärken, wurde GC Graphic Consult 2006 mit der Erstellung und begleitenden Umsetzung eines Vertriebskonzeptes beauftragt. Als zentrale Aufgabenfelder wurden die Themen „Vertriebs-Controlling“, „Vertriebsstrategie“ und „Teamorganisation“ identifiziert. Folgende Fragen standen im Mittelpunkt:

■ Welche bestehenden Kundengruppen bieten Potenzial für eine Umsatzausweitung?

■ Welche neuen Kundengruppen können kurzfristig „bedient“ werden?

■ Welche Leistungen sind hinsichtlich der Kundenbedürfnisse von be-



Das Druckhaus Berlin-Mitte liegt im traditionsreichen Mosse-Zentrum der Bundeshauptstadt.

sonderer Bedeutung, und worin liegt unter Vermarktungsgesichtspunkten der Wettbewerbsvorteil des Unternehmens?

■ Wie soll die zukünftige Vertriebsstruktur gestaltet sein, um eine aktive und permanente Neukundengewinnung sicherzustellen?

■ Auf welche Art und Weise sollen die Kunden angesprochen und über das Leistungsvermögen des Unternehmens informiert werden?

■ Wie sieht der Neukundengewinnungsprozess aus, und welche unterstützenden Verkaufsinstrumente sollen eingesetzt werden?

Ausgangspunkt für die Detailarbeit war eine Analyse der bestehenden Vertriebsdaten, um interessante und weniger interessante Produkt- und Kundengruppen zu identifizieren.

Zielgruppen

Zur Bewertung des Potenzials von bestehenden oder künftigen Kunden wurde eine Kundengruppenmatrix erstellt. Beurteilungskriterien waren Preisniveau, Eintrittsbarrieren, technischer Wettbewerbsvorteil, Anteil der Fremdleistungen, Termindruck, Betreuungsintensität, Marktvolumen und USP. Anhand dieser Bewertung wurden vier verschiedene Zielkun-

neuer Vertriebsideen

denkgruppen definiert und Zielkundenlisten erstellt.

Produkte/Leistungen

Um eine individuelle Kundenansprache und die aktive Vermarktung von Produkten (nicht von Technologien) zu fördern, wurde auf Basis der Zielgruppendifinition ein Leistungsportfolio definiert. Im Mittelpunkt stand dabei die Analyse, welche Leistungen für die jeweilige Gruppe den höchsten Nutzen bringen.

Ansprechekonzept

Um die Kontaktaufnahme zum Kunden zu vereinfachen und die Differenzierung vom Wettbewerb deutlich zu machen, wurde in Zusammenarbeit mit einer Agentur ein personalisiertes und auf die Zielkundengruppen abgestimmtes Ansprechekonzept auf den Weg gebracht.

Telefon-Akquise

Nachdem Zielkunden identifiziert worden waren und der Kontakt über das Ansprechekonzept aufgenommen wurde, galt es, diese Maßnahmen in Verkaufserfolge umzusetzen. Zur Vereinbarung von Gesprächsterminen wurde eine Mitarbeiterin für eine qualifizierte Telefon-Akquise geschult.

Vertriebsorganisation

Großes Augenmerk galt der Entwicklung einer neuen Vertriebsorganisation, die folgenden Nutzen stiften sollte:

- Gezielte Neukundengewinnung in den selektierten Zielkundengruppen (Hunter)
- Intensive Betreuung der bestehenden Kunden (Farmer)
- Hohe Marktpräsenz durch Außen- und Innenverkauf
- Steigerung der Kundenkontakt-Rate

Es wurde eine neue Teamstruktur (inklusive Raumkonzept) entwickelt – mit zwei auf Kundengruppen spezialisierten Teams, die sich durch hohes Markt- und Technologie-Knowhow, bezogen auf die zentralen Kunden- und Produktgruppen, auszeichnen. Zur Verstärkung wurden eine weitere Außendienstmitarbeiterin zur Unterstützung der Marketing-Aktivitäten

und ein Praktikant eingestellt. Außerdem führte die Geschäftsleitung ein neues Gehaltsmodell ein, das neben dem (unveränderten) Grundgehalt eine vom Umsatz des Unternehmens abhängige Vertriebsprämie und eine Leistungszulage vorsieht. Letztere ergibt sich aus der definierten Zielerreichung des Mitarbeiters.

Daneben wurde eine regelmäßige „Vertriebsrunde“ etabliert, zu der sich die betreffenden Mitarbeiter einmal im Monat zusammenfinden. Sie dient unter anderem der Steuerung und Transparenz laufender Vertriebs- und Marketingaktivitäten, der Budget-Verfolgung, der Weiterentwicklung von Produkten sowie dem Erfahrungsaustausch.

Vertriebs-Controlling

Ziel der Entwicklung weiterer Controlling-Tools war:

- ein gesamtheitliches Bild zur Unternehmens- und Kundenentwicklung zu ermöglichen,
- eine Bereinigung der Kunden- und Auftragsstruktur sowie die Konzentration der Vertriebsaufgaben auf rentable Kunden, Aufträge und Produkte zu erreichen,
- freie Kapazitäten im Auftragsmanagement zu schaffen, um diese künftig für Vertriebsaufgaben nutzen zu können.

Zu diesem Zweck entstand ein umfassendes „Vertriebs-Cockpit“ zur monatlichen Aufbereitung der Umsatz- und Ergebnis-Entwicklung bei Neu- und Bestandskunden. Weitere Tools wurden entwickelt für die Erfassung der Aktivitäten bei Neu- und Bestandskunden und für die Mitarbeiterbeurteilung und Prämienberechnung.

Vertriebstrainings und -Coachings

Dem Kunden bei jedem Kontakt zum Unternehmen ein positives Erlebnis zu vermitteln, kann den kleinen Unterschied zum Wettbewerb ausmachen, der am Ende über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. Ziel eines Vertriebstrainings war es deshalb, die nächsten Schritte für eine noch stärkere Kundenbindung zu formulieren und Ideen für Kundenerlebnisse zu sammeln. Um dem Vertriebsleiter die größtmögliche Unterstützung für sei-



Herr Preißler, was waren die wichtigsten Meilensteine zum Erfolg Ihres Unternehmens?

Ein wesentlicher Faktor war, dass wir schon vor der drupa 2004 mit JDF angefangen haben.

Brachte das „Vertriebsprojekt“ nachhaltigen und messbaren Erfolg?

Ja! Ausgehend von einer Planung von fünf Prozent haben wir die Jahres-Zielstellung nochmals um zehn Prozent gesteigert (Umsatzziel).

Welche Maßnahmen erwiesen sich als besonders nützlich?

Besonders wirksame Maßnahmen waren die Einführung regelmäßiger Vertriebsrunden sowie Verbesserungen des Ansprechekonzeptes und des Internetauftritts. Insgesamt hat sich die persönliche Identifizierung der einzelnen Mitarbeiter deutlich verbessert.

ne Aufgaben zu geben, erhielt er ein individuelles Coaching.

Das Ergebnis

Der Erfolg des Projektes zeigt sich vor allem in einer wesentlich verbesserten Prozessverantwortung bei den Mitarbeitern. Der Umgang mit den Kunden ist sicherer und kompetenter geworden, und auch das wirtschaftliche Denken hat sich positiv verändert. Insgesamt ist „das Erlebnis Druckhaus Berlin Mitte“ ausgeprägter spürbar – und zwar sowohl bei Kunden als auch bei Mitarbeitern.

Von Manager-Legende Jack Welch stammt die Erkenntnis: „Der Kunde vergleicht uns mit der Konkurrenz und stuft uns entweder als besser oder schlechter ein. Das geht wenig wissenschaftlich vor sich, ist aber verheerend für denjenigen, der dabei schlechter abschneidet.“ Um bei diesem Vergleich kein Risiko einzugehen, hat das Druckhaus Berlin-Mitte gute Vorsorge getroffen. ■

Eine Serie von
Druck&Medien und



Wolfgang Jeschke ist Geschäftsführender Gesellschafter der GC Graphic Consult, Unterschleißheim / München. Seine Beratungsschwerpunkte: Strategie, Vertrieb, Organisation, Sanierung, M & A.