

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Flaschenhals Außendienst

Im Verkauf liegt manches wohl im Argen

**REPORTAGE**



Das GFZ TalkForum greift halbjährlich aktuelle Themen auf und diskutiert sie unter Fachleuten. Die Veranstaltung im März beschäftigt sich mit der Frage, ob wir in dieser Branche in die »Manpower-Falle« laufen. Weil wir nämlich eine High-Tech-Industrie sind, aber nicht genügend Fachleute haben, um dies voll auszunützen. Natürlich dachte dabei jeder zuerst an überforderte Techniker. Doch die Diskussionsrunde zeichnete ein ganz anderes, ein beängstigendes und zugleich spannend-progressives Bild.

Auf einen Nenner gebracht: Es sind nicht die Mitarbeiter in der Technik, sondern vor allem die im Verkauf, denen es nicht gelingt, die sich rasant entwickelnde Crossmedia-Technologie der grafischen Branche im rechten Maße »an den Mann zu bringen«, sprich optimal für den Markt aufzubereiten. Dabei darf diese Aussage als einhelige Analyse der Diskutanten gewertet werden, obwohl wie immer gilt, dass im Einzelfall Ausnahmen vorhanden sind, doch wie im Sprichwort eben eher die Regel bestätigen denn widerlegen.

**Die Entwicklung verpasst**

Dieses Dilemma lässt sich zwar aus der Historie erklären, doch entschuldigend lässt es sich nicht. Es zeigt auf, wie sehr vor allem Chefs und Unternehmensleiter mit der Aus- und Weiterbildung, aber auch mit der notwendigen organisatorischen Anpassung der Betriebe geschludert haben. Wie gesagt, von Ausnahmen abgesehen.

Doch der Außendienst – in der Regel aufgestellte Fachleute, die älter sind als der Durchschnitt des übrigen Betriebes – hat summarisch gesehen ganz einfach die Entwicklung verpasst, weil er zu wenig in die Details involviert war.

»Ich erlebe täglich, dass gestandene Fachleute im Außendienst nicht im Detail wissen, welche Möglichkeiten und Leistungsfähigkeit der eigene Betrieb überhaupt hat und wie sehr

man manche Kommunikationsaufgabe der Kunden auch mit Crossmedia-Dienstleistungen abdecken könnte.« Nach der Podiumsdiskussion fielen manche dieser Sätze, die man im formalen Teil so hätte gar nicht sagen könnte, weil dies wohl nicht geglaubt und für eine pauschale Verurteilung gehalten würde. Weder ist dieses Problem neu, noch ist es ein typisches der Druckindustrie und es taucht schon gar nicht erst jetzt auf. Große Firmen, Konzerne, weltweite Multis, sind genau an diesem Problem schon reihenweise gescheitert und haben Marktanteile in signifikantem Ausmaß verloren. Doch die Multis haben und hatten andere Gründe, auf diesem Gebiet zu versagen als die eher klein- und mittelständische Druckindustrie. Je größer ein Unternehmen, desto budet-abhängiger die Entlohnung des Vertriebs. In Konzernen interessiert es ohnehin nur Subalterne, wie sich die Verkaufszahlen zusammensetzen. Die Spitze zählt unter dem Strich zusammen. Und daher sind provisions- und aktionsverknüpfte Hauruck-Verkäufe üblich und der Normalfall. Da bleibt keine Zeit und bei den Außendienstmitarbeitern eher keine Lust, sich durch langfristige und mühsame Beratungen die Provisionsabrechnung zu verderben.

Doch anders bei den Unternehmen unserer Branche, in denen die Provision des Vertriebsmitarbeiters ohnehin im Regel- und Durchschnittsfall eher das Sahnehäub-

chen, denn die Butter auf dem Brot sein sollte. Gerade diese Industrie mit den Kundenstrukturen, auf die sie stolz ist, hat die Chance, intensiv zu beraten und an die Stelle des Kurzfrist-Geschäftes die langwährende Partnerschaft zu stellen.

**Keine Zeit, keine Zeit, keine Zeit**

Allerdings gehört dazu, dass die Mitarbeiter, die als Brücke zwischen Einkauf/Bestellung des Kunden und der internen Organisation und Technik fungieren, zu den bestgeschuldesten des Betriebes gehören müssen, was leider nur selten der Fall ist (siehe Kommentar). Doch selbst in den Betrieben, in denen man dem Lernen positiv gegenüber steht, klaffen Welten zwischen Theorie und Praxis. Wo gibt es diese Schulungen, wo gibt es »Life long learning« oder, wie es ein Podiumsteilnehmer formulierte, das »Learning on demand“?

Das Kursangebot ist nämlich nur die eine Seite der Medaille. Dass es zu wenig genutzt wird, das bestätigen Experten immer wieder, liegt weder an den angeboten Themen, noch an den Terminen, nicht an den Preisen oder gar an den Dozenten. Es liegt in der Quadratur des Kreises, die sich in einer nahezu schizophrenen Situation äußert. Da jammern nicht wenige Unternehmen, es könne durchaus mehr und besseren Umsatz gebrauchen. Doch will man dies über Qualifizierung erreichen, findet sich der Teufel in jedem

Gibt die Maschine komische Geräusche von sich, ist die Offsetplatte unterstrahlt, wird der Bogen am Anleger verkrazt – eiligst mühen sich Heerscharen von Experten um die Beseitigung. Fehler dürfen eben nicht sein.

Bekommt der Betrieb den Auftrag nicht, werden alle zu Stoikern. Daran gemessen erscheinen meditative Mönche wie ein aufgewühlter Bienenschwarm. Da kann man halt nichts machen, wenn's mit dem Umsatz mal nichts wird.

Schnell ist das Urteil zur Hand, der Kunde, der Markt, ach – das ganze Schicksal hätte sich anders entschieden. Und da es für einen Kunden bei Nachfrage am bequemsten ist, mit dem Preis zu argumentieren, darf ja wohl kein ernsthafter Profi mehr davon ausgehen, dem Preis sei wirklich die Schuld zuzuschreiben. Doch wenn man merkt, dass Kunden aus anderen Gründen wegbleiben, ist es meist viel zu spät.

Vor allem, wenn diese Kunden von anderer Seite Angebote bekommen haben, die die wirklichen Kommunikations- oder Informationsaufgaben anders, präziser, fehlerfreier, schneller, x-medialer und datenbankgestützter erledigen, verändern, verbessern, modernisieren. Denn auch bei den Kunden ändern sich Abläufe, wechseln Mitarbeiter und mit den Mitarbeitern Ideen, Ansprüche und Visionen.

Außendienst, Verkauf, Beratung, zumal in einer solch schnell revolutionierten HighTech-Branche wie der Druckindustrie, das ist alles andere als ein Standard- und Routine-Job. Außendienst-Mitarbeiter, die nicht mindestens drei, vier Trainings jährlich mitmachen, können ja gar nicht fit sein, nicht über das Neueste informiert sein.

Verkaufsleute auf technischen Seminaren, wann hat man sie dort zuletzt gesehen? Dort, wo besprochen wird, wo man lernen kann, was die Konkurrenz tut oder denkt, wie man das eigene Unternehmen neu positioniert, dort gehen sie nicht hin. Vor allem: wer gibt seinem Außendienst die Zeit, um in Ruhe zu studieren, was sich bei seinen Kunden alles in Sachen Kommunikation verändert? Der Außendienst wird allzu oft als »Verkaufs-Maschine« gesehen, deren einzige Funktion darin besteht, das preiswerteste Angebot abzugeben. Es gibt ein Sprichwort, das in diesem Zusammenhang ungemein schonungslos die Misere offenlegt: Der Fisch stinkt vom Kopf her. Will sagen: bringt der Verkauf keine Umsatzzuwächse, hat die Geschäftsleitung ziemlich versagt. Weil ihr verborgen geblieben ist, was Verkaufen heute heisst. Nämlich Beraten und einen ganz, ganz langen Atem zu haben.

Hans-Georg Wenke

»Ich erlebe täglich, dass gestandene Fachleute im Außendienst nicht im Detail wissen, welche Möglichkeiten und Leistungsfähigkeit der eigene Betrieb überhaupt hat.« Nach der Podiumsdiskussion fielen manche dieser Sätze, die man im formalen Teil so hätte gar nicht sagen können, weil dies nicht geglaubt oder für eine pauschale Verurteilung gehalten würde.



Kalenderdetail: keine Zeit, keine Zeit, keine Zeit. Nicht heute, nicht morgen, und langfristig liebe sich ohnehin nichts planen, da gerade die Kunden mal wieder (und das tun sie immer) für Chaos und Unvorhergesehenes sorgen.

#### Wird Lernen bestraft?

Es gibt auch keine staatlichen, steuerlichen Anreize, Lernen zu fördern oder den oft nicht geringen Mehraufwand wenigstens zu honorieren, der mit permanenter Weiterbildung verbunden ist. Inzwischen ist in den Industrieländern eine geradezu paradoxe, völlig absurde Situation eingetreten. Investitionen in totes Material inklusive Software wird als notwendig und damit gewinnmindernd anerkannt. Investitionen in das Gehirn, sprich Wissen und Können von Mitarbeitern oder auch das persönlich finanzierte berufsbegleitende »ewige Studium« ist nur in engen Grenzen als Betriebsausgaben oder Minderung der persönlichen Steuerlast geltend zu machen. Wie gesagt, international.

Damit steuern die Industrieländer einen Kurs, der voll an der Sache vorbeigeht. Doch das TalkForum sprach einen Punkt an, der Betroffenheit auslöste: Wer sich »hängen lässt«, seinen Job verliert, weil er partout nichts lernen will, der wird anschließend auch noch mit staatlichen Sozial- und Fördergeldern »belohnt«.

Und ob es denn signifikant viele seien, die eher lethargischer Einstellung wären, wurde gefragt, und die Antwort lautete »zu viele«.

Deutlich und offen wurde darüber gesprochen, ob und in welchem Maße Überforderung auch eine Frage des Alters sei. Und da sich die Biologie nun einmal nicht per Argument wegdiskutieren lässt, muss man sich auf politischer, gesellschaftlicher Ebene, auch bei den Verbänden und Organisationen, auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite durchaus die Frage stellen, wie wir denn Stressbelastung und Flexibilität, die ständige Veränderung und das Lernen von Neuem mit der sinnvollen Kontinuität einer gewachsenen Erfahrung in Zukunft in Einklang bringen wollen.

Natürlich konnte diese Veranstaltung in der Kürze der Zeit keine abschließenden Antworten geben. Aber eines wurde überdeutlich: Das Thema ist ein permanentes und es ist viel zu wenig, viel zu isoliert bisher diskutiert. Wir sprechen vom »human capital« in den Betrieben. Wir reden gerne darüber, das eigentliche Wichtige an einem Unternehmen seien die Hirne der Mitarbeiter. Doch wenn es darum geht, diese fit zu halten, überfällt Schweigen das Land. Das kann nicht gut gehen. Das GFZ TalkForum war ein Beweis dafür, wie dringend wir eine breite Diskussion darüber brauchen. ■

## Druck Chemie 1/4