»Nicht nur Umsatz bolzen«

börsenblatt
DER SPIEGEL
BuchMarkt
HypoVereinsbank

Buch Markt-Forum

3. Deutsche Vertriebsleiterkonferenz für Verlage

Thema: *Das Prinzip Kundenvorteil: Die neue Rolle des Verkaufs*

Hauptreferent: *Prof. Dr. Christian Belz (Universität St. Gallen)*

Termin: *5. Oktober 2005*

Ort: *Hypovereinsbank, München*

Teilnahmegebühr: *699 Euro*

Zielgruppe: *Geschäftsführer, Vertriebs- und Verkaufsleiter, Key-Account-Manager, Vertreter-Koordinatoren*

Partner: *Hypovereinsbank, »Spiegel«, »Buchmarkt«, BÖRSENBLATT*

Weitere Informationen: *Almut Stützel, Telefon: 089/29 19 42 43, E-Mail: office@buchmarktforum.de, Internet: www.buchmarktforum.de*

Wie würden Sie die Buchbranche charakterisieren?

Belz: Auf dem Buchmarkt gibt es viele unterschiedliche Akteure – Autoren, Verleger, Buchhändler, Werbefachleute, Einzelhändler und natürlich die Leser, um nur einige der Beteiligten zu nennen. Mir kommt es jedoch so vor, als würde der Markt in letzter Zeit zunehmend von jenen bestimmt, die etwas mitteilen wollen – von den Marketing-Experten.

Sehen Sie darin einen Nachteil?

Belz: Ja, insofern als in die Inhalte im Rahmen der Wertschöpfung häufig zu wenig Zeit und Geld investiert wird. Vielerorts wurde die Qualität einfach weggespart. Und von den Lesern fließen zu wenig Impulse ein. Leserforschung wird kaum betrieben, meist geben sich die Verlage mit den reinen Verkaufszahlen zufrieden. Die verkauften Auflagen korrelieren meines Erachtens aber nur bedingt mit der Qualität der Bücher.

Welche Unterschiede sehen Sie im Vergleich zu anderen Branchen?

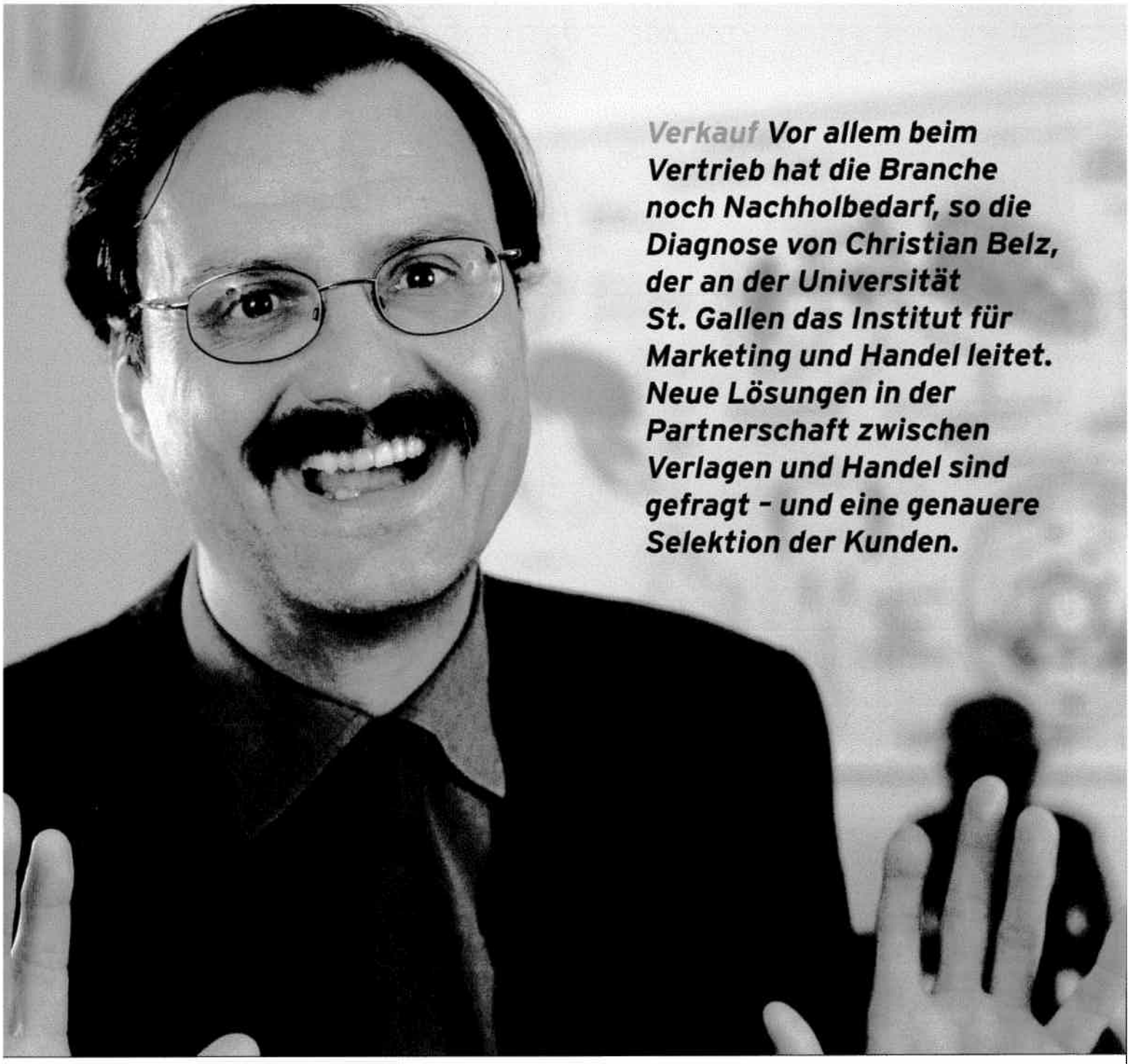
Belz: Konzentration, Internationalisierung, Preisverfall oder multiple Distributionskanäle – solche Entwicklungen treten im Buchhandel mit deutlicher Verzögerung ein. Dann aber wird die Branche davon überrollt, was Anpassungen innerhalb kürzester Zeit notwendig macht. Das hat einige Unternehmen bereits sichtbar in Schwierigkeiten gebracht und sorgt auch künftig für Probleme. Nachholbedarf hat die Branche aus meiner Sicht bei der sinnvollen Spezialisierung und Differenzierung, bei Markenführung, Kundenorientierung und der Schaffung von Mehrwert durch den Verkauf.

Welche Rolle spielt der Vertrieb bei der Überwindung dieser Probleme?

Belz: Eine Schlüsselrolle. Er ist das Nadelöhr, das Tor zum Markt und zu den Kunden. Der Vertrieb ist verantwortlich dafür, wie Produkte eingeführt, welche Schwerpunkte im Sortiment gesetzt werden, was an Know-how zum Kunden transportiert wird. Auch dafür, welche Dienstleistungskonzepte genutzt und welche Preise erzielt werden. Die Marketingstrategien der Verlage funktionieren nur dann, wenn der Verkauf mitzieht.

Das klingt nach hohen Ansprüchen, die an die Vertriebsmitarbeiter gestellt werden. Welche Eigenschaften muss denn ein guter Vertriebler mitbringen?

Belz: Handel und Leser brauchen Orientierung in der Informationsflut. Händler möchten in aller Regel erfolgreich sein und benötigen dazu den richtigen Input. Der Leser will Vergnügen und Lernerfolge. Dazu mehr und Besseres beizutragen als die Wettbewerber, bleibt eine anspruchsvolle Aufgabe für die Mitarbeiter im Vertrieb. Der gute Verkäufer ist nicht nur passiver Vermittler, er schafft auch einen Mehrwert für Kunden (Cus-



Verkauf ***Vor allem beim Vertrieb hat die Branche noch Nachholbedarf, so die Diagnose von Christian Belz, der an der Universität St. Gallen das Institut für Marketing und Handel leitet. Neue Lösungen in der Partnerschaft zwischen Verlagen und Handel sind gefragt – und eine genauere Selektion der Kunden.***

tomer Value). Und er ist mit seinem Know-how, seiner Beratung und seiner Persönlichkeit ein wichtiger Teil der Leistung. Der Verkäufer selbst verkörpert die Dienstleistung oder das Produkt. Für den Einzelhandel müssen die Verlage neue Lösungen in der Partnerschaft kreieren, wie sie von Herstellern in anderen Märkten schon längst aufgebaut wurden.

Wie sehen solche Lösungen aus?

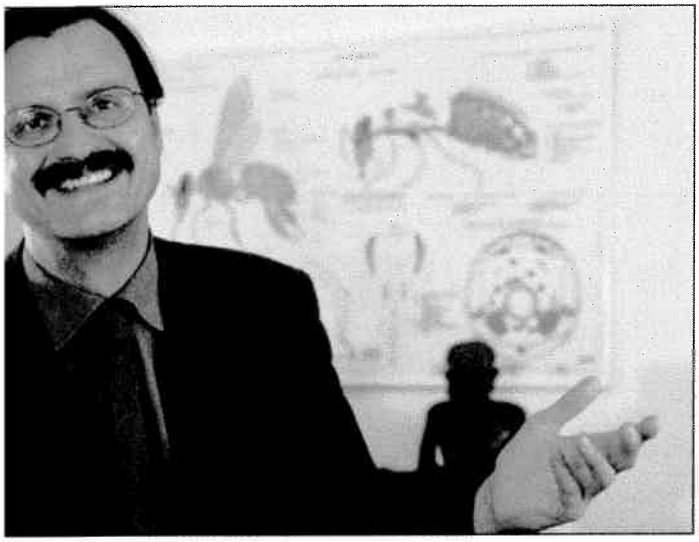
Belz: Die Verlage müssen den Buchhandel auf seinem gesamten Weg begleiten: Von der Beschaffung über das Management bis hin zum erfolgreichen Abverkauf der Produkte. Die Rolle des Verkaufsteams, das für den Verlag arbeitet, wandelt sich vom »Umsatzbolzer« zum langfristigen Partner, vom Buchproduzenten zum betriebswirtschaftlichen Experten für den Handel.

Gilt das für alle Kunden?

Belz: Nein. Im Verlagsmarketing ist häufig mehr Selektivität gefragt. Damit lassen sich einerseits Kosten sparen und man kann andererseits mehr Gas geben. Vorteile sollten vor allem für attraktive Kunden geschaffen werden. Deshalb ist die Auswahl der richtigen Kunden sehr wichtig. Für eine Partnerschaft ist zudem das beiderseitige Engagement, das des Anbieters und des Kunden nötig – einseitig funktioniert das Modell nicht. Und: Erfolgreiche Anbieter können zu schlechten Geschäften nein sagen.

Nach welchen Kriterien lassen sich die Kunden klassifizieren? ➤

Interview:
Christina Schulte
Fotos: Daniel Ammann



Zur Person

Christian Belz, geboren 1953, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen. Nach seiner Promotion wurde er dort Dozent. Er absolvierte mehrere Forschungssemester in den USA und wurde 1989 zum Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing ernannt. Seit 1992 leitet er das Institut für Marketing und Handel an der Schweizer Universität. Belz hat zahlreiche Bücher veröffentlicht und gibt verschiedene Fachzeitschriften heraus. Zudem beteiligt er sich als Referent und Moderator an anspruchsvollen Fachtagungen und unternehmensinternen Marketing-Innovationen.

➤ Belz: Im Handel müssen verschiedene Typen von Anbietern bestimmt werden. Und zwar diejenigen, die künftig erfolgreich sein werden. Bei den Konsumenten gilt es, Vielleser, Interessen, Trendthemen und Ereignisse zu berücksichtigen.

Warum sollte man sich für manche Kunden besonders ins Zeug legen?

Belz: Damit ich nicht falsch verstanden werde – es bleibt natürlich attraktiver, ein Produkt für viele Kunden anzubieten, als viele Produkte für wenige Kunden. Daher sollte der Kundenstamm auch keineswegs zu dünn sein. Trotzdem ist es wichtig, die Kompetenz für Teilmärkte und Kundensegmente aufzubauen. Wer nur für den durchschnittlichen Händler oder Leser arbeitet, erbringt auch nur durchschnittliche und auswechselbare Leistungen.

Wie gelingt der Spagat zwischen Kunden, mit denen viel und denjenigen, mit denen wenig Umsatz erzielt wird?

Belz: Die Geschäfte mit beiden Kundengruppen sind unterschiedlich. Gemeinsam ist ihnen, dass sie beide professionell geführt werden müssen. Wenige Schlüsselkunden lassen sich umfassend und individuell betreuen. Bei Kleinkunden gilt es zu standardisieren und wirtschaftlich vorzugehen. Für die Organisation und Prozesse ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen. Die Betreuung großer Kunden ist beispielsweise personalintensiver, die persönliche Ansprache spielt eine große Rolle. Der Individualität der Kunden muss Rechnung getragen werden.

Wird dem Customer Value in der Branche bereits Rechnung getragen?

Belz: In diesem Punkt besteht noch Nachholbedarf. Aber da befindet sich die Verlagsbranche in guter Gesellschaft. Viele Dinge werden in den Verlagen intern optimiert und entwickelt, doch die Außensicht der Autoren, der Händler und der Leser kommt dabei einfach noch zu kurz. Fraglich ist für mich, ob sich Verlage und Buchhändler überhaupt noch mit ihren Büchern identifizieren können – Bücher können leicht zur schnell vergänglichen Druckware verkommen. Und wer selbst nicht begeistert ist, der kann auch keine Kunden begeistern.

»Die Rolle des Vertriebs ändert sich vom Umsatzbolzer zum langfristigen Partner des Buchhandels«

Was verleitet Sie zu der Annahme, Verleger und Buchhändler könnten sich nicht mehr mit ihren Produkten identifizieren?

Belz: Wer zwei- bis viermal pro Jahr so viele Bücher lanciert wie es in Deutschland der Fall ist, kann den einzelnen Titel nicht mehr pflegen. Der hohe Output in kurzen Abständen macht es unmöglich, die langsamen Entscheidungsprozesse im Handel und bei den Lesern zu berücksichtigen. Die dominierenden Gesamtkataloge im Frühjahr und im Herbst wirken zu umständlich. Einzelne Titel werden kaum gefördert, sie gehen in der Masse unter.

Wie lässt sich die Effizienz des Vertriebs steigern?

Belz: Die persönlichen Beziehungen werden immer wichtiger, weil sie schwierig aufzubauen sind. Die Verkaufsmannschaften müssen die Kontaktqualität und -quantität besser steuern und ihre Aufgaben in einem aggressiven Lernprozess laufend neu interpretieren. Kundenselektion und Verkaufsunterstützung eröffnen neue Spielräume, beispielsweise mit Customer Relationship Management, Telefon- oder Direktmarketing.

Wie lassen sich Innovationen im Vertrieb möglichst schnell umsetzen?

Belz: Reformprozesse sind für alle Beteiligten schwer. Der Vertriebsalltag ist häufig eingeschliffen, und nicht selten akzeptieren die Verantwortlichen das, was an der Verkaufsfront geschieht – ohne sich näher damit zu befassen. Wer hier rasch etwas verbessert, schafft sich nachhaltige Vorteile im Wettbewerb. Denn gerade die persönlichen Qualitäten von Außendienst-Mitarbeitern lassen sich nur langfristig und ganz schwer kopieren. Trotzdem sind Verlage keine Biotope mit einer besonderen Spezies Mensch. Es kann durchaus sinnvoll sein, die Erfahrungen von Führungskräften und Verkäufern aus anderen Märkten zu nutzen. Genau diesen Mut vermisse ich oft. Dabei hat die Branche bei der Personalsuche viele Pluspunkte: Bücher und Zeitschriften sind faszinierende und komplexe Produkte. Deshalb sind auch ihr Management und Marketing besonders reizvoll.