

Die Zukunft des SZ-Anzeigengeschäfts

Neue Strukturen – klare Verantwortung – stärkere Leistungsanreize

Seit Jahresbeginn wurde ein Zukunftsmodell für den Anzeigenverkauf erarbeitet. Mitarbeiter aus allen Bereichen der Anzeigenabteilung und Kollegen aus anderen Bereichen waren an dem Projekt beteiligt. Klartext sprach mit Verlagsgeschäftsführer Thomas Deicke und den beiden externen Beratern Günter Saar und Ulrich Scher (Saar + Scher Unternehmensberatung GmbH aus Saarbrücken), die das Projekt begleitet haben, über Erkenntnisse, Maßnahmen und Umsetzung.

Klartext: Die Anzeigenerlöse waren in den letzten Jahren stark rückläufig. Betroffene Mitarbeiter aus dem Verkauf machen sich verständlicherweise große Sorgen um die Zukunft ihres Arbeitsplatzes. Werden im Rahmen der jetzt verabschiedeten Veränderungen Stellen abgebaut?

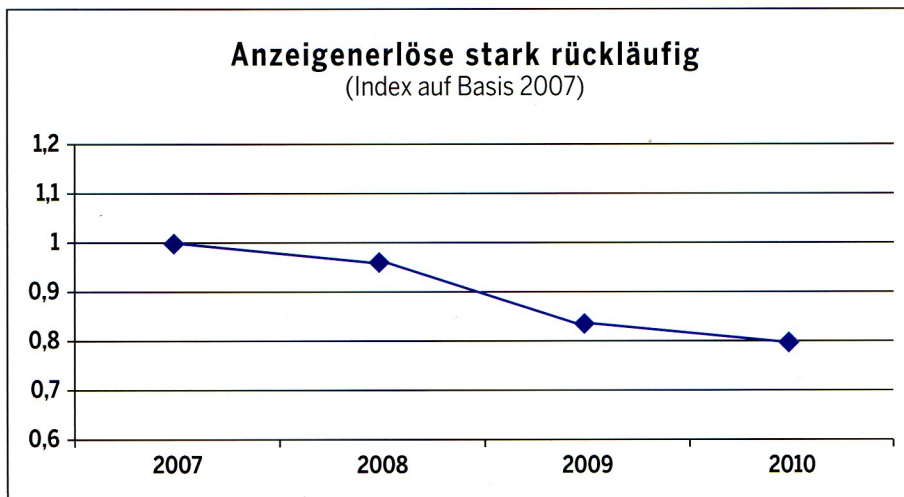
Deicke: Trotz Anzeigenrückgängen in 2009 und weiterem Sinken der Umsätze in 2010 wird im Anzeigenbereich kein Personal abgebaut. Die vorhandenen Ressourcen bleiben gleich. Sie werden intern, wo immer möglich, verstärkt zur aktiveren Verkaufunterstützung und für die Optimierung der Kundenbetreuung eingesetzt.

Klartext: Was ist die stärkste strukturelle Veränderung?

Saar: Wir haben uns im Projekt darauf verständigt, dass die Marktbearbeitung im SZ-Anzeigenbereich zukünftig auf zwei gleich wichtigen Pfeilern steht: Die Hälfte des Geschäftes wird von einem Key-Account-Team mit eigener Leitung verantwortet, die andere Hälfte kommt aus dem Regionalverkauf. Beide Geschäftseinheiten haben zum Teil unterschiedliche Anforderungen, auf die in dieser Organisationsaufstellung Rücksicht genommen werden kann.

Klartext: Was bedeutet das konkret?

Scher: Das Key-Account-Team kümmert sich ganzheitlich um den Verkauf, die Ab-



wicklung und die Betreuung sowie konkrete Produktentwicklung für etwa 280 nationale und regionale Key-Accounts. Also solche Kunden, die zum Beispiel sehr hohe Ist-Umsätze haben, durch eine Agentur betreut werden, Filialisten sind und/oder eine überregionale Zentrale haben.

Deicke: Die Anforderung an die Key-Accounter ist dann die crossmediale Top-Betreuung der Kunden und kundenindividuelle Produktentwicklung. Um die Abwicklung von Key-Account-Aufträgen, die Betreuung der zugeordneten Verlagsbüros und der Direktkunden kümmert sich ein Team der Verkaufunterstützung innerhalb des Key-Account-Bereichs.

Klartext: Wie sieht es aber in der Betreuung der lokalen Kunden aus, die für uns ja immer wichtiger werden?

Saar: Die lokalen Verkaufsgebiete wurden nach einheitlichen Kriterien, wie zum Beispiel: Anzahl der Kunden, Umsätze und Zusammengehörigkeit zu Lebenskreisen, überarbeitet und wo nötig neu sortiert. Wir haben so Verkaufsgebiete geschaffen, die (auch in Branchenvergleichen) sehr gut bewältigbar sind. Wir wollen den Mediaberatern durch die Neustrukturierung ausdrücklich auch Potenzial in Form von ausbaufähigen Kunden und vor allem potenzielle Neukundenadressen in jedem Gebiet bieten.

Klartext: Das bedeutet dann auch, dass sich die regionale Zuordnung ändert?

Deicke: Die lokalen Verkaufsgebiete werden in geringfügig verändertem Zuschnitt den drei Verkaufsregionen Mitte, Ost (mit St. Wendel) und West zugeordnet, die wir heute grundsätzlich schon haben.

Klartext: Also ändert sich an dieser Stelle gar nicht viel. Oder doch?

Saar: Es wird einen ganz wesentlichen Unterschied geben: Das Profil der Verkaufsleiter ändert sich beispielsweise. Sie sind zukünftig nicht nur für den Umsatz in der Region verantwortlich, sondern auch für auf die jeweiligen lokalen Bedürfnisse passenden Sonderveröffentlichungen. Sie werden zukünftig einen eigenen kleinen Kundenstamm haben und sind aktiv in der Betreuung wichtiger Multiplikatoren. Diese erweiterte Verantwortung, Anforderung und auch Autonomie bedeutet natürlich auch eine Veränderung der Führungsphilosophie und der Aktivitätensteuerung.

Klartext: Und was ändert sich für den einzelnen Außendienstmitarbeiter im lokalen Verkauf?

Saar: Der lokale Verkauf soll sich auch zukünftig und wieder verstärkt als generelle Verkaufsstanz für alle Produkte und Rubriken der Saarbrücker Zeitung verstehen:

Tageszeitungsanzeigen (dazu gehören auch Stellenanzeigen der lokalen Kunden), Sonderveröffentlichungen, Prospektbeilagen, Online und Crossmedia, spezielle Magazinprodukte und Radio. Das definiert auch den Qualifikations- und Motivationsanspruch an die Mediaberater. Aber den steigenden Anspruch geben uns auch die Kunden vor.

Klartext: Was meint ein veränderter Qualifikationsanspruch konkret?

Deicke: Wir glauben einfach, dass die Mediaberater ihre Region und die Kunden mit ihren Bedürfnissen und Bedarfen am bes-

Deicke: Wir müssen genau das Gegenteil erreichen - mehr Verkaufszeit. Deshalb werden die lokalen Mediaberater zukünftig in ihren Regionen von Mitarbeitern unterstützt, die verantwortlich sind für Auftragsbearbeitung und Verkaufsförderung. Sie sind aber nicht dem jeweiligen Mediaberater zugeordnet, sondern gehören zum Regionalteam, unterstehen dem jeweiligen Verkaufsleiter und werden für Teile der Auftragsbearbeitung und für ganzheitliches Kundenmanagement mitverantwortlich sein. Diese neu geschaffenen Positionen sind vor allem auch notwendig um die wichtigen lokalen Sonderveröffentlichungen auch lokal abzuwickeln. Der Außen-

Sonderveröffentlichungen, d.h. die großen durchlaufenden Themen. Das Team ist verantwortlich für Entwicklung, Konzeption, Verkaufsunterstützung und Herstellung dieser zentralen Sonderveröffentlichungen. Auch die Definition von Standards und Hilfsmittel wie Mailings, Preisblätter, Verkaufsflyer usw. erfolgt hier. In der zentralen Verkaufsförderung gibt es „regionale Patenschaften“, um die neuen Mitarbeiter in den Regionen beim Thema Abwicklung lokaler Sonderveröffentlichungen auszubilden und zu unterstützen.

Saar: Zur Optimierung von Sonderveröf-



ten kennen (müssen). Das zukünftige Aufgabenprofil umfasst deshalb neben zunehmend crossmedialem Verkauf und Kundenberatung auch die Initiative für SVÖs in seinem lokalen Bereich und für seine Kunden und den eigenverantwortlichen Ausbau seiner Kundendatei auch über die Ausschöpfung von Potenzialadressen. Dazu kommen die Fähigkeit und die Qualifikation für das Erfassen von Aufträgen, die schnelle, fehlerfreie und routinierte Abwicklung und das Management des gesamten Kundenprozesses mit verbesserten und neuen Systemwerkzeugen (CRM).

Klartext: Bedeutet die stärkere Dezentralisierung von Verantwortung z. B. im Bereich lokaler Sonderveröffentlichungen nicht eine Reduktion der aktiven Verkaufszeit bei unseren Anzeigenkunden?

dienst sollte dadurch verstärkt aktive Verkaufszeit und damit auch Umsatzchancen haben.

Saar: Daneben bleibt das KKC ergänzend aktiv in der Vermarktung von Sonderveröffentlichungen der Regionen und hier werden wir intensiv am Zusammenspiel zwischen Lokalverkauf und KKC bei Verkaufsaktionen und in der abgestimmten Kundenansprache arbeiten.

Klartext: Bedeutet das, dass die zahlreichen Sonderthemen, die bisher durch die Verkaufsförderung koordiniert werden, nun vor allem dezentral geplant und umgesetzt werden?

Scher: Die zentrale Verkaufsförderung konzentriert sich in Zukunft auf zentrale

veröffentlichungen sowohl für Anzeigenkunden als auch für die Leser werden im Projekt die Sonderveröffentlichungen auch konzeptionell und optisch weiter entwickelt: Dazu haben wir Themenwelten geschaffen, in die sich alle schon vorhandenen und neu zu schaffenden Themen einsortieren lassen, um so eine durch entsprechende Farbdifferenzierung auch im Layout Wiedererkennbarkeit aufzubauen. Dieser Prozess der Produktentwicklung findet zukünftig unter aktiver Beteiligung der lokalen Verkaufsstellen statt und wird moderiert von der Leitung Sonderveröffentlichungen in Saarbrücken.

Klartext: Die deutlichen Einbrüche im Anzeigenmarkt in den letzten Jahren haben wir bereits angesprochen. Ergibt sich dadurch nicht auch ein Einkommensrisiko für die Ver-

käufer, die ja auf Provisionsbasis arbeiten?

Deicke: Wir denken eher an Einkommenschancen als an -risiken. Dazu haben wir im Projekt in enger Abstimmung mit der Personalabteilung und den Verkaufsleitern ein verändertes Provisionsmodell entwickelt, das für den lokalen Außendienst mehr Anreize schafft, Mehrleistung attraktiv macht und für die nächsten Jahre eine Planungssicherheit für alle Seiten herstellt. In diesem veränderten Modell wird sichergestellt, dass jeder Verkäufer über sein jetziges Einkommen

Klartext: Juniorverkäufer haben wir bisher ja nicht, können Sie diese neue Rolle kurz beschreiben?

Saar: Neben den Springern, die es ja schon gibt, wird es zukünftig Juniorverkäufer geben. Diese werden in den Regionen durch die Verkaufsleiter ausgebildet. Sie übernehmen bei Eignung und Reife Vertretungen der Mediaberater und werden so sukzessive und in einem feststehenden Entwicklungsprogramm auf die Übernahme eines eigenen Verkaufsgebiets über einen Ausbildungszeitraum von zwei Jahren vorbereitet.

Einiges wird im Herbst schon abgeschlossen sein, anderes wird uns in der Umsetzung auch 2011 noch beschäftigen. Noch wichtiger als das reine Tempo ist uns aber bei diesem Prozess, dass er im Konsens mit allen Betroffenen abläuft. Wir sind überzeugt, dass die Ideen gut sind, jetzt gilt aber: „die Wahrheit ist auf'm Platz“ und da brauchen wir alle Mitarbeiter. Ich gebe gerne zu, dass ich mir persönlich erste Impulse aus dem Projekt bereits im Jahresendgeschäft erhoffe.

Klartext: Fassen Sie doch die Ziele des Projektes für unsere Leser kurz in ei-



naus profitieren kann. Zusätzlich zu Provisionen und Sonderprämien wird es zukünftig auch individualisierte Ziele für die Verkäufer geben. Diese Ziele werden zwischen den Verkaufsleitungen und den Mediaberatern verabredet und unterstützen die Weiterentwicklung der Mediaberater in sich verändernden Märkten.

Scher: Zur weiteren Unterstützung werden alle Mitarbeiter, die neue oder veränderte Aufgaben übernehmen, auf diese Aufgaben vorbereitet. Zur Zeit entwickeln wir entsprechende Schulungsmaßnahmen für die verkäuferische Professionalisierung und es wird einen Lehrplan für die Ausbildung von Juniorverkäufern geben.

Deicke: Neu sind im Übrigen nicht nur die Juniorverkäufer. Wir wollen uns im Markt auch verstärkt um Online-Angebote und den crossmedialen Verkauf kümmern. Daher wird jede Verkaufsregion einen Online-Spezialisten haben, der die Verkäuferkollegen bei ihren Kunden in der Online-Vermarktung unterstützen und ihre Kompetenz im crossmedialen Verkauf fördert.

Klartext: Wir sprechen ja hier von einem aufwändigen Projekt. Wann wird das Projekt umgesetzt und wann erwarten Sie sich positive Ergebnisse für das Unternehmen?

Deicke: Wir sind bereits in der Umsetzungsphase und werden die einzelnen Themen Schritt für Schritt umsetzen.

nigen Schlagworten zusammen.

Deicke: Es geht um einen Vorwärtsschub für unseren Anzeigenverkauf. Um die Verbesserung unserer Marktbearbeitung, um die Stabilisierung und den Ausbau unserer Marktposition im überregionalen und im regionalen Markt - und damit um die Zukunftssicherung für unser Unternehmen. Die verbesserten Strukturen, die neuen Funktionen und die Konzentration auf den Verkauf mit klaren Verantwortlichkeiten, einer besseren verkäuferischen Organisation und stärkeren Anreizen sollen uns dabei helfen.

Autor