

Alexander Dietz, financieel directeur Dekker Packaging

“Mijn ambitie? Algemeen directeur worden”

In deze serie blikken absolventen van het opleidingsprogramma Sales Leadership van de Rotterdam School of Management terug op deze opleiding. Ook vertellen zij over hun eigen salesaanpak. *Alexander Dietz*, financieel directeur Dekker Packaging: “Bijstellen bestaat niet.”

door Jaap van Sandijk

Ambitie, enthousiasme, gedrevenheid. Die drie woorden omschrijven Alexander Dietz, financieel directeur van Dekker Packaging, distributeur en systeemleverancier van verpakkingsmaterialen en machines daarvoor, het best. Een man met een missie: al voordat hij aan zijn studie begon, wist hij dat hij algemeen directeur van een bedrijf wilde worden. En dat bedoelt hij letterlijk – onderdeel vormen van een meerkoppige directie hoort daar niet bij.

“Ik wil verantwoordelijk zijn voor de volledige strategie van een bedrijf”, licht hij zijn aspiratie toe. Daarom koos hij welbewust voor opleidingen op het gebied van belasting, boekhouding en bedrijfs-economie. Dietz: “Als algemeen directeur moet je cijfers kunnen lezen.”

Dietz heeft zijn ultieme doel bijna bereikt. Momenteel is hij één van de twee directeuren van Dekker Packaging in Almere. Maar voordat hij – mogelijk – honderd procent verantwoordelijk wordt voor de leiding van het bedrijf, dient hij nog één hobbel te nemen: sales. “Toen de toenmalige algemeen directeur in 2009 vertrok, adviseerde hij mij om me meer te verdiepen in sales. Als je niet weet wat verkopen is, kun je geen directeur worden, vertrouwde hij me toe.” Die woorden nam Dietz graag ter harte. Ooit begonnen als financieel analist was zijn takenpakket immers al flink uitgebreid: binnen de directie was hij al verantwoordelijk voor IT, logistics en backoffice. In januari 2010 kwam daar de aansturing van de technische dienst bij. Een functie die hij commercieel wil benutten bij de verkoop van machines. Dietz volgde ook de opleiding Sales Leadership.

Crisis

In 2007 kwam Dietz vanuit Duitsland naar Nederland. Vier jaar geleden was de Duitser nog business controller binnen de packaging divisie bij Antalis|Brangs & Heinrich in Stuttgart. Toen ook het Nederlandse Dekker Packaging werd overgenomen door Antalis, de grootste papierdistributeur van Europa, kreeg hij de kans om één van zijn wensen te verwezenlijken: werken in het buitenland. Dekker Packaging heeft naast de vestiging in Almere nog een tweede locatie in

het Belgische Vilvoorde. Het bedrijf levert voor negentig procent aan klanten in de Benelux. Die klanten zijn zeer divers. “Van een DHL en Philips tot de kleine drukkerij op de hoek van de straat”, omschrijft Dietz. Klanten zijn ingedeeld in vier categorieën – A tot en met D – en gesegmenteerd naar potentieel en dus niet naar omzet. De grote klanten zijn verantwoordelijk voor zeventig procent van de omzet. Wat zijn volgens Dietz de grote uitdagingen waar hij en het bedrijf voor staan? “De verschillen in klantvraag zijn enorm. Grote klanten vragen om een totaaloplossing die kan gaan tot het veranderen van hun supplychain. Kleine klanten willen even snel een rol tape, dat wij in allerlei speciale soorten verkopen. Met de segmentatie hebben we deze verscheidenheid in vraag nu in kaart gebracht.”

Deze segmentatie is enorm belangrijk, benadrukt de financieel directeur. “2009 was een heel slecht jaar voor ons. De omzet daalde met 25 procent. Daar hebben we van geleerd. Ons verkoopproces bleek

De dynamiek van sales

Wat spreekt financieel analist en –directeur Alexander Dietz aan in sales? “De dynamiek. Sales staat nooit stil en vraagt vaak om accurate beslissingen. Velen zijn bang om beslissingen te nemen, maar ik vind dat je dat hoe dan ook moet doen. Neem je een foute beslissing, dan leer je daar ook weer van. Dynamiek en verandering zijn noodzakelijk in sales. Daarom ben ik er voor om regelmatig de structuur te veranderen, om mensen scherp te houden. Bijvoorbeeld door elk kwartaal een andere focus qua productgroep te kiezen. Een bedrijf mag niet stilstaan en moet blijven draaien. De wereld draait elke dag! Vergeet niet dat mensen gewoontedieren zijn. Uit gewoonte ontstaat gemak. En uit gemak ontstaat luiheid. En dan komt een concurrent die niet lui is, maar wil winnen. En dan is het voor jou dus te laat.”



te lang. Onze opstelling en aanpak leken op die van een systeemleverancier. Terwijl eigenlijk de opstelling en de wens van de klant de vertrekpunten moeten zijn voor sales. Van een salesfunnel en een sales-overleg was geen sprake: het liep allemaal immers wel vanzelf. Maar in crisistijd moet je slagvaardig en wendbaar zijn, wat we niet waren. De crisis heeft ons gedwongen om kritisch naar onszelf te kijken.” De klantensegmentatie is de eerste stap naar een meer slagvaardige salesaanpak. “Er moet een gezond evenwicht zijn tussen pijlpijnopdrachten en value added sales”, meent Dietz. “Hoge marges zijn mooi, maar de lage marges moet je ook pakken.”

Psychologie

Dietz verdeelt zijn aandacht evenwichtig over drie gebieden: finance, sales en de backoffice (waar ook IT en logistiek onder vallen). Bij het aansturen van de monteurs heeft hij de ambitie om ze commerciëler in te zetten. “Zij moeten mij van informatie voorzien: welke apparatuur gebruikt een klant voor zijn productie? Wat speelt er precies bij die klant? We ontwikkelen nu een formulier en een bijbehorende procedure die dit soort zaken in kaart moeten brengen.”

Dietz stuurt een team aan van veertien monteurs en een team van 3,5 fte aan machineverkopers. Sprekend over de manier van aansturing komen bij hem ook de ervaringen bij Sales Leadership naar boven. “Eén van de belangrijkste dingen die ik daar geleerd heb, is dat je je verkopers moet leiden en coachen. Dát is sales leadership.” Maar wat is de beste manier om ze te leiden? Daar komt het cultuurverschil tussen Duitsland en Nederland om de hoek kijken. Na een korte pauze zegt Dietz daarover: “In Nederland is dat: geef leiding op een directe, duidelijke manier waarbij je de mens bij het beslissingsproces betreft. Je verliest een Nederlander als je hem daarbij niet betreft. Dat moest ik leren. In Duitsland zegt men: allemaal mooi en aardig dat je een eigen mening hebt, maar ik ben de baas en ik beslis.” De Nederlandse aanpak is lastig, zegt Dietz, maar: “Als het je lukt, staan ze wel 150 procent achter je.”

“Ik neem soms de tweede stap voordat ik de eerste genomen heb”

Psychologie – het thema van deze editie van Sales Management – speelt een belangrijke rol in het werk van Dietz. “Je moet mensen op het juiste pad houden. Als iemand een deal niet rond krijgt, vraag ik: wat staat je in de weg? Hoe zie jij de oplossing? Zo zorg je ervoor dat je mensen hun eigen oplossing vinden. Natuurlijk kan ik ook met oplossingen komen, maar dat werkt niet. Het is beter als het uit hen zelf komt. Daarom moet je ze de mogelijkheid bieden om te zeggen wat ze denken. En als het dan lukt, moet je ook zeggen: ‘hé, goed gedaan man!’. Dat is motiveren. Ik vraag in gesprekken ook altijd: waar zie jij jezelf over drie jaar? Wat wil je bereiken? Dat is belangrijk, want sales beschouw ik als mijn interne klant. Door die belangstelling zie je ze veranderen. Omdat je naar ze luistert en vertrouwen toont.”

Valkuil

Tijdens Sales Leadership heeft Dietz de keerzijde van zijn ambitieuze persoonlijkheid leren kennen. Confronterend, vindt hij. “Ik schrok van



Alexander Dietz: “Mijn doel is om de rol van verkoper te verruilen voor die van consultant.”

de persoonlijkheidsanalyse. Die paste namelijk niet bij mijn ambitie. Ik werd gekarakteriseerd als een interimcoach of –manager. Iemand die als crisismanager een bedrijf dat in problemen verkeert radicaal binnenstebuiten kan keren. Maar ook iemand die niet langer dan vijf jaar bij een bedrijf kan blijven. Ik dacht: dat past niet bij mijn streven om algemeen directeur te worden.” Vooral de eigenschap geen geduld te hebben, werkt tegen hem en vormt een grote valkuil. “Ik neem soms de tweede stap voordat ik de eerste heb genomen.” Angst voor imagoverlies en ‘door het ijs te zakken’ vormen de basis voor dat ongeduld, zo bevestigde Sales Leadership. “Rust uitstralen en weggaan bij die angst”, omschrijft Dietz als één van zijn belangrijke opgaven voor de toekomst.

Een toekomst die hij overigens vol vertrouwen tegemoet gaat. “We zijn op de goede weg. Mijn doel is om de rol van verkoper te verruilen voor die van consultant. Een klant moet kunnen zeggen: wij hebben een probleem, packaging consultant: wat is uw oplossing? Zo ben je meer dan een leverancier voor de klant en bied je toegevoegde waarde.”

En wat de ambitie van Dietz betreft: moet hij zijn wens om algemeen directeur te worden niet iets bijstellen qua tijdspad, wetend dat hij moet werken aan eigenschappen als rust en geduld? Het antwoord is zonder meer typerend: “Bijstellen bestaat niet.”

Jaap van Sandijk is freelance journalist en vaste medewerker van Sales Management.

Dit artikel is het vijftienvijftigste in een serie over strategische verkoop, waarin deelnemers aan het opleidingsprogramma Sales Leadership van Rotterdam School of Management (en in het verleden van Nyenrode Business Universiteit) vertellen over hun praktijk met complexe commerciële trajecten, vaak ook in een internationale context met grote klanten.