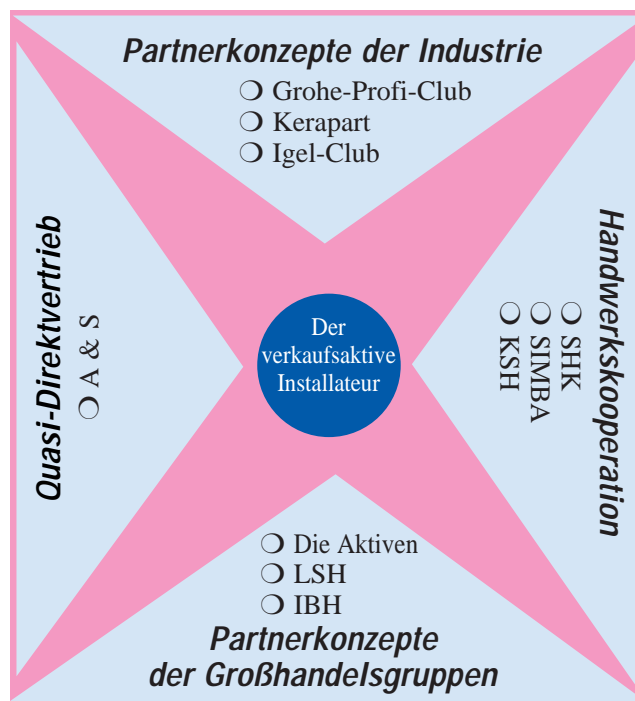


Rettungsanker für den dreistufigen Vertriebsweg?

Integriertes Handwerkermarketing

Während in vielen Gremien über die Zukunft des dreistufigen Vertriebsweges diskutiert wird, wirkt im Sanitärmarkt schon längst die berühmte normative Kraft des Faktischen. Dieser Wandel im Markt ist da und das Rad ist nicht mehr zurückzudrehen. Jetzt sind Konzepte gefordert, die den Wandel im Markt so beeinflussen, daß das „Dreierbündnis“ auch über die Jahrtausendwende hinaus eine Existenzberechtigung behält.



Verkaufsaaktive Installateure werden von allen Seiten umworben

Ohne Frage, die Sanitärbranche ist ins Gerede gekommen. Der Sanitärmarkt galt in den letzten Jahren als uneinnehmbare Bastion des dreistufigen Vertriebsweges, während sich links und rechts, sei es bei Elektro oder auch bei Baustoffe/Fliesen die Ware einen kürzeren, meist den direkten Weg zum Endkunden gebahnt hat. Auch die konjunkturellen Rahmenbedingungen ließen vom Wiedervereinigungsboom getragen die Branche lange jubilieren und die (kleinen) Probleme der Einfachheit halber unter den Teppich kehren. Mittlerweile sind jedoch aus den kleinen

Problemen große geworden und auf der ehemaligen Insel der Glückseligen weht ein eisiger (Gegen-)Wind. Auch in der Sanitärbranche steht plötzlich die Zukunft des dreistufigen Vertriebsweges auf der Tagesordnung unzähliger Fachgruppen und Gremien. Mehr noch als die allgemeine Vertriebswegediskussion zeigen jedoch die konkreten Marktveränderungen, daß die Sanitärbranche am Scheideweg ist:

- Aktuelle Samplerhebung der GfK zufolge ist der Marktanteil fachfremder Vertriebswege im Bereich Sanitärausstattung von knapp 3 % in 1972 auf gegenwärtig knapp 40 % angestiegen. Eine erdrutschartige Verschiebung, die insbesondere dem einzelhandelsorientierten Handwerk an den „Lebensnerv“ geht.
- In spannrächtigen Segmenten wie Badezimmermöbel liegt der mengenmäßige Anteil des traditionellen Vertriebsweges bei 20–25 %. Mit der Ausbildung immer mehr spezialisierter Badstudios droht hier dem traditionellen Vertriebsweg ein ähnliches

Schicksal wie mit der Küche in den 80er Jahren

- Vermeintlich versäumtes wird nun mit der Brechstange nachgeholt: der DIY-Kunde als Zielkunde des Installateurs: Der Erfolg der Baumärkte läßt viele Installateure/Großhändler ihr Heil in Fachmärkten suchen, wobei hier jedoch bislang die Rechnung selten aufgeht. Denn Märkte, das zeigt die Erfahrung in vielen Branchen, sind nur auf der Basis von Vermarktungssystemen erfolgreich zu betreiben und hier sind die großen Baumarktgruppen um Lichtjahre voraus.
- Neue Vertriebsformen wie die Bäderwelt stellen die traditionelle Arbeitsteilung im Vertriebsweg zunehmend in Frage. Die Bäderwelt als Synthese vom preisaggressiven Fachmarkt und beratungsintensiver Fach-

* Dr. Peter Greipel ist geschäftsführender Gesellschafter von HGF Management Consulting
Fax (0 89) 1 41 05 47

ausstellung auf großer Fläche muß sicherlich ihre wirtschaftliche Bewährungsprobe noch bestehen, eines hat sie jedoch gezeigt: nämlich daß es möglich ist, in ausreichender Zahl Handwerker zu finden, die bereit sind als Subunternehmer ausschließlich die Montage- und Installationsdienstleistungen zu übernehmen, ohne vom eigentlichen Handelsgeschäft zu profitieren

All diese Fakten belegen, daß der Sanitärmarkt im Umbruch ist. Ein Umbruch, der nicht durch die Wettbewerber aus anderen Vertriebswegen eingeleitet wurde, sondern der sich zwangsnotwendigerweise aus einem veränderten Endkundenverhalten entwickelt hat. Dieses veränderte Endkundenverhalten ist in der Sanitärbranche lange Zeit nicht erkannt und damit auch ignoriert worden.

Anforderungen der Zukunft

Der dreistufige Vertriebsweg hat mit seiner spezifischen Aufgabenteilung bei der Vermarktung von Investitions- und Gebrauchsgütern in der Vergangenheit zum gegenseitigem Wohle bestens funktioniert. Es ist nicht zu erwarten, daß sich das in wesentlichen Bereichen der Haustechnik auch in Zukunft ändern wird. Die sanitäre Ausstattung hingegen hat sich durch den Wertewandel im Wohnbereich und die damit verbundene zunehmende Positionierung des Bades als „Erlebniswelt“ vom Investitions- zum Konsumgut gewandelt. Konsumgüter verlangen andere Vermarktungsstrukturen und Konzepte, denn hier rückt der Endkunde mit seinen spezifischen Anforderungen und Erwartungen in den Mittelpunkt der Vermarktung. Dazu ist der dreistufige Vertrieb in der gegenseitigen Form kaum in der Lage.

Denn er verlangt vom Endkunden, daß er ein völlig atypisches Kaufkraftverhalten an den Tag legt, wenn er ein Bad kauft. Da, wo er sich das Bad ansehen kann, kann er es nicht kaufen, und da, wo er kauft, kann er es sich häufig nicht ansehen. In der Großhandelsausstellung kann er sein Kaufimpuls nicht folgen, sondern wird an eine weitere Stelle verwiesen.

Da ist es schon fast ein Glück, daß einer IRIS-Studie zufolge 57 % der Endverwender die in der Sanitärbranche so hoch gehaltene „Fachausstellung Bad“ gar nicht kennen und damit auch gar nicht Gefahr laufen, in diesem fatalen Kreislauf zu geraten. Das Problem ist jedoch nicht nur ein strukturelles, sondern vor allem Dingen auch ein mentales: Closed Shop-Mentalität statt

POS-Denken. Insbesondere viele Großhandelsausstellungen gehen in ihrer derzeitigen Form an den Endverbraucherwünschen und -Vorstellungen vorbei, weil:

- eine bauliche Gestaltung, die keine offene Türen signalisiert, sondern Schwellenängste suggeriert, wird
- eine in der Regel zwar hochwertige und breite Präsentation, die aber überwiegend auf einem Level liegt; ein echter stufiger Sortimentsaufbau fehlt
- „abschreckende Bruttopreise“, die das Apothekenimage des dreistufigen Vertriebswegs forcieren
- Ausstellungspersonal, das in vielen Fällen nicht verkaufen darf und deshalb auch in der Regel nicht verkaufen kann

Insgesamt bleibt bei den meisten Endkunden das Gefühl: alles ganz nett und hübsch, aber leider nichts für mich. Dementsprechend sehen die in der IRIS-Studie befragten Endkunden die von ihnen besuchten Großhandelsausstellungen als vornehmlich kompetent für luxuriöse Produkte an. Zwar mag es immer noch ein gutes Gefühl sein, als „luxuriös“ eingestuft zu werden, fraglich ist jedoch, ob dies gerade in der heutigen Zeit eine umsatzträchtige Positionierung ist. Für ein klassisches Konsumgut, wie es die sanitäre Ausstattung insbesondere durch ihre werbliche Vermarktung zunehmend wird, ist die Achse Hersteller-Großhandel-Installateur-Endverwender einfach zu lang. Nur wenn es gelingt, mehrere Glieder dieser Kette nachhaltig zusammenzuschweißen, kann in Richtung Endkundenvermarktung von einer gewissen Chancengleichheit zwischen den konkurrierenden Vertriebswegen gesprochen werden.

Gleichwohl ist heute und sicherlich auch in Zukunft der Handwerker die eigentliche Speerspitze des Fachvertriebsweges beim Endkunden. Er hat sehr häufig die Möglichkeit, in einer sehr frühen Bauphase, bereits den Kontakt zum Bauherren herzustellen, kann ihn vor Ort beraten und ist grundsätzlich auch in der Lage ihm ein Komplettangebot zu erstellen. Aber leider können und wollen viele Handwerker diese strategischen Vorteile nicht hinreichend nutzen, weil sie auch die Installateur-Landschaft verändert hat und sich auch noch weiter verändern wird.

Mehrklassengesellschaft im Handwerk

Wird heute von dem Sanitärhandwerk gesprochen, so ist das eigentlich eine sehr irreführende Feststellung; denn das Handwerk ist alles andere als eine homogene Einheit, sondern zeichnet sich durch eine klare Differenzierung in bezug auf Ver-

marktungskraft und Vermarktungsanspruch aus. Diese Mehrklassengesellschaft im Handwerk läßt sich in etwa folgendermaßen unterteilen:

Großbetriebe mit breiter manchmal nationaler Marktabdeckung: Diese Betriebe bieten die gesamte Haustechnik an und sind überwiegend im Objektgeschäft und im industriellen Anlagenbau tätig. Als typische Objektspezialisten akquirieren und bearbeiten sie nahezu ausschließlich Großaufträge über Ausschreibungen. Ein nennenswertes Endkundengeschäft wird in der Regel nicht betrieben.

Verkaufsaktive Installateure mit eigener Ausstellung: Von den derzeit ca. 38 000 Sanitärhandwerksbetrieben in Deutschland verfügen ca. 2000 über einen Verkaufsraum, wobei nur ca. 700–1000 wirklich professionelle Einzelhandelsausstellungen betreiben. Für diese Gruppe ist das Privatkundengeschäft ganz klar der Profitbringer. Objekte dienen weitestgehend lediglich zur Sicherung der Auslastung. Ziel dieser verkaufsaktiven Installateure ist es, das Endkundengeschäft über die eigene Ausstellung zu machen. Deshalb sind sie sehr empfänglich für Vermarktungsunterstützung von Seiten der Industrie, wohingegen sie die spezifischen Großhandelsleistungen kaum mehr in Anspruch nehmen. In letzter Zeit haben sich diese Unternehmen durch den Aufbau einer eigenen Lagerhaltung auch in der Logistik weitgehend vom Großhandel emanzipiert. Demzufolge nimmt in dieser Gruppe auch der offene bzw. verschleierte Direktbezug von der ausländischen und inländischen Industrie stetig zu.

Verkaufsaktive Installateure ohne Ausstellung: Dieser Teil der verkaufsaktiven Handwerksbetriebe (in Summe sicherlich noch nicht einmal 10 % der Gesamtzahl) verfügt über keine Ausstellungen bzw. nur kleine Show-Rooms, die in dieser Form die Großhandelsausstellung nicht ersetzen können und sollen. Im Gegensatz zu Verkaufsaktivisten mit Ausstellung, die sich zunehmend vom Großhandel emanzipieren und die Direktbelieferung fordern, ist diese Gruppe von Handwerkern heute und wohl auch in Zukunft an einer aktiven Zusammenarbeit mit dem Sanitär-großhandel im Rahmen eines funktionierenden dreistufigen Vertriebes interessiert. Der Sanitär-

großhandel übernimmt für diese Handwerker/Einzelhändler die Ausstellungsfunktion, (in der Planung und Angebotserstellung) Lagerfunktion sowie die Funktion als Finanzpuffer. Im Regelfall hat sich diese Gruppe von Handwerkern stark auf den Privatkunden eingestellt, z. B. über Hausbesuche/Beratungen vor Ort sowie einen aktiven Kundendienst/Reparaturservice. Da keine eigene Ausstellung als Anlaufstelle vorhanden ist, wirbt diese Handwerkergruppe auf Sparflamme (Kleinanzeigen) und lebt im wesentlichen von Empfehlungskunden.

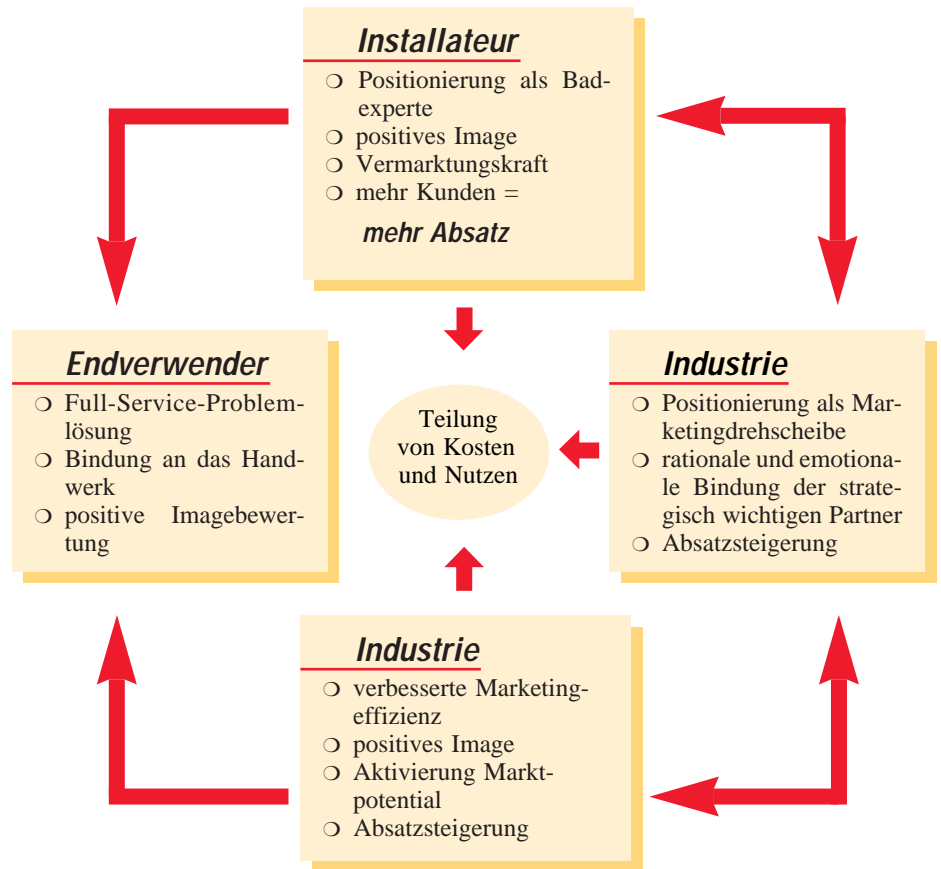
Installateure die nicht verkaufen können oder wollen: Die weitaus größte Zahl der Sanitärfachbetriebe sind Kleinunternehmen mit geringer lokaler Marktdurchdringung. Diesen zumeist kleineren, konservativ geführten Meisterbetrieben fehlt der aktive Bezug zum Privatkundengeschäft. Sie besorgen sich ihre Grundauslastung über kleinere Bauträgerobjekte. Diese Gruppe, und sie macht sicherlich nahezu 90 % aller deutschen Sanitärinstallationsbetriebe aus, delegiert alle Vermarktungs- und Serviceleistung an den Großhandel und ist eigentlich nur an den entsprechenden Rabatten für seine „Vermittlungsleistung“ interessiert. Eigenständige Vermarktungsanstrengungen finden nicht statt, viele Betriebe dieser Art sind auch heute trotz der sich verschlechternden Baukonjunktur schlichtweg „satt“. Sollte das Bauträger- und Objektgeschäft in Zukunft weiter rückläufig sein (worauf viele konjunkturellen Rahmenbedingungen hindeuten), werden diese Betriebe zunehmend als Subunternehmer von Baumärkten bzw. Badfachmärkten auftreten, die dann die eigentliche Einzelhandelsfunktion übernehmen.

Verkaufsaktive Handwerker im Fokus aller Angebote

Die verkaufsaktiven Installateure sind die „Hoffnungsträger der Branche“ und werden von allen Seiten umworben (Bild 1). Gleichwohl drängt sich der Eindruck auf, daß die orientierungssuchenden Handwerker durch die Vielzahl der Angebote eher verwirrt werden als geleitet. Obwohl die angebotenen Leistungen vom Grundsatz her recht ähnlich sind, sind die Top-Betriebe der Branche in allen möglichen Vereinigungen mit dabei – vielleicht auch aus

der Angst, in einem der vielen abfahrenden Züge nicht zu sitzen. Das Problem der aktuellen Angebote für das Handwerk ist im Grunde nicht der Mangel, sondern die Fülle der angebotenen Leistungen und Informationen, die sich grade auf die per se verkaufsaktiven Handwerker ergießt: Sie ertrinken an Informationen, aber verdursten an Wissen. Denn der „halbe Meter“ Marketinghandbücher im Bücher-

- Preisbildung bzw. sofortige Preisaussage
- Verkaufsförderung/Werbung als Gesamtkomplex
- Gestalterische Beratung
- Projektmanagement/Koordination („den Auftrag rasch zu Ende bringen“)
- Kundenbindung/Kundenpflege (Stichwort: *after sales service*)
- Betriebswirtschaftliche Amortisation einer „teuren“ Verkaufsausstellung“



Strategisches Handwerkermarketing muß alle drei Vertriebsstufen integrieren

schrank hat wohl selten in einem Kundengespräch geholfen. **Nicht Dutzend-Lösungen von der Stange, sondern aktive Lebenshilfe ist gefordert.** Häufig hat man grade als Außenstehender den Eindruck, die Angebote für das Handwerk (sowohl von der Industrie als auch vom Großhandel) orientieren sich stark am jeweiligen Angebot der Wettbewerber und weniger an den echten Problemen der Zielgruppe – und die unterscheiden sich in den verschiedenen Handwerkerkategorien erheblich. Diese Problemfelder liegen bei den verkaufsaktiven Installateuren **mit** Ausstellung insbesondere in folgenden Bereichen:

- Verkaufstechnik (*er will/muß „hochwertig“ verkaufen; muß spezifische Barrieren z. B. Angst vor dem Schmutz beim Kunden überwinden*)

Die verkaufsaktiven Installateure **ohne** Ausstellung haben hingegen eher die folgenden Hauptprobleme:

- Der Zwang zur Profilierung (d. h. *Kompetenz auch ohne Ausstellung zum Endkunden transportieren*)
- Werbung ohne Ausstellung (*ja/nein, wenn ja, wie?*)
- Abhängigkeit vom Großhandel (*Öffnungszeiten Ausstellung, finanzielle Abhängigkeit*)
- Sicherstellung der full-service-Kompetenz

- Zeitmanagement (auch die Zeit für aktives Verkaufen in der Großhandelsausstellung finden)

Generell gilt es, den erheblichen Imageproblemen beim Endkunden (Stichworte: die Handwerkermafia, Räuber in Latzhosen etc.) über entsprechende Image/PR-Arbeit auch oder gerade der Handwerkerverbände entgegen zu wirken, und so vielleicht auch die wachsende Schwarz- und Grau-Arbeit einzudämmen. Für den Sanitärgrößhandel sind die (von ihm ungesteuerten) horizontalen Kooperationen der verkaufsaktiven Handwerker eine existentielle Gefahr, denn wer aus Sicht der aktiven Handwerker für die Vermarktung kein Partner (mehr) ist, ist es bald auch nicht mehr für die Beschaffung. Um das Wegbrechen dieser „guten Kunden“ zu verhindern, muß der Sanitärgrößhandel den schleichenden Abnablungsprozeß entgegen wirken. In einer sich verändernden Marktlandschaft geht das aber nicht mit dem schlichten Beharren auf den „Status quo“: auch oder gerade der Sanitärgrößhandel muß sich in der Kette Industrie – Großhandel – Handwerk – Endkunde – neu definieren.

Die neue Rolle des Großhandels

Der Schlüssel für ein integriertes Handwerkermarketing liegt im Großhandel. In der Vergangenheit war der Sanitärgrößhandel immer das klassische „bottleneck“ für die Industrie, das im Sinne einer Push und Pull-Strategie über intensive Handwerkeraktivitäten mühsam geöffnet werden mußte. Daß so etwas nicht spannungsfrei abläuft bzw. ablaufen kann, ist offensichtlich. In dem Maße, wie die Sanitärgrößhändler sich nicht als leistungsstarke Absatzmittler der Industrie positionieren konnten oder wollten (?), wurden sie quasi Wettbewerber beim Handwerk.

Soll eine zwingend notwendige Bündelung der Kräfte gelingen, muß der Großhandel seine Funktion von Grund auf neu definieren. Die bisher vorwiegend wahrgenommene Funktion des Wareneinkäufers und Warenverteilers kann künftig höchstens noch hinreichende Aufgabe des Großhandels sein. Die Entwicklung zum echten Problemlöser für alle relevanten Marktpartner, d. h. also die Entwicklung zur Drehscheibe für alle Problemstellungen in der Haustechnik muß die Zielrichtung für den Sanitärgrößhandel werden. Dazu muß sich auch in der Marktbearbeitung der Kooperationsgedanke gegenüber der Industrie weiter entwickeln. Integriertes Handwerker-

marketing basiert auf einer gemeinsamen mit den Lieferanten harmonisierten Marktbearbeitung. Enorme Synergiepotentiale bringen allein das Hand-in-Hand-Arbeiten von Industrie und Großhandelsaußendienst, wobei auch hier natürlich Leistung und Gegenleistung stimmen müssen, damit Marktpartnerschaft nicht zum Alibi für Trittbrettfahrer mutiert. Ganz generell muß das Prinzip von Leistung und Gegenleistung auch Leitmotiv für die Zusammenarbeit mit dem „Dritten im Bunde“, nämlich dem Handwerk werden. Das bedeutet für Industrie und Großhandel notwendigerweise auch den Zwang zur Kundenselektion und Kundendifferenzierung zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der gemeinsamen Marktbearbeitung. Gleichheit ist der Tod der Gerechtigkeit, deshalb muß das „Gießkannenprinzip“ als Leitmotiv, um nur ja niemanden weh zu tun, passé sein. Gefordert ist mithin ein klares Bekenntnis zur Leistungsdifferenzierung in einem stimmigen Mix von anforderungsgerecht abgeschichteten, zielorientierten Marketingpaketen. Großhändler, die diesen Prozeß nicht nachvollziehen können oder wollen, reduzieren sich mittelfristig selber zum Edelspediteur.

Eckpunkte eines strategischen Handwerkermarketings

Ein strategisches Handwerkermarketing, das alle drei Vertriebsstufen integriert, muß allen beteiligten Zielgruppen systematische Nutzungsvorteile im Sinne einer Gewinner-Gewinner Beziehung bieten. Nur so lassen sich Push- und Pull-Effekte in bezug auf den Endverwender realisieren (Bild 2). Nur wenn es Industrie und Großhandel gemeinsam gelingt, möglichst viele der potentiell aktiven Handwerker zu Badexperten zu machen, die die Ware nicht als notwendiges Übel in einer Mischkalkulation sehen, sondern als integraler Bestandteil einer Full-Service-Dienstleistung, hat der traditionelle Vertriebsweg eine langfristige Marktchance. Das Handwerk fit machen für den Einzelhandel – dieser Anspruch ist leicht formuliert, aber in seiner Umsetzung unendlich schwierig. Der vielleicht konsequenteste Weg, nämlich der forcierte Ausbau professioneller Ausstellungen im Hand-

werk ist aus den beschriebenen Gründen problematisch für den Großhandel und – das zeigt oft die ernüchternde Erfahrung „verführter“ Handwerker – wirtschaftlich in vielen Fällen nicht vertretbar. Denn die jährlichen Kostenblöcke einer vernünftigen Einzelhandelsausstellung summieren sich schnell auf einen 6stelligen Betrag – und der muß über die immer knapper werdende Handelsmarge erst einmal zusätzlich erwirtschaftet werden.

Die Eigenausstellung ist nicht das Allheilmittel, das erkennen (glücklicherweise) immer mehr verkaufsaktive Installateure. Sie sind die zentrale Zielgruppe für einen strategisch ausgerichtetes Handwerkersystem mit dem Sanitärgrößhandel als Systemkopf. Gleichwohl muß dieses System so angelegt sein, daß auch andere interessante Zielgruppen wie etwa Objektspezialisten und „echte“ Einzelhändler im Handwerk per se nicht ausgegrenzt werden. Die Kunst besteht quasi darin, für jeden Topf den richtigen Deckel zu finden.

Ausgangspunkt für jeden Großhändler bzw. jede Großhandelsgruppe, die sich als Systemkopf „ihre“ Handwerker etablieren wollen, ist damit die klare Segmentierung der Handwerkszielgruppen anhand von qualitativen und quantitativen Kriterien. Das erhöht nicht nur die Transparenz der eigenen Kundenstruktur im Handwerk, sondern bildet auch die Grundlage für eine strategisch ausgerichtete Konzentration der Kräfte auf die strategischen Partner im Markt. Darauf abgestimmt müssen modulare Leistungspakete entwickelt werden, die optimal auf die jeweiligen Grundtypen und deren primäre (Kundenzielgruppen) ausgerichtet sind. Generell geht es darum, ein gemeinsames Kompetenzangebot für die Endkunden zu entwickeln und zu kommunizieren. Die Kernpunkte dieses Kompetenzangebotes sind

- Beratungskompetenz
- Planungskompetenz
- Servicekompetenz
- Optimale Kundennähe

Diese zentralen strategischen Eckpunkte können nur gemeinsam gesetzt werden, wobei der Sanitärgrößhandel durch eine Fülle von Unterstützungsleistung helfen kann, daß dieses „starke Pfund“ auch durch den Handwerker glaubhaft rüber gebracht werden kann, z. B. durch

- Befähigung zur klaren Preis- und Terminaussage ggf. via online-Verbindung

- Unterstützung in Kalkulation/DB-Rechnung (*insbesondere Überzeugungsarbeit hinsichtlich praktizierter Mischkalkulation*)
- Verstärkung des EDV-Einsatzes beim Handwerker durch Bereitstellung entsprechender Software (*Baustellendisposition, Kundenkartei etc.*)
- Gemeinsame Endverwender und Kataloge mit Preisauszeichnung
- Gemeinsame Beratung der Endkunden „vor Ort“ (*durch einen entsprechend geschulten Großhandelsaußendienst*)
- Öffnung der Ausstellung für gemeinsame Aktivitäten mit dem Handwerk (*ideal unter Einbeziehung der Industrie*)
- Gemeinsam mit der Industrie Erarbeitung attraktiver After-Sales-Marketing-Pakete (*Garantiekarten, Gutscheine für kostenfreie Inspektion etc.*)
- Intelligente Präsentationskonzepte für Schaufenster und kleine Verkaufsräume (*nach dem Motto: weniger ist mehr*)
- Durchführung und Vermittlung von Schulungsmaßnahmen/Trainings, gerade in den Bereichen Verkaufstechnik und Verkaufspsychologie

Wie läßt sich ein derartiges Handwerksystem nun organisatorisch verankern? Grundsätzlich gilt:

- Es muß für die Installateure Verbindlichkeit haben (*Leistung und Gegenleistung*)
- Es muß über den Großhandelsaußendienst transportierbar sein (*Außendienstbindung als Schlüssel zum Erfolg*)
- Es muß gestaffelte Geldwerteanreize enthalten (*dabei geht es nicht nur um den Rabatt!*)

Formal bedingt das ein vertraglich geregeltes System, wobei die vertragliche Bindung vom formlosen Aufnahmeantrag (wie etwa bei Miles & More) bis hin zur Gründung einer GmbH mit Großhandel und Handwerkern als Gesellschafter gehen kann. Ideal ist, wenn nach einem Anstoß durch den Großhandel die Umsetzungsinitiative von den angeschlossenen Handwerkern selbst ausgeht; etwa durch Gründung einer Handwerkerkooperation mit dem oder den eingebundenen Großhändlern als Lager- und Marketingpartnern. In eine ähnliche

Richtung zielen ja auch Kooperationssysteme wie das Hammer Modell.

Der Wandel im Markt ist nicht aufzuhalten, aber über ein alle Vertriebsstufen integriertes Handwerkermarketing läßt er sich (noch) so gestalten, daß eine Dreiteilung in der Aufgabenverteilung Sinn macht. Derartige kooperative Vermarktungssysteme haben sich bereits vielerorten in Ansätzen herausgebildet und künftig ist hier eher die Großwurzelbewegung als der große konzeptionelle Wurf von oben angesagt. Sie sind eine Herausforderung für alle Beteiligten, und ein schmerzhafter Weg für manche. Wenn es nicht gelingt diese Herausforderung zu bewältigen, dann gehen das Gros der sanitären Ausstellungen und die Produkte vor der Wand für den dreistufigen Vertriebsweg verloren. Für die Industrie würde es dann nur noch gleichrangige Händler, egal ob Großhandel oder Baumarkt, ob Installateur oder Küchenstudio geben. Und was das bedeutet, kann sich jeder leicht ausrechnen. □