

SHK-Einzelhandel: Ein Grundsatzprogramm und drei Praxisbeispiele

Gut ist, was funktioniert

Frank Linnig*



Dem Markt bieten, was der Markt braucht – die Realisierung dieses Mottos fällt regional und oft sogar örtlich unterschiedlich aus. Denn Patentrezepte beim Einzelhandel im klassischen Vertriebsweg gibt es nicht. Auch der (neue) Streit darüber, wie ein „verkaufstaktiver“ Installateur zu kennzeichnen sei, führt zur falschen Polarisierung. – Das zumindest ist der Tenor des folgenden Praxisreports. Er beschreibt zunächst die „Rahmenbedingungen“, mit denen ein Markenproduzent die Vielfalt ermöglichen und fördern will. Anschließend werden drei Fallbeispiele vorgestellt.

Richtige Erkenntnisse sind häufig genug zeitlos. So erklärte ZVSHK-Hauptgeschäftsführer Michael von Bock und Polach bereits 1984: „Wo der Verbraucher schon nicht unsere Dienstleistung haben will, sollten wir wenigstens am Material verdienen, das er zum Selbermachen braucht.“ Keine Frage, daß der nach Taten rufende Appell auch noch 14 Jahre später voll ins Schwarze trifft. Er wäre höchstens insoweit zu ergänzen, als der damit gemeinte Einzelhandel durchaus die Brücke zum klassischen Handwerks-geschäft schlagen kann.

Vor und nach Berlin

Denn: Sieht man sich die Badwünsche von Bauherren, Hausbesitzern und Mietern an, sind die Prioritäten rasch ausgemacht. Beratung, Kompetenz, Auswahl, Produktqualität, Preiswürdigkeit, Service – die Liste könnte einer gemeinsamen Imagebroschüre der „Deutschen Badprofis“ entnommen sein. Die Erfolgsbasis stimmt also. Das jedenfalls glaubt Dr. Michael Pankow. Für den Geschäftsleiter Grohe Deutschland ist daher das geeignete Instrumentarium das „erheblich spannendere Thema“. Das Fachhandwerk erwarte zu Recht Unterstützung von Industrie und Fach-



Kompetenz signalisieren: Ein buchstäblich plakatives und zugleich fachmännisch „überdachtes“ Beispiel dafür, wie sich Badprofis verkaufsfördernd darstellen können

großhandel beim Einzelhandelsengagement. Und: Es erhalte sie auch – und das übrigens schon lange vor dem jüngsten „Berliner Spitzentreffen“. Dr. Pankow, als Mitglied der „Herstellerfraktion“ in dem paritätisch besetzten Arbeitskreis an der Suche nach einer möglichen Branchenlösung für (besonders) verkaufsorientierte Installateure

aktiv beteiligt, will sich zum Ausgang des „schwebenden Verfahrens“ momentan verständlicherweise nicht äußern.

Jedem das Seine

Die für die (eigene) Praxisarbeit wichtige Grohe-Position ist dagegen klar: Professioneller Einzelhandel muß primär auf lokaler und regionaler Bühne funktionieren. Schon deshalb sei und bleibe er eine sehr facettenreiche Veranstaltung, wie das breite, am

* Frank Linnig ist Inhaber des Presse- und PR-Teams Linnigpublic in Hamburg und Koblenz



Trends nutzen: Komplett Aktionspakete zu griffigen Themen wie Wasser- und Energieeinsparung verbessern Umsätze und Image gleichermaßen

Markt bereits jetzt existierende Spektrum beweise. In der „langen Kette“ haben Betriebe, die „nur“ das verkäuferische Potential ihrer Kundendienstmitarbeiter systematisch nutzen, ebenso ihren Platz wie die Firmen, die gemeinsam mit dem Großhandel dessen Ausstellungsräume zum „Point of Sale“ machen. Auf der anderen Seite bilden natürlich Handwerksunternehmen mit separaten Ausstellungen, Ladengeschäften und/oder Fachmärkten ein „starkes Einzelhandelsmodul“ innerhalb der Sanitärbranche.

„Jeder nach seinen Möglichkeiten und seinen Zielen“; dieses Prinzip verspreche daher den größten Erfolg. Dennoch lassen sich, so Dr. Pankow, vier Dachkriterien entwickeln, die – bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Konzepte – entscheidend sind. Nummer 1: Die jeweilige Lösung muß Mittel zum Zweck und darf kein Selbstzweck sein. Nummer 2: Sie bietet eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit u. a. gegenüber branchenfremden Konkurrenten. Nummer 3: Sie verfügt über eine solide betriebswirtschaftliche Grundlage. Nummer 4: Sie kommt – zumindest auf Sicht – ohne Subventionen aus.

Kompetente Förderung

Welche Rolle spielt nun die Herstellerseite im allgemeinen und die Armaturen- und Brausenformation im besonderen, deren Sortimente ja zu den beliebtesten sanitären „Konsumartikeln“ zählen? Noch vor wenigen Jahren war folgende These relativ häufig zu hören: Die Industrie kann zum professionellen Einzelhandel herzlich wenig beitragen, ist dazu offiziell auch gar nicht aufgerufen und sollte sich deshalb auf ihren klassischen Produktionsstatus beschränken. Die Realitätsferne eines solchen Votums zeigt(e) sich schnell.

Im Zeitalter immer differenzierterer und kurzfristigerer Zielgruppenansprüche gilt

heute: Die Absatzmittler benötigen einen intelligenten Flankenschutz bei ihrem lokalen bzw. regionalen Marketing. Den aber, heißt es in Hemer, können nur kompetente Markenartikler mit der unverzichtbaren personellen und fachlichen Ausstattung bieten. Die systematische Einzelhandelsförderung durch alle bedeutenden Unternehmen reiche daher weit über den „eigenen Tellerrand“ hinaus.

Soft- und Hardware

Anerkanntermaßen agiere Grohe dabei an vorderster Front. So erfülle ein spezielles „Shopper“-Sortiment sämtliche Anforderungen an eine moderne, preisgünstige SB-Palette für Sanitär-Fachgeschäfte. Die Einhebelmischer-Serien „Champ“, „Euroeco Fun“ und „Euroline“, ein Renovierungs-Duo aus Thermostat und Brause, die „Relaxa plus“-Kollektion sowie diverse Pflegesets bündelten sich zu einem „abverkaufsstarken Komplettprogramm mit attraktiven Verpackungen“. Hinzu komme ein umfassendes begleitendes Unterstützungspaket. Es erstrecke sich von der Warenpräsentation über Schaufensterdekorationen und Aktionsmittel bis zu Seminaren und Expertenberatungen. Auch oder gerade der „Grohe Profi Club“ gebe seinen Mitgliedern viel Rückendeckung bei der Einzelhandels-offensive. Workshops, Handbücher und das verkaufsfördernde „Service-Depot“ stehen hier u. a. auf der Liste.

Durch Trends im Trend

Diese Soft- und Hardware begegnete der Redaktion auch auf ihrer kleinen „Einzelhandels-Tournee“. Sie führte sie ins norddeutsche Twistring zu einem „Badmax“-

Projekt, nach Mönchengladbach zur „Badwelt Niederrhein“ sowie ins westfälische Ahlen zu einem Fachmarkt-Einzelkämpfer „aus Überzeugung“. Das unterschiedliche Trio (siehe separate Beiträge) hat freilich eine Gemeinsamkeit: Alle (exemplarischen) Praxisbeispiele feierten 1997/98 Premiere. Salopp formuliert: Frisches Blut statt alter Hüte also. Das DIY-Geschäft wird hier ebenso gepflegt wie die Chance, die komplette Handwerkerleistung zu vermarkten. Letzteres ist keineswegs vergebliche Liebesmüh', wenn man sich das Trendbarometer in puncto „Bad“ anschaut. Es spült eben nicht nur die Preissensibilität der Verbraucher nach oben, sondern auch Investitionsmotive wie Erholung, Fitness, Wellness, Wasser- und Energieeinsparung sowie schnelle, lärm- und schmutzarme Modernisierungen.

Und: Der oft totgesagte Vorsprung bei der Beratungsqualität könnte sich – gezielt eingesetzt – zum (mit)entscheidenden Faktor mausern. Fällten doch erst vor wenigen Monaten mehrere Lan-



Lockvögel präsentieren: Wettbewerbsfähige Mitnahmeartikel erweisen sich oft genug als Türöffner fürs „richtige“ Geschäft

desverbände der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher (AgV) ein unter dem Strich vernichtendes Testurteil über die einschlägige Baumarkt-„Kompetenz“. Kurz: Wasser auf die Profi-Mühlen. „Nichts ist so leicht wie Geldverdienen, man braucht nur etwas zu haben, was andere sich wünschen“; an dieser Erfolgsgarantie aus einem launigen Zitatensbuch scheint doch eine Menge dran zu sein.

Praxisbeispiel 1:
„Badmax“-Konzept

Blau-Roter Angriff

Zumindest für Sanitärexperten, die sich für moderne Einzelhandelsformen interessieren, lohnt es sich, das kleine norddeutsche Städtchen Twistingen anzusteuern. Sie finden dort nämlich eine fortschrittliche Lösung, die die bekannten Zentren (noch) nicht zu bieten haben: den fünften (von inzwischen 10) nach dem „Badmax“-Konzept errichteten und betriebenen Fachmarkt.

Nach sorgfältiger Prüfung und Analyse mehrerer unterschiedlicher Modelle entschieden wir uns am 10. Februar 1998 definitiv für Badmax“, erinnert sich Frank Bellersen buchstäblich auf den Tag genau. Der 36jährige SHK-Meister führt zusammen mit seinem 38jährigen Bruder Thomas den 1965 vom Vater gegründeten Handwerksbetrieb. Ihm war zwar schon lange ein ca. 100 m² großes Ladengeschäft angegliedert. Aber „wirklich professionell praktizierten wir den Einzelhandel eigentlich nie“, räumte der junge Unternehmer im Redaktionsgespräch offen ein. Ganz oder gar nicht lautete daher die Alternative. Das Resultat: ganz.

Keine Großhandelsbindung

Gerade einmal zwei Monate dauerte es, bis ein schmucker, 400 m² großer Fachmarkt in einer Halle auf dem Firmengelände den Kampf um die Verbrauchergunst aufnahm. Zum Start am 2. April gabs für die Bevölkerung ein „Frühlingsfest mit tollen Eröffnungsangeboten“. Möglich war dieses rekordverdächtige Realisierungstempo nur, weil das eingekaufte „Badmax“-Know-how praktisch alles abdeckt. 1996 vom Bremer Großhändler Thiele & Fendel entwickelt, wurden Vermarktung



Optimistische Macher (v. l.): Konzeptmanager Detlef Tillwick, Fachmarktbetreiber Frank Bellersen und Grohe-Marketingprofi Thorsten Muck wollen den dreistufigen Erfolg

und Vertrieb des franchiseähnlichen Konzeptes schnell in die separate Gesellschaft „Handwerk & Handel“ ausgelagert. Dafür nennt ihr Geschäftsführer Detlef Tillwick einen wesentlichen Grund: Die Handwerker sollen frei entscheiden können, bei welchem Großhändler sie die Produkte beziehen. Man weiche zudem „keinen Millimeter“ vom dreistufigen Vertriebsweg ab.



Schnelle Truppe: In nur knapp zwei Monaten realisierten die Beteiligten in Twistingen einen komplett neuen, 400 m² großen Fachmarkt



Klares System: Dank übersichtlicher Regalreihen und deutlicher Hinweisschilder finden sich die Verbraucher sofort zurecht

Guter Eindruck: Einheitlich, freundlich, professionell – dieser Devise bleibt man bis „zum Schluß“ treu

Namhafte Verkaufshilfen

Die (Komplett-)Leistungen der „Badmax“-Zentrale setzen schon sehr früh ein. Die wichtigsten: Standortanalyse; Rentabilitätsberechnung; auf Wunsch Finanzierungsberatung; gesamtes Erscheinungsbild; Personalsuche; Kooperation mit sog. „Systempartnern“ in den Bereichen Ladenbau, EDV, Architektur, Schulung, Marktforschung und Werbung; laufende Marketingbetreuung; Basissortiment mit ca. 1200 „Kernartikeln“. Apropos Sortiment: „Wir halten konsequent an Markenprodukten fest“, betont Tillwick. Die rund 15 Hersteller, mit denen man besonders eng zusammenarbeitet, seien ausschließlich „erste Adressen“. Eine richtige Entscheidung, bestätigt auch Bellersen. Gute Marken ließen sich nun einmal leichter verkaufen und stärkten zudem die Kompetenz des Handwerkers.

Mit Blick auf die Hauptzielgruppe des Fachmarktes – die „preisbewußten Markenkäufer“ – erwartet Tillwick aber von der Industrie mehr Professionalität bei SB-geeigneten Sortimenten. Auf seiner Wunschliste stehen z. B. verkaufsfördernde Verpackungen sowie anschauliche Bild-/Texterläuterungen für Do-it-yourselfer ganz oben. Grohe müsse man bescheinigen, auf diesem Feld „am weitesten“ zu sein.



Fakten und Prognosen

Zum Null-Tarif gibt's das „Badmax“-Paket natürlich nicht. Neben einer Einstiegsgebühr werden monatliche Betreuungskosten sowie eine Umsatzbeteiligung fällig. Die Gesamtinvestition für einen neuen Fachmarkt beziffert Tillwick auf 0,75 bis 1 Mio. DM. Ein stolzes Volumen, das die Frage nach dem Erreichen der Gewinnzone um so drängender macht. Bei Bellersen ist der Break-even-Point bereits für das Jahr 2 nach der Eröffnung angepeilt. Dabei gehen die Betreiber der blau-roten Einzelhandelslösung von einem jährlichen Umsatz von 3000 DM/m² aus. Was nach Adam Riese 1,2 Mio. DM bei 400 m² bedeutet.

Wir wollen dem Baumarkt das Leben schwermachen“, blasen die Twistringer optimistisch zum Angriff. Es leuchtet ein, daß sie sich dadurch auch Impulse fürs klassische Handwerks-geschäft versprechen. Getreu der Devise: Zweites Standbein kräftigt erstes Standbein.

Praxisbeispiel 2:
„Badwelt Niederrhein“

Gemeinsam statt einsam

Was als „Hammer Modell“ bekannt wurde, könnte genauso gut „Mönchengladbacher Modell“ heißen, meint der frühere Innungs- obermeister Günter Wohlsein. Denn die gedankliche Wiege des „Badwelt“- Konzeptes stand auch in der Stadt des Fußball-Bundesligisten. Doch Konkurrenzneid will er nicht aufkommen lassen: Bei guten Ideen sei es entscheidend, daß es sie in der gelebten (Vertriebsweg-) Praxis überhaupt gebe.



Teamgeist: Fach-
großhändler Heinrich
Schmidt (rechts) und
„Badwelt“-Geschäftsfüh-
rer Günter Wohlsein er-
läuterten das kooperative
Konzept

Kein Zweifel: Der 25. April 1998 war für die SHK-Branche durchaus ein markantes Datum. Öffneten doch an diesem Tag alle 37 Fachmärkte der „Badwelt Niederrhein“ ihre Tore für die Endverbraucher. Davon sind 14 reine Abholmärkte, während zu 23 attraktive Ausstellungen gehören. Ihre eindrucksvolle Gesamtfläche: über 15 000 m². Das erklärte Ziel, selbst Baumarktkunden (wieder) für die Sanitärprofis zu begeistern, scheitert also an fehlenden Dimensionen garantiert nicht.

Qualität für „Jedermann“

Das Herzstück der ganzen Initiative: Alle Verkaufsräume befinden sich in Fachgroßhandels-Häusern. Am linken Niederrhein kooperieren auf diese Weise 13 Firmen mit der „Badwelt“, erläuterte der Großhandels-Sprecher Heinrich Schmidt bei einem Vor-Ort-Termin. Damit werden die repräsentativen Ausstellungen (auch) zu modernen Verkaufsstätten. Als gemeinsame Tat von Großhandel und Handwerk, versteht sich. Die Verkäufe von Armaturen, Waschtischen, Wannen & Co.

an „Jedermann“ erfolgen dabei stets unter der Flagge „Badwelt Niederrhein“, unterstrich Wohlsein. Er fungiert als hauptamtlicher Geschäftsführer der Ende 1997 gegründeten speziellen Gesellschaft. In ihr engagieren sich derzeit rund 370 Mitgliedsbetriebe aus 11 SHK-Innungen. Das ist immerhin $\frac{1}{3}$ aller in ihnen zusammengeschlossenen Unternehmen. Übrigens seien darunter etwa 20 Installateure, die selbst über eigene Ladengeschäfte/Ausstellungen



Schau- und Absatzplätze: Großhandelsausstellungen mit einer Gesamtfläche von über 15 000 m² sind für die gemeinsame Sache geöffnet

verfügten. Bereits das widerlege den ab und an geäußerten Vorwurf, die „Badwelt“ mache diesem Kollegenkreis scharfe Konkurrenz. Und: „Riesige Umsätze und große Gewinne wollen wir hier gar nicht machen. Unsere Gesellschafter sind mit einer vernünftigen Kapitalverzinsung zufrieden.“

Werbung nur mit Marken

Die generellen Pluspunkte des kooperativen Konzeptes, das inzwischen auch über Nordrhein-Westfalen hinaus als geeignete Einzelhandels-Variante im klassischen Vertriebsweg gilt, sind offenkundig: Partnerschaftlicher Verkauf im Verbund Großhandel/Handwerk; gemeinsame Verbraucheroffensive; deutliche Synergieeffekte mit positiver „Kostenwirkung“; professionelles (Preis-)Marketing. Dabei spielt der Produkt-



Bad-Welt: Rund 370 Handwerksbetriebe aus 11 SHK-Innungen sehen sich auch als „Gütegemeinschaft“ für solche Komfortlösungen



Kompetenz: Auch Zukunftsmärkte wie Senioren- und Behindertenbäder lassen sich durch das Konzept professioneller „beackern“

und Leistungskatalog eine Hauptrolle, der am Niederrhein in einer Auflage von 200 000 Stück kostenlos an die Kunden verteilt wird. In ihm haben die Sortimente sämtlicher renommierten Qualitätsproduzenten wie Grohe einen Stamplatz. Wie man überhaupt nur Markenartikel „aktiv bewirbt“, hieß es in Mönchengladbach übereinstimmend.

Umfassender Anspruch

Natürlich müsse man gerade mit Blick auf die Preisgestaltung zunächst praktische Erfahrungen sammeln. So schließt Schmidt eine künftig „differenziertere Kalkulation“ innerhalb einzelner Produktsegmente nicht aus. Aber genau dazu seien Anlaufphasen ja da. Außerdem sollen regelmäßige Anzeigen in der Lokal- bzw. Regionalpresse sowie gezielte Schwerpunkt-Aktionen für die fraglos notwendige systematische Publikumsansprache sorgen. Im übrigen gehe es keineswegs nur um die DIY-

Klientel. Zitat aus einer Verbraucherinformation: „Neben dem reinen Warenangebot bietet die Badwelt Niederrhein auch die Handwerksleistung vom Fachbetrieb. Das kann eine Bad- oder Heizungsplanung, eine Montagehilfe oder die komplette Einbauleistung sein.“ Eine umfassende Gütegemeinschaft also – und noch dazu eine mit dreistufigem Fundament.



Druck-Mittel: Der Produkt- und Leistungskatalog mit einer Auflage von 200 000 Stück fungiert als zentrales Marketinginstrument.

Praxisbeispiel 3:
Eigener Fachmarkt

Junges Zugpferd

Erich Rings ist ein Mann, der sich gerne seine Unabhängigkeit bewahrt. Der gelernte Gas-, Wasser- und Heizungsinstallateur fackelte nicht lange, als er sich vor gut 7 Jahren intensive Gedanken über seine berufliche Zukunft machte. Innerhalb von vier Wochen entschloß er sich zur Selbständigkeit. Und so fiel am 1. Juli 1991 im westfälischen Ahlen der offizielle Startschuß für das eigene Handwerksunternehmen.

Ein Familienbetrieb pur: Ehefrau Petra als ausgebildete Bauzeichnerin und Sohn Andre als – übrigens schon nach der neuen Handwerksordnung „trainierter“ – Haustechnik-Meister sind aktiv mit von der Partie. Und wer weiß: Vielleicht steigt Sohn Philip nach der Schule ebenfalls ein. Glaubhafter kann man das Motto „Wir sind Rings, und wir bleiben Rings“ in der Tat kaum machen.

Alle an Bord

Heute komplettieren rund 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Team. Es war vor einem Jahr (wieder einmal) besonders stark beschäftigt: Mit „viel Eigenleistung“ wurde auf dem Firmengrundstück das Wagnis „Fachmarkt“ realisiert. 300 m² groß und u. a. mit einer 100-m²-Ausstellung direkt

verbunden, öffnete es im November 1997 seine Pforten. „Alle packten damals kräftig mit an“, lautet der positive Rückblick. Er schließt den „harten Kern“ der Großhandels- und Industriepartner ausdrücklich mit ein.

Als separates Profit-Center ist das ehrgeizige Projekt – zumindest derzeit – nicht gedacht. Eher soll es Zugpferd-Funktion für den Handwerksbetrieb ausüben. Daraus zu folgern, daß man die Do-it-yourselfer nur mit „links“ bedient, wäre jedoch ein klarer Irrtum. Ganz im Gegenteil: Rings registriert „gerade in unserer Bergarbeiterstadt“ eine wachsende Neigung der Kunden, selbst Hand anzulegen. Entsprechend umfangreich und gut bestückt präsentiert sich die SB-Zone. Nicht umsonst nennt sie der Firmenchef „ein größeres Lager für Jedermann“.



Ende 1997 wurden Firmengebäude und -schild um das Markenzeichen „Fachmarkt“ erweitert. Profi-Quartett: Mit Petra und Erich Rings sowie den beiden Söhnen Andre und Philip ist und bleibt der Betrieb fest in familiärer Hand





Tendenz: Der 300 m² große Fachmarkt wirkt sich bereits positiv auf die Sanitärumsätze aus

Gute Kooperation

Obwohl eine fundierte (kaufmännische) Zwischenbilanz der mutigen Investition noch in die Rubrik „verfrüht“ gehört, lassen sich erste Tendenzen bereits erkennen. „Die Sanitärumsätze steigen“, freuen sich die Ahlener. Einwandfreie Produktqualität zum günstigen Preis steht (natürlich) auch bei den westfälischen Verbrauchern hoch im Kurs. Zu loben sei in dem Zusammenhang das spezielle Grohe-Sortiment. Derart „wettbewerbsfähige, verkaufsfördernd angebotene Programme“ wünsche man sich häufiger. Auch im Marketingsektor verdiene die Kooperation mit dem Hemeraner Markenartikler eine gute Note. So nutzt der Unternehmer u. a. komplette Aktionspakete wie „Die Wassersparer“ zur eigenen Profilierung bei der

Kundschaft. Gleichzeitig räumt er primär mit Blick auf den noch jungen Fachmarkt ein, daß „wir in puncto Werbung künftig vermutlich noch mehr tun müssen“.



Abrundung: In der separaten Heizungszone informiert (auch) Andre Rings über neue Techniken und Systeme. Damit schließt sich der haustechnische Kompetenzkreis

Bewährte Prinzipien

Und die momentane Geschäftslage? Die agile SHK-Familie ist nicht unzufrieden. Zukünftig baut sie mehr auf das private Publikum als auf den öffentlich-gewerblichen Bereich. Speziell das „Barrierefreie Wohnen“ könne sich zu einer interessanten Marktnische entwickeln. Verzetteln will



Überblick: Die knapp 100 m² große, dem Fachmarkt direkt „vorgeschaltete“ Ausstellung spart auch das Thema „Minibad“ nicht aus

sich Rings jedoch nicht. Deshalb hält er auch eine Menge davon, sich innerhalb des dreistufigen Vertriebsweges auf eine „überschaubare Zahl von Großhandels- und Industriepartnern“ zu beschränken. Damit sei er bisher gut gefahren. Wie mit seinem Prinzip, stets „eine eigene Linie zu finden“. Siehe Einzelhandel. □