

Problematik der kundenorientierten Gestaltung

# Absatzweg auf

André Zepke\*



# dem Prüfstand

Teil 1

*Kaufverhalten und Bedürfnisse der Konsumenten haben sich auch im SHK-Markt gewandelt. Die notwendigen Anpassungen der einzelnen Vertriebsstufen werden aber im starren Gefüge des traditionellen Vertriebswegs meist von den Marktpartnern abgeblockt. Deshalb wandern immer mehr Marktanteile in fachfremde Kanäle ab. Der folgende Beitrag beinhaltet eine Bestandsaufnahme und will Auswege aus dieser Zwickmühle sowie Chancen und Probleme alternativer Vertriebsformen aufzeigen.*

In der Vergangenheit bezog ein Großteil der Bundesbürger sanitär- und heizungstechnische Produkte beim Fachhandwerker und ließ sie auch von diesem einbauen. Durch eine klare, sinnvolle Aufgabenteilung konnten Handwerker, Fachgroßhandel und Markenhersteller im traditionellen Vertriebsweg die Wünsche der Endkunden angemessen befriedigen und einen alle Marktpartner zufriedenstellenden Gewinn erwirtschaften. Günstige konjunkturelle Rahmenbedingungen trugen dazu bei, daß die traditionellen Vertriebspartner nicht die Notwendigkeit erkannten, ihre Angebotsleistung ständig zu überprüfen und an die veränderten Anforderungen der Endverwender anzupassen. Sie reagierten auch kaum, als branchenfremde Handelsunternehmen und neue Hersteller sich diese Inflexibilität und Passivität zunutze machten und in den Sanitär- und Heizungsmarkt eindringen.

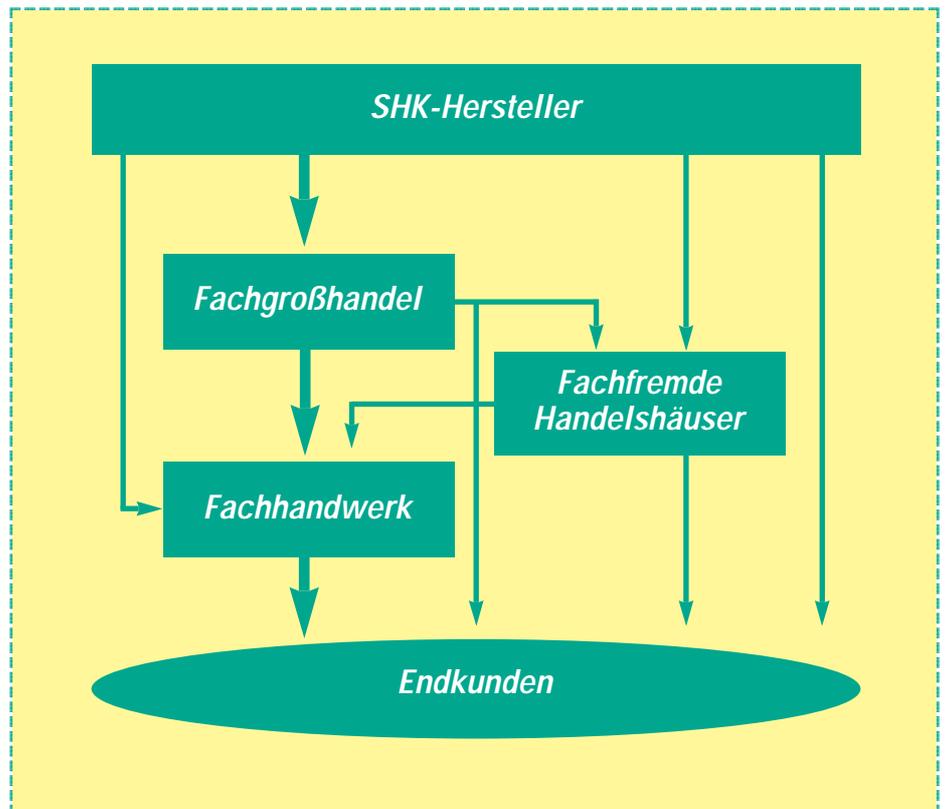
Heute stellt sich die Situation jedoch anders dar: Die einigungsbedingte Sonderkonjunktur ist vorüber, und das Wachstum in der Branche stagniert. Erst jetzt – seit der im traditionellen Vertriebsweg erzielte Gewinn nicht mehr ausreicht, um allen Partnern eine angemessene Rendite zu sichern – wird den Mitgliedern des Dreierbündnisses bewußt, daß die zunehmende Bedeutung fachfremder Anbieter eine große Gefahr für den traditionellen Vertriebsweg darstellt. Viele Unternehmen in der Sanitär- und Heizungsbranche sind jetzt gezwungen, ihr Marktangebot zu überdenken. Da dieses nicht zuletzt vom Verhalten und der Leistungsfähigkeit der Partner im Vertriebsweg abhängig ist, wird häufig auch der traditionelle Vertriebsweg in Frage gestellt und nach möglicherweise erfolgversprechenden Alternativen in Form von anderen bzw. weiteren Vertriebswegen gesucht. Hierbei können jedoch, ebenso wie bei einer überfälligen Umgestaltung des bestehenden Vertriebsweges, nicht nur Chancen, sondern auch Probleme auftreten.

\* Essenz der Diplomarbeit „Zur Problematik der kundenorientierten Restrukturierung stufenübergreifender Wertschöpfungsketten in handwerksorientierten Distributionssystemen – dargestellt am Beispiel der Sanitär- und Heizungsbranche“, die André Zepke am Lehrstuhl von Prof. Dieter Ahlert an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster anfertigte; Fax (02 51) 8 02 55

### Direkt vom Hersteller ans Handwerk

Wenn ein bisher vertriebswegtreuer Hersteller das Fachhandwerk zukünftig (auch) direkt beliefert, so können in diesem zweistufigen Vertriebsweg Probleme auftreten. Denn der Handwerker benötigt kombinierbare Produkte, die er – aufgrund der Spezialisierung der Hersteller – von verschiedenen Anbietern beziehen muß. Außerdem möchte er sich zwischen mehreren gleich-

durch werden dem Fachhandwerker relevante Produkt- und Preisinformationen von in der Regel zwei bis vier Großhändlern zur Verfügung gestellt und die Anzahl der Verhandlungen, Bestellungen, Kontrollen und zu bezahlenden Rechnungen reduziert. Auch dem Hersteller entstehen durch die Direktbelieferung des Handwerks Mehrkosten. Denn die Betreuung jedes einzelnen Installateurs erfordert einen Außendienst, der größer als der derzeitige ist. Zudem ist ein Kundenservice notwendig, der bei-



**Will der traditionelle Vertriebsweg im SHK-Markt nicht noch mehr Anteile an fachfremde Anbieter verlieren, muß er sich schleunigst an den geänderten Kundenwünschen und am aktuellen Konsumentenverhalten orientieren**

wertigen Modellen entscheiden können. Dafür muß er sich mit den möglichen Lieferanten in Verbindung setzen, um sich über deren Produkte und Preise zu informieren. Nach dem Angebotsvergleich müssen Verhandlungen mit den ausgewählten Industrieunternehmen geführt, die Ware bestellt, Liefertermine abgestimmt, die gelieferten Waren geprüft sowie die Rechnungen kontrolliert und ausgeglichen werden. Abgesehen von den zusätzlichen Kosten, bleibt dem Handwerker dadurch kaum Zeit für die Erfüllung seiner eigentlichen Aufgaben (Verkauf und Montage). Bei der Einschaltung des Großhandels hingegen übernimmt dieser die Sortimentsbildung. Da-

spielsweise produktneutrale Schulungen und die Planung aus Produkten verschiedener Anbieter bestehender Objekte umfaßt. Das setzt unter Umständen sogar eine Zusammenarbeit mit anderen Industrieunternehmen voraus.

Ferner werden Transaktionen (Verhandlung, Bestellaufnahme, Fakturierung, Zahlungseingangskontrolle) mit ca. 40 000 Handwerkern abgewickelt, während der Produzent im traditionellen Vertriebsweg durchschnittlich nur 700 Großhändler als

Geschäftspartner hat. Da die Summe der bei der Kundeninformation, den Transaktionen und dem Service anfallenden Kosten unmittelbar mit der Anzahl der im Markt angebotenen Produkte zusammenhängt, wäre eine Kostenreduktion durch eine Einschränkung der Modellpalette möglich. Das jedoch widerspräche dem Prinzip der Kundenorientierung, da sowohl der Handwerker als auch insbesondere der Endverwender Wert auf eine große Sortimentsvielfalt legen.

## Pufferfunktion des Großhandels

Aus ökonomischen Gründen, beispielsweise zur Erzielung von Stückkostenvorteilen, entscheiden sich viele SHK-Hersteller für eine Massenfertigung. Demgegenüber steht der Handwerker, der wegen seiner auftragspezifischen Angebotsleistungen einen in zeitlicher und mengenmäßiger Hinsicht sehr unterschiedlichen Warenbedarf hat. Daraus resultiert die Notwendigkeit eines

Lager- und Liefersystems, das die zeitlich-mengenmäßige Abweichung von Produktion und Nachfrage ausgleicht. Die Anforderungen an dieses System steigen dadurch, daß der Handwerker häufig erstens sehr kurzfristig beliefert werden muß und zweitens die Produkte am Ort der Installation benötigt.

Im traditionellen Vertriebsweg wird der Bedarf des Handwerkers dadurch gedeckt, daß der Großhändler einen Großteil der Lagerhaltung übernimmt, die Ware unter Umständen mehrmals täglich bis auf die Baustelle transportiert und zusätzlich Abholer unterhält. Den Wünschen der Installateure nach einer Minimierung der Lieferzeiten, des eigenen Lagerbestandes und der eigenen Beschaffungsaufwendungen nachzukommen, bedeutet im Falle des Direktvertriebes an den Handwerker für den Hersteller eine Kostensteigerung. Denn er braucht ein für die zeitnahe Belieferung im gesamten Bundesgebiet ausreichendes Lagerungs- und Lieferungssystem. Dafür ist die Vergrößerung des Fuhrparks und aus ko-

stenwirtschaftlicher Sicht die Einrichtung von Zentrallägern unabdingbar. Die notwendigen Lager- und Transportkapazitäten können jedoch häufig nicht ausgelastet werden.

Hingegen wird die Warenverteilung durch die Einschaltung von Großhändlern effizienter gestaltet, wenn sich diese darauf spezialisieren, den Installateuren in einer bestimmten Region die nachgefragten Mengen aller Produkte termingerecht am gewünschten Ort bereitzustellen, dabei durch Bündelung die vorhandenen Lager- und Lieferkapazitäten ausnutzen und so Größenvorteile erlangen (Kostendegression).

Seine Produkte direkt an das Fachhandwerk zu vertreiben, bedeutet für den Hersteller gleichzeitig auch einen Verzicht auf die Präsentation seiner Waren in den ca. 800 Ausstellungen des Großhandels. Eine ausreichende Präsenz der Markenartikel kann deshalb nur dadurch sichergestellt werden, daß die Handwerker in die Einrichtung eigener Ausstellungen investieren, in denen sie selbst die Warenpräsentation übernehmen. Nicht zuletzt ist die Schlüsselposition des Fachgroßhandels im traditionellen Vertriebsweg darin begründet, daß er seinen Kunden häufig ein Zahlungsziel von 90 oder mehr Tagen einräumt, seine beim Lieferanten offenstehenden Rechnungen meist aber frühzeitig begleicht. Liefert der Hersteller direkt an den Handwerksbetrieb, so muß er diese Kreditierungsfunktion selbst übernehmen. Das hat zur Folge, daß erstens zunächst sämtliche Handwerker auf ihre Bonität geprüft werden müssen, zweitens der Produzent häufig viel länger als bisher auf den Zahlungseingang wartet und er drittens das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit des Handwerksunternehmens selbst trägt. Erklärt sich ein Factoring-Unternehmen bereit, ihn vor Forderungsausfällen und Liquiditätsengpässen zu schützen, muß der Hersteller dafür Gebühren bezahlen.

## Teuere Machtspiele

Die bisher gemachten Ausführungen verdeutlichen, daß die Entscheidung eines Herstellers, fortan seine Produkte direkt an das Fachhandwerk zu verkaufen, Investitionen sowohl auf Produzentenebene (Außen-

Investitionen	Kosten/m <sup>2</sup>	Investitionen
Einrichtung (100 m <sup>2</sup> )	300,00 DM	30 000,00 DM
Ausstellungsmaterialien (100 m <sup>2</sup> )	300,00 DM	30 000,00 DM
Werbekonzept		30 000,00 DM
<b>Gesamtinvestitionen</b>		<b>90 000,00 DM</b>

Finanzielle Aufwendungen aus Zinsen und Tilgung		Aufwendungen
Zinsen pro Jahr	7,5 % × Gesamtkosten	6 750,00 DM
Tilgung pro Jahr	Gesamtkosten/4 Jahre	22 500,00 DM
Finanzielle Aufwendungen pro Jahr		29 250,00 DM
<b>Finanzielle Aufwendungen pro Monat</b>		<b>2 437,50 DM</b>

Abschreibungen		
Investitionen in Einrichtung und Ausstellungsmaterial		60 000,00 DM
Abschreibungen pro Jahr	Abschreibungszeitraum 4 Jahre	15 000,00 DM
<b>Abschreibungen pro Monat</b>		<b>1 250,00 DM</b>

Die für einen Direktvertrieb vom Hersteller zum Handwerker notwendigen zusätzlichen Badausstellungen beim Installateur erfordern einige Investitionen

	Kosten/m <sup>2</sup>	Monatliche Kosten
Ausstellungsfläche/Miete (120 m <sup>2</sup> )	18,00 DM	2 160,00 DM
Nebenkosten (120 m <sup>2</sup> )	2,50 DM	300,00 DM
Personalkosten		7 000,00 DM
Werbung		500,00 DM
Finanzielle Aufwendungen aus Zinsen und Tilgung		2 437,50 DM
Abschreibungen		1 250,00 DM
<b>Monatliche Gesamtkosten einer Fachhandwerksausstellung</b>		<b>13 647,50 DM</b>

Durchschnittlicher Badpreis	20 000,00 DM
<b>Deckungsbeitrag (= 25 %) pro Bad</b>	<b>5 000,00 DM</b>

<b>Zusätzlich erforderlicher Verkauf von Bädern pro Monat</b>	<b>2,73</b>
(= Monatliche Gesamtkosten einer Fachhandwerksausstellung/ Deckungsbeitrag pro Bad)	

### Zusätzliche drei Bäder im Monat wollen erstmal verkauft und montiert sein

dienst, Lager, Fuhrpark, Personal) als auch auf Handwerksebene (Ausstellungen, Personal) voraussetzt. Dies übersteigt häufig die finanziellen Möglichkeiten der betroffenen Unternehmen. Außerdem besitzt der Großhandel durch die Attraktivität seines Regalplatzes mehr Marktmacht als der Hersteller. Denn trotz der zunehmenden Einbeziehung der Endverwender in die Kaufentscheidung verfügen diese über ein sehr geringes Markenbewußtsein. Dieses ist bei den Installateuren zwar stärker ausgeprägt, jedoch stehen auch sie bei der Produktauswahl wegen der Austauschbarkeit der Produkte, des täglichen Kontakts mit dem Großhändler und der Nutzung der Großhandelsausstellung unter dem Einfluß der Großhändler.

Deshalb und weil in der SHK-Branche auf Herstellerseite meist mittelständische Anbieter wenigen großen Nachfragern im Großhandel gegenüberstehen, kann es sich

wahrscheinlich kein Hersteller erlauben, durch die Direktbelieferung des Handwerkers die Großhändler zu verärgern. Ansonsten bestünde die Gefahr, daß diese ihre Macht ausspielen und die Produkte des vertriebsweguntreuen Herstellers aus ihrem Sortiment eliminieren. Und somit einen Großteil dessen bisherigen Gesamtumsatzes.

Für die meisten Hersteller wird also die Umgehung des Handels nicht lohnenswert erscheinen. Zwar könnte die oft als zu hoch eingeschätzte Großhandelsmarge eingespart, dem Preisverfall durch den Konkurrenzkampf auf Großhandelsebene entgegengewirkt und die Beeinflußbarkeit des Vertriebsweges durch die Umgehung der Großhandelsmacht erhöht werden. Der Verlust des Umsatzes mit dem Großhandel und die zusätzlich hervorgerufenen Kosten schmälern jedoch vermutlich den Gewinn, da die insgesamt abgesetzten Mengen wahrscheinlich sinken und kein Mehrwert im Sinne einer besseren Angebotsleistung für den Handwerker und den Endkunden geschaffen wird.

Der Handwerker liefe Gefahr, daß sein Großhändler auf das steigende Direktbezugsvolumen mit einer Gegenoffensive rea-

giert und beispielsweise eigene Fachmärkte eröffnet oder dem Handwerker den Verkauf von Waren verweigert, die dieser nicht direkt beziehen kann oder möchte.

### Verkauf ab Werk

Verzichtet ein Hersteller aus dem traditionellen Vertriebsweg auf alle Vertriebszwischenstufen und vertreibt direkt an Endverwender, verschärfen sich viele der Probleme, die auch schon beim Direktvertrieb an den Fachhandwerker auftreten können. So das Finanzierungsproblem, denn bisher liegen keine Informationen über die Kreditwürdigkeit von Endkunden vor. Das Kreditrisiko läge also fortan allein beim Hersteller.

Weil neben dem Großhandel auch das Fachhandwerk über für den Hersteller attraktive Regalplätze verfügt, würde auch das Machtproblem wachsen. Denn zum Boykott des Großhandels würde bei einem Direktvertrieb an Endkunden aller Wahrscheinlichkeit nach ein Boykott des Fachhandwerks hinzukommen, der einen weiteren Umsatzverlust für die betreffenden Hersteller bedeutet.

Außerdem würden sowohl auf Hersteller- als auch auf Endkundenseite die Informations- und Geschäftsabwicklungskosten ansteigen sowie die zeitlich, mengenmäßige und die räumliche Diskrepanz zwischen Hersteller und Kunde größer. Diese Probleme können jedoch durch eine horizontale Kooperation, d. h. in diesem Fall eine Zusammenarbeit von Herstellern, abgeschwächt werden. So könnten sich Hersteller ergänzender Produkte – ohne dabei ihre Selbständigkeit zu verlieren – auf den Vertrieb eines gemeinsamen Absatzprogramms einigen und als Komplettbad-Anbieter auftreten.

Die Komplettbäder würden dem Endkunden in eigens dafür errichteten Ausstellungen präsentiert. Das hätte für diesen den Vorteil, daß er an einem Ort sämtliche Informationen über die angebotenen Produkte bekommt, sich diese auch ansehen kann und nur einen einzigen Auftrag zu erteilen braucht. Außerdem profitiert der Kunde davon, daß die Produkte in Form, Farbe, Design und Größe aufeinander abgestimmt sind. Des weiteren wird das Komplett-Bad dem Wunsch derer gerecht, die kein Interesse daran haben, selbst Zeit und Mühe für die Auswahl der für die Badeinrichtung notwendigen Komponenten aufzuwenden.

## Kooperation heißt Konzentration

Allerdings stellt sich die Frage, ob die aus-  
gestellten Komplettbäder auch mit der stei-  
genden Bedeutung des Bades im Bewußt-  
sein der Verwender zu vereinbaren sind.  
Denn anspruchsvollere Endkunden sind in  
der Regel durchaus bereit, für eine einge-  
hende Beratung durch Fachpersonal und die  
Produktauswahl Aufwendungen in Kauf zu  
nehmen. Und daß die Sortimenttiefe bei  
der Konzentration auf einen Hersteller pro  
Artikelgruppe ausreicht, um die individuel-  
len Konsumenteninteressen angemessen zu  
berücksichtigen, erscheint fraglich. Viel-  
mehr besteht die Gefahr, daß Kunden auf-  
grund mangelnder Ausweichmöglichkeiten  
das gesamte Komplettangebot ablehnen,  
weil eine Komponente nicht ihren Vorstel-  
lungen entspricht.

Um eine ähnliche Kundennähe wie die des  
Groß- und Einzelhandels im traditionellen Ver-  
triebsweg zu erreichen, ist die Einrichtung von  
bundesweit ca. 2000 Ausstellungen erforder-  
lich. Wegen der geringeren Attraktivität infolge  
fehlender Alternativmodelle und die Konkurrenz  
durch bereits vorhandene Ausstellungen kann eine  
zufriedenstellende Besucherfrequenz wahr-  
scheinlich nur schwer realisiert werden. Zudem  
bedingt die Ausschaltung des Handels, daß die ko-  
operierenden Hersteller allein für die Lagerhal-  
tung und den Transport bis hin zum Endkunden  
verantwortlich sind. Für die Erfüllung die-  
ser Aufgabe ist aber die Nutzung von Zentrallägern  
und entsprechendem Fuhrpark eine Grundvoraus-  
setzung. Zwar kann trotz einer Herstellerkooperation  
auch beim Direktvertrieb die Auslastung der vorhan-  
denen Kapazitäten nicht in jedem Fall garanti-  
ert werden, jedoch verbessert der höhere Wert  
des Komplettbades wahrscheinlich seine Relation  
zu den bei Lieferung und Lagerung entstehenden  
Kosten.

Durch die Ausschaltung der dem traditionel-  
len Vertriebsweg angehörenden Fachhandwerks-  
betriebe müssen für die Zwecke des Direktvertriebs  
vom Hersteller an den Endkunden Installateure  
beauftragt oder gar eingestellt werden, die für  
das Aufmaß und die Montage der Bäder und den Kunden-

dienst zuständig sind. Es muß jedoch be-  
zweifelt werden, daß bisher im Markt er-  
folgreiche und kompetente Handwerker zur  
Aufgabe ihrer wirtschaftlichen oder gar  
rechtlichen Selbständigkeit bereit sind.

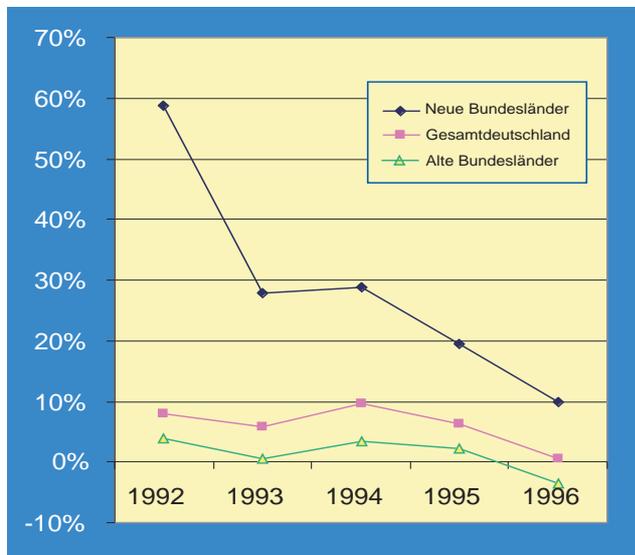
## Trittbrettfahrer mit Interessenskonflikten

Zudem ist auch eine horizontale Kooperati-  
on häufig mit Problemen behaftet, die das  
Gesamtergebnis negativ beeinflussen. So ist  
denkbar, daß die Absatzprogramme der Ko-  
operationspartner zwar grundsätzlich mit-  
einander harmonisieren, die Einigung über  
ein gemeinsames Absatzprogramm aber  
durch Überschneidungen einzelner Pro-  
grammelemente erschwert wird. Denn we-  
gen der zunehmenden Internationalisierung  
des Wettbewerbs haben viele Hersteller ih-

Eine Alternative besteht darin, daß nur be-  
stimmte Produkte der betreffenden Herstel-  
ler Gegenstand der Kooperation werden.  
Damit werden zwar einige der bei einer Spe-  
zialisierung auftretenden Probleme vermie-  
den, die Vielgestaltigkeit des Sortiments  
wird aber ebenfalls beeinträchtigt. Des wei-  
teren besteht die Gefahr, daß die kooperie-  
renden Unternehmen dem Absatz ihrer an-  
deren Produkte Priorität einräumen, das Ko-  
operationsgeschäft hingegen vernachlässi-  
gen.

Oder die einzelnen Produzenten beziehen  
ihr gesamtes Produktangebot in die Koope-  
ration ein. Auf diese Weise wird die größt-  
mögliche Sortimentsvielfalt zwar aufrecht-  
erhalten, das Problem nicht in die Koope-  
ration eingeschlossener Programmelemente  
indes nicht gelöst. Vor allem aber würden  
oft Interessengegensätze bei der Be-  
stückung der einzelnen Ausstellungen auf-  
treten, da die beteiligten Unternehmen  
hauptsächlich am Absatz ihrer eigenen Pro-  
dukte interessiert sein dürften. Zwar könn-  
ten sich die obersten Stufen der Kooperati-  
onspartner auf eine einheitliche Bestückung  
aller Ausstellungen einigen, dadurch würde  
jedoch die Möglichkeit der flexiblen An-  
passung an regionale Nachfragetrends wei-  
ter vermindert.

Außerdem darf die Gefahr nicht außer acht  
gelassen werden, daß ein oder mehrere be-  
teiligte Unternehmen als sogenannte Tritt-  
brettfahrer auftreten. Beispielsweise könn-  
te ein Hersteller seine Verkaufsanstrengun-  
gen besonders auf sein Stammgeschäft (den  
traditionellen Vertriebsweg) oder auf den  
Vertrieb seiner nicht in die Kooperation  
einbezogenen Produkte richten. Dann pro-  
fitiert er von den Beiträgen der Hersteller,  
die sich intensiv für die Erreichung des Ko-  
operationszieles – den Absatz der Kom-  
plettbäder – einsetzen.



**Angesichts der Konjunkturlage und zahlreichen Vertriebsweg-  
alternativen muß die Fachschiene einiges tun, um ihren derzeitigen  
Stand zu halten oder gar Boden zurückzugewinnen**

re Tätigkeit auf benachbarte Geschäftsfel-  
der ausgeweitet. Eine Kooperation setzt des-  
halb eine Spezialisierung der Partner in der  
Produktion voraus, die jedoch in der Praxis  
wegen bereits vorhandener Produktions-,  
Logistik-, Raum und Personalkapazitäten  
häufig unwirtschaftlich oder gar unmöglich  
wäre. Außerdem wird dadurch die Sorti-  
mentsvielfalt stark eingeschränkt. Zudem  
bedingt eine Kooperation gleiche Erwar-  
tungen der Partner hinsichtlich der Absatz-  
chancen. Auch das erscheint im SHK-Markt  
eher unwahrscheinlich.

## Kosten fressen Gewinne

Letztendlich entstehen den beteiligten Un-  
ternehmen also Kosten, indem sie Ver-  
handlungen führen, sich auf ein gemeinsa-  
mes Absatzprogramm und auch eine gemei-  
nsame Marketingstrategie (Werbung,  
Preispolitik, Ausstellungseinrichtung) eini-  
gen, die Kosten- und Gewinnaufteilung re-  
geln und Verträge abschließen müssen, die  
ein der Kooperation schadenendes Verhal-  
ten der Mitglieder so weit wie möglich aus-  
schließen. Je mehr Hersteller an einer Ko-  
operation beteiligt sind – und bei einer  
Komplettbad-Kooperation sind dies unter  
Umständen sehr viele –, desto höher wer-  
den diese Kosten.

Es darf auch nicht vergessen werden, daß  
die gesamten Absatzchancen eines Herstel-

lers durch eine derart intensive Zusammenarbeit mit jeweils einem einzigen Produzenten der für die Badeinrichtung erforderlichen Komplementärgüter beeinträchtigt werden. Denn während im traditionellen Vertriebsweg ein Hersteller den Markt mit mehreren Anbietern ergänzender Produkte bearbeiten kann, werden diese, wenn sie nicht zur Kooperation gehören, ähnlich wie bei einer Sortimentserweiterung zu Konkurrenten und stellen die gemeinsamen Absatzaktivitäten ein.

Doch der direkte Vertriebsweg bringt auch einige Vorteile mit sich: So werden jene Kunden optimal zufriedengestellt, die den Wunsch nach einem Komplettbad äußern. Außerdem profitiert der Hersteller davon, daß die im traditionellen Vertriebsweg für den für Groß- und Einzelhandel zuständigen Außendienst anfallenden Kosten eingespart werden können. Ferner muß der im Vertriebsweg erwirtschaftete Gewinn nicht mehr mit den Absatzmittlern geteilt werden. Eine andere wesentliche Verbesserung besteht darin, daß der Hersteller die Endverwenderpreise bestimmen und damit werben kann.

Allerdings muß davon ausgegangen werden, daß die Vorteile des Direktvertriebs vom Hersteller an den Endkunden durch die damit verbundenen Nachteile überkompensiert werden. Denn den eingesparten Kosten, der erhöhten Beeinflußbarkeit des Absatzkanals, der Marktnähe und dem Umsatz mit Komplettbädern stehen ein hoher Finanzmittelbedarf (für Personal, Werbung, Ausstellungen, Lager, Fuhrpark), Kooperationskosten und Umsatzverluste durch den Boykott der bisherigen Vertriebspartner gegenüber. Auch wenn eine massive Endverbraucherwerbung zusätzlichen Bedarf nach Komplettbädern weckt, so handelt es sich dabei doch eher um ein begrenztes Marktpotential. Zwar sind die kooperierenden Hersteller vielleicht imstande, zusammen genügend Kapital für die Realisierung eines solchen Vorhabens aufzubringen, doch wahrscheinlich kann der damit erwirtschaftete Gewinn nicht alle Kooperationspartner befriedigen und die hohen Kosten schlagen sich in einem höheren Preis nieder.

Im zweiten Teil dieses Beitrags stellt der Autor die Vor- und Nachteile der Vertriebswegsvarianten „Großhandel beliefert

Baumärkte“ und „Großhandel verkauft direkt an Endkunden“ vor. Außerdem werden abschließend die Voraussetzungen für das erfolgreiche Fortbestehen des traditionellen Vertriebswegs dargestellt. □

## **SBZ- Sonderdruck-Service**

Von den in der SBZ veröffentlichten Beiträgen können auf Wunsch und mit Zustimmung des Autors Sonderdrucke angefertigt werden.

Mindestauflage 1000 Exemplare.

Ausführliche Informationen erteilt Ihnen auf Anfrage:

Gentner Verlag Stuttgart  
 Renate Kracmar  
 Postfach 10 17 42  
 D-70015 Stuttgart  
 Telefon (07 11) 6 36 72 31  
 Telefax (07 11) 6 36 72 32