

Problematik der kundenorientierten Gestaltung

Absatzweg auf dem Prüfstand

Teil 2



André Zepke*

Im ersten Teil dieses Beitrags wurden die Chancen und Probleme einer Direktbelieferung des Fachhandwerks oder gar der Endkunden durch Markenhersteller erörtert. Jetzt geht's weiter mit den Varianten, daß der Großhandel Baumärkte oder Endkunden beliefert. In einem Resümee werden die Voraussetzungen für das erfolgreiche Fortbestehen des traditionellen Vertriebswegs dargestellt.

Setzt ein Großhändler seine Markenwaren an Baumärkte ab, ist der Installateur der Hauptleidtragende. Da er für sich nicht mehr in Anspruch nehmen kann, der alleinige Verkäufer und Installateur qualitativ hochwertiger Markenprodukte zu sein, verliert er damit einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber seinem direkten Wettbewerber – dem branchenfremden Einzelhandel. Weil ein Teil ihres Warenangebotes nun mit den Angeboten der Baumärkte identisch und damit vergleich-

* 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

bar ist, sehen sich die Handwerker einer noch intensiveren Konkurrenzsituation ausgesetzt. Und die Baumärkte werden es sich nicht nehmen lassen, durch eine offensive Werbung den Endkunden auf diese qualitative Verbesserung ihres Marktangebots aufmerksam zu machen.

Großhandel beliefert Baumärkte

Der durch die zunehmende Vergleichbarkeit verstärkte Konkurrenzkampf trifft das Fachhandwerk deshalb besonders hart, da er vor allem über den Preis ausgeglichen wird. Dabei ist der Handwerker meist im Nachteil. Denn er bietet dem Kunden nicht nur einen besseren Service (kostenfreie Lieferung, 5 Jahre Garantie, schnelle Reklamationsabwicklung), sondern hat auch höhere Kosten für eine fachgerechte Beratung, die der Baumarkt in der Regel nicht leistet. Außerdem versuchen die Baumärkte häufig, die Lockwirkung der Markenartikel durch Dumpingverkäufe auszunutzen. Infolgedessen verlieren die Fachhandwerker in den Augen des Endkunden an Glaubwürdigkeit und Vertrauen, da es ihnen nicht gelingt, ihm die Gründe für die Differenzen der Endverbraucherpreise begreiflich zu machen. Deshalb wird das Fachhandwerk versuchen, seine Macht gegenüber den traditionellen Vertriebspartnern anzuwenden und bei einer Baumarktpräsenz der Markenprodukte die entsprechenden Lieferanten zu boykottieren. Der Großhandel verfolgt mit der Baumarktbelieferung das Ziel, seine betriebswirtschaftliche Situation (Liquidität, Markt-

anteil, Gewinn) zu verbessern. Er gewinnt durch diesen Vertriebsweg zusätzliche Abnehmer und erzielt zusätzliche Umsätze, ohne dabei einen hohen Mehraufwand für Lieferung, Service oder Lagerung in Kauf nehmen zu müssen. Da sich die Bau- und Heimwerkermärkte jedoch zur Zeit noch hauptsächlich auf die Deckung des Do-It-Yourself-Bedarfs und weniger auf das Anbieten des Bades vom Fachmann konzentrieren, muß der betreffende

Großhandel mit Umsatzverlusten rechnen. Denn die Handwerker werden seine Baumarktbelieferungen vermutlich nicht akzeptieren und entweder bei der Warenbeschaffung auf andere, vertriebswegtreue Großhändler ausweichen oder direkt vom Hersteller beziehen. Etwas begrenzt ist allerdings das Potential derjenigen Installateure, die eine erhöhte Abhängigkeit vom betreffenden Großhändler aufweisen, weil sie beispielsweise seine Lagerungs- und Finanzierungsleistung stark in Anspruch nehmen.



Besonders hart trifft es den Handwerker, wenn Baumärkte die Belieferung mit Markenprodukten durch Fachgroßhändler als Lockvogelangebot nutzen



Großhändler, die Baumärkte beliefern, machen sich unter Umständen nicht nur liquiditätsmäßig selbst überflüssig

Konkurrenz stark gemacht

Überdies ist aus Sicht des Großhandels zu befürchten, daß die Baumärkte nach dem Erreichen bestimmter Umsatzzahlen im SHK-Bereich direkt vom Hersteller beliefert werden. Ebenso besteht die Gefahr, daß sich der Baumarkt dann ebenfalls als Großhändler betätigt und auch Fachhandwerker beliefert. Nicht außer acht gelassen werden darf zudem, daß Großhändler durch die Baumarktbelieferung den Endkunden die Gelegenheit geben, sich in der ihrer eigenen Fachausstellungen beraten zu lassen und Kosten zu verursachen, die Waren aber dann im Baumarkt zu kaufen.

Ein Hersteller, der die Belieferungssperre der Baumärkte für seine Produkte aufhebt, zieht insofern einen Vorteil daraus, als daß er am Wachstum eines weiteren Vertriebsweges partizipieren kann. Auf diese Weise seine Umsätze zu steigern und seine Kapazitäten besser auszulasten, erscheint ihm vor allem dann unausweichlich, wenn die im traditionellen Vertriebsweg von ihm erbrachte Leistung größer ist als die Gegenleistung von Groß- und Einzelhandel. Seine Interessen also nicht genügend berücksichtigt werden.

Andererseits kann man annehmen, daß das Image der in Baumärkten präsenten Herstellermarken darunter leidet. Denn zur Zeit erfolgt dort die Warenpräsentation meist auf einem wesentlich niedrigerem Niveau als in



und Service (Nachkauf- und Reparaturmöglichkeit) ab und die Endkunden können qualitativ hochwertige Produkte kaufen, ohne dafür einen Installationsauftrag erteilen zu müssen.

Große Einzelhändler

Der Vertriebsweg Hersteller – Großhandel – Endverwender wird von manchen Großhändlern vor allem deshalb in Betracht gezogen, weil die traditionellen Vertriebspartner den Do-It-Yourself-Markt nicht bearbeiten und deshalb das gesamte Potential von branchenfremden Handelshäusern ausgeschöpft wird. Wenn ein Großhändler die Baumarktbelieferung aus den oben genannten Gründen ausschließt, kann er alternativ den Verkauf an den Endkunden durch die Errichtung eines eigenen SHK-Fachmarktes forcieren. In diesem kann der Endver-

der Großhandelsausstellung, wird kaum Service und fachgerechte Beratung geboten, und auch die Installation wird selten vom Hersteller als fachgerecht anerkannt. Wenn man zusätzlich bedenkt, daß der Preis oft als Indikator für die Qualität des Produktes angesehen wird, wird das Image auch durch die Preisaggressivität der Baumärkte negativ beeinflusst. Aufgrund dessen und der Tatsache, daß die Handwerker auf seine Baumarktpräsenz wahrscheinlich mit einem Boykott in allen Markt Bereichen reagieren und so ebenso wie beim Großhandel Umsatzverluste hervorrufen, erscheint die Belieferung der Baumärkte (über den Großhandel) mit Markenprodukten für den Hersteller wirtschaftlich nicht sinnvoll. Letztendlich kann man aus den Überlegungen schließen, daß vor allem die Installateure, aber auch die Großhändler und Hersteller des traditionellen Vertriebsweges an einer Reinhaltung der Marken interessiert sind. Eine Belieferung der Baumärkte ist vor allem für diese und die Endverwender von Nutzen. Die Baumärkte bauen dadurch ihre Defizite bezüglich Sortimentsqualität

wender – ebenso wie bei einer Belieferung des Baumarktes mit deutschen Markenprodukten – exklusive Produkte erwerben. Außerdem kann der Endkunde dort seinem Kaufimpuls unmittelbar folgen. Somit stellt diese Einkaufsstätte in seinen Augen eine attraktive Alternative zum Baumarkt dar, wodurch Großhändler und auch Markenhersteller ihre durch den Heimwerker-Trend bedingten Marktanteilsverluste in Grenzen halten können.

Um den Erfolg eines Fachmarkt-Konzeptes zu ermöglichen, muß der Großhändler allerdings einen Umbau oder eine Erweiterung der vorhandenen Räumlichkeiten vornehmen, seine Warenpräsentation verändern, mehr Waren auf Lager halten, sein Personal aufstocken sowie vor allem durch massive Werbung diese neue Betriebsform und ihre Vorteile beim Endkunden bekannt machen. Während davon ausgegangen werden kann, daß einer Vielzahl von Großhändlern die dafür notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, stellt ein anderes Problem die Realisierung des Fachmarkt-Konzeptes in Frage: Durch den direkten Verkauf von Waren an Endkunden tritt der Großhändler als direkter Konkurrent zu seinem Kunden – dem Handwerker – auf. Dabei ist er diesem gegenüber wegen der Einsparung der Handwerkerermarge preislich klar im Vorteil. Zwar hat der Installateur durch die Do-It-Yourself-Entwicklung ge-

wisse Machteinbußen hinnehmen müssen, dennoch ist die Gruppe derer immer noch sehr groß, die bei der Auswahl und der Installation der SHK-Produkte auf den Fachmann angewiesen sind. Deshalb droht dem Großhandel bei der Durchsetzung des Fachmarkt-Konzeptes ohne Einbeziehung des Fachhandwerks ein Boykott, der dazu führt, daß die mit dem Fachmarkt zusätzlich erzielten Umsätze im Gesamtgeschäft wesentlich höheren Umsatzverlusten gegenüberstehen.

Noch vehementere Widerstände von seiten des Handwerks sind zu erwarten, wenn der Großhandel sein Marktangebot um die Installationsleistung erweitert, also auch in diesem Bereich zum Konkurrenten des Handwerkers wird. Wie das Beispiel der Bäderwelt zeigt, kann ein Boykott auch dadurch nicht verhindert werden, daß den regional ansässigen Handwerkern von dem direkt verkaufenden Großhändler die entsprechenden Installationsaufträge erteilt werden. Denn zum einen ist die Anzahl der einbezogenen Handwerker sehr begrenzt, zum anderen beanspruchen sie für sich Selbständigkeit und lehnen die sogenannte Lohnarbeit ab.

Tradition im Wandel

Die getroffenen Aussagen können jedoch nicht eins zu eins auf alle Betriebe übertragen werden. Denn die Einflußfaktoren auf die Vertriebswegwahl sind bei jedem Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt. So kann ein Heizkessel-Hersteller, der wegen der technischen Kompliziertheit und Erklärungsbedürftigkeit seiner Produkte bereits einen großen Außendienst beschäftigt, unter Umständen auf die Beratungsleistung des Großhandels verzichten. Ein anderer wiederum besitzt die logistischen Voraussetzungen, seine Produkte in kürzester Zeit an jeden Ort in Deutschland zu liefern. Er ist somit nicht auf die Lager- und Liefersysteme des Fachgroßhandels angewiesen. Bei wiederum einem anderen Unternehmen können die bei einer Transaktion anfallenden Kosten auf

einen höheren Warenwert verteilt werden. Ebenso unterscheidet sich die Attraktivität der Absatzprogramme der Produzenten. Ein Marktführer hat diesbezüglich sicher eine größere Macht als viele seiner Mitbewerber. Und letztendlich verfügen auch nicht alle Unternehmen über die gleichen finanziellen Möglichkeiten. Ein Konzern kann eher große Investitionen tätigen als ein mittelständisch strukturiertes Unternehmen.

Die Voraussetzungen der Großhändler variieren ebenfalls von Fall zu Fall. Auch diese verfügen über ein unterschiedliches Maß an Finanzmitteln. Beispielsweise wird sich ein wirtschaftlich angeschlagener Großhändler nicht unbedingt die Eröffnung eines Fachmarktes lei-



Wie das Bäderwelt-Beispiel zeigt, kann ein direkt verkaufender Großhändler einen Boykott auch dadurch nicht verhindern, daß er regional ansässigen Handwerkern die entsprechenden Installationsaufträge erteilt

sten können. Andererseits überwiegen für ihn bei einer Baumarktbelieferung vielleicht die damit verbundenen Vorteile, vor allem die Sicherung seiner Liquidität. Ein florierender Großhandel wird eher mittel- und langfristige Ziele, wie die Bindung der Handwerker an das Unternehmen verfolgen. Grundsätzlich kann aber davon ausgegangen werden, daß für die meisten Hersteller und Großhändler ein anderer Vertriebsweg nicht sinnvoll erscheint. Der traditionelle Vertriebsweg kann sich in Zukunft jedoch nur beim Absatz der SHK-Produkte behaupten, wenn es den Marktpartnern gelingt, die verschiedenen Zielgruppen besser als die Konkurrenz zu befriedigen. Dazu muß die Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen und Aktivitäten gestellt werden. So darf z. B. die Bearbeitung des Heimwerkermarktes nicht weiterhin allein den Baumärkten überlassen werden. Unter der Voraussetzung, daß die Installateure darauf bestehen, daß nur sie selbst die SHK-Ware an den Endkunden verkaufen dürfen, müssen sie bereit sein, diese Ware auch dann dem Kunden zugänglich zu machen, wenn der die Dienstleistung des Handwerkers nicht in Anspruch nehmen möchte. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß es zwischen



Wenn Endkunden direkt in der Großhandelsausstellung kaufen können, besteht nicht nur die Gefahr, daß das Handwerk seinen zum Konkurrenten mutierten Lieferanten boykottiert, sondern auch die Endkunden bei der Montage

den Selberrmachern und den Nicht-Selberrmachern noch potentielle Kunden gibt, die nur einen Teil der zu erbringenden Handwerksleistung selbst übernehmen, bei dem anderen Teil aber auf die Hilfe des Handwerkers zurückgreifen möchten. Erst wenn der Endkunde zwischen dem Kauf der Ware mit dem kompletten Einbau durch den Fachmann, mit Teileinbau, mit Hilfe beim Einbau oder ohne Einbau wählen kann, kann man von einem kundenorientierten Angebot des traditionellen Vertriebsweges sprechen.

Knackpunkt Verkaufsplatz

Um diesem Angebot eine ausreichende Präsenz im Absatzmarkt zu verschaffen und so mit den zahlreichen Baumärkten konkurrieren zu können, müssen erheblich mehr Point of Sales (Ladenlokale, Abholtheken, Ausstellungen) geschaffen und die vorhan-

denen besser genutzt werden. Denn nur wenn es gelingt, sowohl dem Heimwerker als auch dem handwerkliche Hilfe in Anspruch nehmenden Kunden die Gelegenheit zu bieten, an einem Ort in einer attraktiven Einkaufsatmosphäre die benötigten SHK-Produkte aus einem großen Sortiment auszuwählen, sich fachgerecht beraten zu lassen, sich über die Endpreise zu informieren und bei Bedarf einen Installationsauftrag zu erteilen, können die Schwellenängste des Endkunden vermieden werden, die im derzeitigen traditionellen Vertriebsweg durch die räumliche und zeitliche Trennung von Information bzw. Beratung und Verkauf entstehen.

Des weiteren wird das Fortbestehen des traditionellen Vertriebsweges auch wesentlich davon abhängig sein, ob die vom Handwerker erbrachte Dienstleistung beim Endkunden die notwendige Anerkennung findet. Dazu muß der Installateur das Vertrauen der Bürger zurückgewinnen, indem er sich als Löser aller sanitär- und heizungstechnischen Probleme sowie als kompetenter Fachmann im Bereich Umweltschutz (Wasser- und Energieeinsparung) profiliert. Grundvoraussetzung hierfür ist, daß er seine qualifizierten handwerk-

lichen Fähigkeiten unter Beweis stellt, die Arbeit zu einem mit dem Kunden vereinbarten Zeitpunkt abschließt, den Ort der Installation ordnungsgemäß hinterläßt und die Kostenvereinbarungen einhält. Außerdem sollten die Vertriebspartner versuchen, dem Bedürfnis vieler Kunden nach dem individuellen Bad aus einer Hand gerecht zu werden. Daraus resultiert das Erfordernis, die SHK-Produkte zusammen mit den Dienstleistungen (Planung, Beratung, Montage, Service etc.) aller an der Badeinrichtung beteiligten Gewerke an einem Point of Sale anzubieten und sich um die Auftragsabwicklung zu kümmern.

Um sich nach Ansicht des Endkunden von der Konkurrenz der preisaggressiven fachfremden Anbieter abzuheben und so die Margen zu sichern, muß dem Verwender die Vorteilhaftigkeit des Bezugs auf der Fachschiene bewußt werden. Denn es handelt sich nur um einen Konkurrenzvorteil, wenn der Kunde diesen auch als solchen anerkennt und bereit ist, für die höhere Leistung auch einen höheren Preis zu bezahlen. Deshalb ist es von besonderer Wichtigkeit, daß die Vertriebspartner ihre Zurückhaltung bei der Marktbearbeitung ablegen und zu einer aktiven Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen übergehen. Die Point of Sales sind massiv zu bewerben, damit sie die Aufmerksamkeit aller Zielgruppen auf sich ziehen. Dabei ist allerdings zu beachten, daß die Aufmerksamkeit des Endverwenders vor allem durch die Werbung mit konkreten Preisen gewonnen werden kann. Bei den derzeitigen hohen Endverbraucherpreisen läuft man aber Gefahr, daß sich zukünftig nur noch Besserverdienende den Kauf im Fachgeschäft und die Inanspruchnahme eines Handwerkers leisten können. Hier erscheinen Sonderangebote besonders günstiger Markenprodukte sinnvoll.

Großhandel gefordert

Innerhalb des Dreierbündnisses besteht der Verbesserungsbedarf vor allen Dingen auf der Einzelhandelsstufe. Um diese Defizite in der Kundenorientierung zu schmälern bzw. zu beseitigen, muß insbesondere der Fachgroßhandel die Installateure in die Lage versetzen, die an sie gerichteten Erwartungen (Marktauftritt als Handwerker und aktiver Einzelhändler) zu erfüllen. Außer dem dafür erforderlichen Schulungsangebot, muß der Großhandel dem Fachhandwerk eine umfassende lei-



Hauptvoraussetzung für einen erfolgreichen traditionellen Vertriebsweg sind mehr und bessere Point of Sales, also Verkaufsplätze wie Ladenlokale, Abholtheken oder Ausstellungen



stungsorientierte Unterstützung und differenzierte Konditionen anbieten. Des Weiteren sind die Verkaufsaktivitäten von einer intensiven Gemeinschaftswerbung zu begleiten, an der auch die Markenhersteller beteiligt werden. Hier sollte der Point of Sale im Vordergrund stehen und nicht einzelne Marken oder das Großhandelslogo.

Grundvoraussetzung für den Erfolg einer solchen stufenübergreifenden Kooperation ist, daß die Vertriebspartner Rationalisierungspotentiale ausschöpfen, ihre konstruktiven Kräfte bündeln, Einigung über die Gewinn- und Kostenaufteilung erzielen und ihre persönlichen Interessen der optimalen Befriedigung der Kundenbedürfnisse unterordnen. Wenn das gelingt, dann wird der traditionelle Vertriebsweg in Zukunft (wieder) eine große Bedeutung beim Absatz der SHK-Produkte haben.

Summa Summarum

Es bleibt festzuhalten, daß der traditionelle Vertriebsweg seine allein dominierende Rolle beim Verkauf der sanitär- und heizungstechnischen Produkte vor allem im Bereich des privaten Wohnbaus eingebüßt

hat. Das ist darauf zurückzuführen, daß die Vertriebspartner sich nicht rechtzeitig den veränderten Marktanforderungen angepaßt haben. Die Bedürfnisse der Kunden nach der Deckung des Heimwerkerbedarfs, nach der Einbeziehung in den Kaufentscheidungsprozeß, nach dem Bad aus einer Hand und nach umweltschonenden Technologien wurden nicht berücksichtigt. So konnten branchenfremde Unternehmen die Gelegenheit nutzen, durch kundengerechte Angebote erhebliche Marktanteile zu gewinnen.

Daraus resultiert für die Partner im traditionellen Vertriebsweg die Notwendigkeit, eine Neuordnung des Vertriebswegs vorzunehmen. Allerdings bieten sich vielen Herstellern und Fachgroßhändlern kaum erfolgversprechende Möglichkeiten, auf andere Vertriebswege auszuweichen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, daß es für die verbleibenden Vertriebsstufen unwirtschaftlich ist, die Aufgaben des übergangenen Marktpartners zu übernehmen. Möglich ist aber auch, daß eine kostengünstigere Funktionsverteilung als die im traditionellen Vertriebsweg, nicht realisiert werden kann, weil beispielsweise die Fi-

nanzkraft eines Unternehmens nicht ausreicht, um die erforderlichen Logistik-, Personal- und Raumkapazitäten aufzubauen. Zum anderen spielen die Verhaltensbeziehungen zwischen den Marktpartnern des traditionellen Vertriebswegs eine bedeutende Rolle. Ein gewisses Machtpotential aller sorgt für eine wechselseitige Abhängigkeit und damit auch Unbeweglichkeit der einzelnen Vertriebsstufen. So können durch Boykottrohungen die Bemühungen eines Vertriebspartners eingeschränkt oder gar verhindert werden – ungeachtet dessen, wie sinnvoll oder effizient sie eigentlich wären. Letztendlich ist davon auszugehen, daß der weitaus überwiegende Teil des traditionellen Vertriebswegs an der Stärkung seines Systems interessiert sind. Sicherlich müssen dafür auf allen Wirtschaftsstufen erhebliche Anstrengungen und Kompromisse gemacht werden. Da Markenhersteller, Fachgroßhändler und Fachhandwerker zusammen über die besten Voraussetzungen für die Lösung der Kundenprobleme verfügen, besteht für sie eine große Chance, sich in den Augen der Nachfrager zu profilieren. Wenn sie sich nicht gegenseitig dabei blockieren. □



Wissen Sie eigentlich...

wieviele Entscheider aus der SHK-Branche 1997 auf der ISH waren?
Und wieviele Sie noch vor der ISH '99 erreichen können?

Nutzen Sie den Zählservice der Arbeitsgemeinschaft Leseranalyse SHK.

Rufen Sie uns an, fordern Sie uns. Wir liefern Ihnen handfeste Fakten.



Gentner Marketing Service
Telefon (07 11) 6 36 72 36
Telefax (07 11) 6 36 72 60