

Großhandelsmarketing 2000

Sanitärgrößhandel am Scheideweg?

Dr. Peter Greipel*

So entschlossen der Sanitärgrößhandel seinen Platz in der Vertriebskette auch verteidigt, für eine dauerhafte Zukunftssicherung reichen ausgeklügelte Lager- und Logistikkonzepte nicht aus. Vielmehr müssen sich die Grossisten als regionale Marketing spezialisten und Durchverkaufsprofis verstehen. Der folgende Beitrag zeigt, wie aktives Großhandelsmarketing in der Praxis aussehen kann und muß.

Der Sanitärmarkt bildet in den letzten Jahren ein überaus dynamisches Umfeld für alle Teilnehmer. Neue Produkte und Marktsegmente, speziell auch in der Klima- und Umwelttechnik, haben neue Chancen geschaffen. Aber auch das Risiko erhöht, durch strategische Fehlentscheidungen an den Rande des Marktgeschehens gedrängt zu werden. Speziell der Großhandel läuft Gefahr, von der Marktentwicklung überrollt zu werden. Ähnlich wie es in den siebziger Jahren bereits mit der Küche geschah, droht ihm der gesamte Bereich vor der Wand zu entgleiten. Wie überall im Wirtschaftsgeschehen kann ein Unternehmen nur dann erfolgreich sein bzw. bleiben, wenn es sich aktiv auf sein Marktumfeld einstellt, sich also durch eigene Initiative und Tatkraft in seiner Funktionserfüllung den neuen Bedingungen anpaßt. Passives, adaptives Verhalten muß zwangsläufig zum Scheitern führen. Die wesentlichen strategischen Herausforderungen des zurückliegenden und des beginnenden neuen Jahrtausends lassen sich in etwa an vier großen strategischen Eckpunkten festmachen (Bild 1). Sie sind auch die bestimmenden Faktoren für den anhaltenden Strukturwandel im Sanitärgrößhandel.

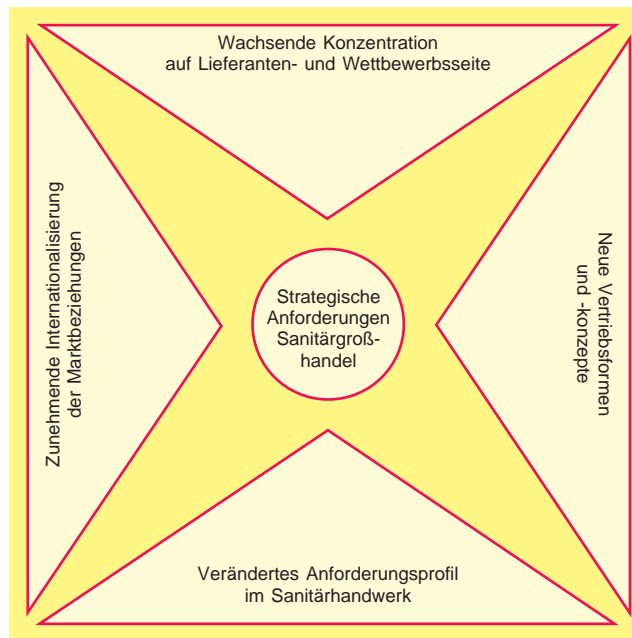


Bild 1 Strategische Anforderungen an den Sanitärgrößhandel

Wachsender Konzentrationsprozeß

Obwohl die deutsche Sanitärbranche auf Industrie- wie Großhandelsseite noch primär mittelständisch geprägt ist, fördert doch die wachsende Internationalisierung des Geschäfts seit Jahren das Einbrechen von internationalen Konzernen in das Marktgeschehen. Gleichzeitig verringert sich sukzessive die Zahl der mittelständischen Sanitärgrößhändler. Sei es durch aktives Zurückziehen aus dem Großhandel und Übergang in andere Aktivitäten (Einzelhandel, andere Märkte etc.), durch generelle Geschäftsaufgabe oder Verkauf bzw. Übernahme. Verstärkte Konzentration bedeutet natürlich auch, daß sich in den nächsten Jahren stärker als jemals zuvor Macht-

blöcke bilden werden, die das Marktgeschehen entscheidend prägen. Diese Entwicklung war speziell 1998 mit einigen spektakulären Übernahmen (z. B. Thyssen, Mannesmann, Possehl etc.) zu beobachten und wird in Zukunft die Großhandelslandschaft nachhaltig verändern, da der deutsche Sanitärmarkt für in- und ausländische Investoren zunehmend eine interessante Plattforminvestition darstellt. Auch mittelständische Familienunternehmen werden durch engere Kooperation bzw. wirtschaftliche Verflechtung für andere Verhältnisse sorgen.

Zunehmende Internationalisierung

Die Öffnung der Märkte im EU-Binnenmarkt, der Euro, internationale Verflechtungen in Konzernstrukturen, all das hat dazu geführt, daß Beschaffungsmarketing im Sanitärgrößhandel internationales Marketing geworden ist. Wenn auch durch die hohe Markttransparenz durch die Euro-Einführung mit einem mittelfristigen Angleichen der Verkaufs- und Beschaffungspreise in Europa zu rechnen ist, so kann doch mit einer weiteren Etablierung ausländischer Hersteller auf dem deutschen Sanitärmarkt gerechnet werden. Vor dem Hintergrund dieser stetig sich verändernden Lieferantenlandschaft kommt den Fragen einer „echten Partnerschaft“ mit der Industrie für den Sanitärgrößhandel der Zukunft

* Dr. Peter Greipel ist geschäftsführender Gesellschafter der HGF Management Consulting GmbH, die Großhandelsunternehmen zu den Themen Strategie, Marketing und Vertrieb berät, Telefon (0 89) 1 41 05 95, Fax (0 89) 1 41 05 47

eine immer stärkere Bedeutung zu. Dazu gehört aber auch, die Marketingangebote der „vernünftigen“ Lieferanten besser und partnerschaftlicher als in der Vergangenheit aufzunehmen.

Neue Vertriebsformen und Konzepte

Vom Marketing der Hersteller und vom Überlebenswillen selbständiger Einzelhandels- und Handwerksexistenzen profitierte der Großhandel seit jeher. Solange sich die beiden Marktpartner im Zaum hielten, die Hersteller sich um die Produkte kümmerten und die Einzelhändler sich um den Kaufabschluß, solange funktionierte der klassische dreistufige Vertrieb. Der Sanitärgrößhändler als Lagerist, Spediteur und Sortimenter hatte sein Auskommen. Je stärker aber die Hersteller im Markt wurden, um so weniger hielt der Außendienst und der Distributionsservice des Großhandels den Anforderungen der Lieferanten stand – weder von der Größenordnung des Umsatzes noch von der Präzision der zu vermittelnden Informationen und schon gar nicht von der Corporate Identity vor Ort. Weil gleichzeitig im Einzelhandel und im Speditionswesen ein Wandel einsetzte, geriet der Sanitärgrößhändler schneller in Bedrängnis als erwartet.

Baummärkte und speziell auch der großflächige Möbelhandel entdeckten den Sanitärbereich als attraktive Markterweiterung. Verkaufsaaktive Handwerker rücken in Verbundgruppen wie SHK oder SIMBA enger zusammen und fordern von der Industrie nicht nur Marketing und Abverkaufshilfe, sondern auch den Direktbezug. Der Großhandel ist urplötzlich ausgehebelt in seinen ureigensten Aufgaben, beschimpft als „Spannenkiller“ und bestenfalls geduldet als Lückenbüßer für die Volldistribution. Direktkontakte der Industrie zu Architekten und Planern oder überregionale Objektspezialisten im Handwerk mit eigener Logistik re-

duzieren den Großhandel zum reinen Strecken- und Verrechnungsgroßhändler mit entsprechend minimierter Handelsspanne. Auch das traditionelle Lagergeschäft ist im Umbruch. Durch neue Medien, durch wachsende Online-Vernetzung über das Internet wird die Direktbelieferung wie auch der Versandgroßhandel wirtschaftlich machbar und logistisch sinnvoll darstellbar.

Verändertes Anforderungsprofil im Handwerk

Das Sanitärhandwerk ist schon lange keine homogene Gruppe mehr, die allein mit zuverlässiger Belieferung und vernünftiger Ware zu guten Preisen zufriedengestellt werden kann. Nein, dies alles wird zunehmend als selbstverständliche Basisleistung vorausgesetzt. Gefordert sind darüber hinaus spezifische Unterstützungsleistungen, um im wachsenden Verdrängungswettbewerb verkäuferisch zu überleben. Hier ist der Sanitärgrößhandel gefordert. Er muß sich und seine Strukturen verändern, damit das vorhandene Leistungspotential nicht mit der Gießkanne über alle 44 000 Handwerksbetriebe gestreut wird, sondern zielgerichtet und anforderungsgerecht auf die jeweiligen Bedürfnisstrukturen fokussiert werden kann. Zu diesem Zweck muß der Sanitärgrößhandel neben aller Optimierung in Organisation, Ablauf und Logistik eine Komponente (wieder) entdecken, die in den letzten Jahren häufig ohne Not auf die Industrie abgewälzt wurde – das Marketing.

Das vergessene Thema

Im Sanitärgrößhandel ist allerorten in die EDV und Logistik investiert worden. Online-Verbindungen zum Kunden, 24-Stunden-Lieferservice, zeit- und mengenexakte Zustellung „Just in Time“ sind zumindest für den Großhandel der Mindesteinsatz, um im Spiel zu bleiben. Aber Vorsicht: Lie-

fer- und Lageroptimierung tragen auf Dauer gesehen zur Alleinstellung wenig bei. Wer also nur den logistischen Trumpf ausspielt, muß damit rechnen, daß sich irgendwann alle Gespräche auf den Rabatt reduzieren. Hier setzt aktives Großhandelsmarketing ein, das dem Handwerkskunden ermöglicht, erfolgreich zu verkaufen und ihm auch klar macht, daß in der Regel 10 000 DM mehr Rohertrag wichtiger sind als 0,5 Prozent mehr Rabatt.

Die Zukunft des Sanitärgrößhandels liegt nicht (nur) in seiner Aufgabe als Logistikdrehscheibe, sondern in seiner Funktion als Kompetenzzentrum für das Handwerk, das alle Dienstleistungen unter einem Dach bündelt (Bild 2). Großhändler, die in der Lage sind, dieses Gesamtklavier gestimmt zu spielen, bauen langfristig eine Beziehungsebene zum Handwerk auf, die neben dem „harten Geschäft“ auch die emotionale Komponente adäquat berücksichtigt. Die Eckpfeiler dieses Marketingansatzes sind im Einzelnen:

- Die strategische Marktentwicklung, d. h. die kontinuierliche Weiterentwicklung von neuen Marktsegmenten durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Industrie- und/oder Bündelung von Einzelleistungen/Produkten zu Problemlösungspaketen für das Handwerk.
- Die aktive Unterstützung bei der Sortimentsbildung und -entscheidung im Handwerk (insbesondere in Verbindung mit Ladengeschäften) durch kompetente Vorortberatung durch den Außendienst wie auch „Inhouse“, beispielsweise in der Ausstellung oder an der Theke.
- Die laufende Schulung, nicht nur zu fachlich-technischen Themen (wo die Industrie zunehmend die Oberhand behält), sondern auch in den wichtigen Bereichen Verkauf, Personal- und Betriebswirtschaft bis hin zur aktiven Betriebsberatung (im ureigensten Interesse des Sanitärgrößhandels als „Bank seiner Kunden“).
- Der (Verkaufs-) technische Support wie auch die technische Planung z. B. im gesamten Badsegment, die Ausarbeitung der Handwerksangebote bis zum kompletten Ausschreibungsservice.
- Der „emotional Service“ (z. B. Kundenveranstaltungen, Freizeitevents, Incentivs) im Sinne eines echten Beziehungsmanagements als immer wichtiger werdende Säule aktiver Kundenpflege.
- Komplette Verkaufsförderungspakete zur Verbesserung des Direktverkaufs (z. B. Direktmailingangebote, Aktionspakete zur gezielten Nutzung der Kundenkartei beim Handwerk).

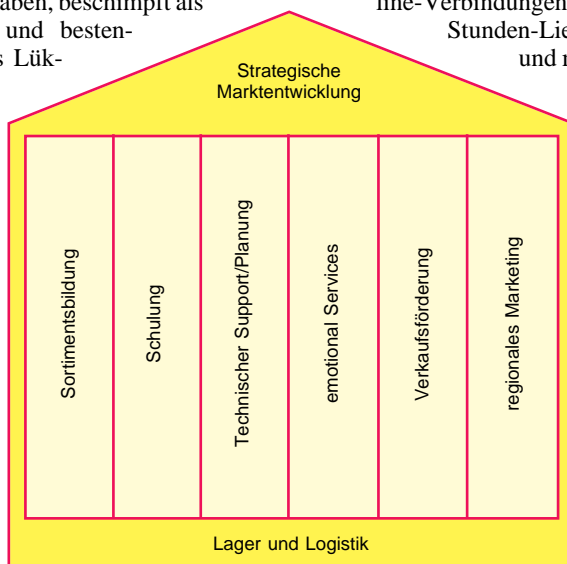


Bild 2 Der Sanitärgrößhandel als Kompetenzzentrum

– Last but not least, die Nutzung der Großhandelsinfrastruktur (Ausstellung, Außendienst, regionale Bekanntheit) als Basis für ein aktives regionales Marketing, quasi als (Marketing-) Systemkopf für das Sanitärhandwerk in der Region.

Echte Partnerschaft statt Beziehungskiste

Das geschilderte Marketingspektrum des Großhandels sollte natürlich am besten gemeinsam mit der Industrie und nicht gegen die Industrie ausgebaut und eingesetzt werden. Dieser integrierte Ansatz kooperativen Marketings definiert die Rolle des Beschaffungsmarketings neu: Nicht allein der Preis oder „diffuse“ traditionelle Verbindungen werden zum Gradmesser der Lieferantenauswahl, sondern echte Partnerschaft auf Basis von Leistung und Gegenleistung. Das bedeutet auch ein Umdenken bei der Industrie, die bislang beispielsweise Handwerksaktivitäten gezielt einsetzt, um über einen stabilen Nachfragesog aus der vermeintlichen Großhandelsabhängigkeit herauszukommen. Durch dieses kontraproduktive Lagerdenken wird die Chance verpaßt, die Handwerksaktivitäten im Sinne einer echten Optimierung und Effizienzsteigerung zu bündeln und dadurch echte Gewinner/Gewinner-Beziehungen zu initiieren. So sind die derzeit hochaktuellen Kundenklubs von Herstellern für Handwerker sicherlich auch unter Einbeziehung des Großhandels zu konzipieren und attraktiv zu gestalten. Vielleicht bietet ja auch gerade dieser Schulterschuß für den initiierenden Industriepartner den Schlüssel zu Alleinstellung, denn ansonsten ist jeder weitere Kundenklub erst einmal „me too“.

Kooperative Aktivitäten sind auf allen Feldern des Kompetenzzentrums Sanitär-großhandel denkbar, sollten sich aber nicht nur in einem rein finanziellen Beitrag der Industrie (als Quasi-Kondition) erschöpfen, sondern nach dem Motto $1 + 1 = 3$ echten Synergienutzen erschließen. Warum ist beispielsweise nicht die unbestrittene Kundennähe des Großhandelsaußendienstes mit der Fachkompetenz des Industrieaußendienstes in einer gezielten bedarfsgerechten Vorortbetreuung im Sinne echter Pärchenbildung zumindest fallweise zu bündeln? Warum sind die Verkaufsförderungssetats der Industrie nicht zumindest fallweise mit dem regionalen Marketing des Sanitär-großhandels zu synchronisieren, damit handwerkerübergreifend in der Region mit wettbewerbsgerechten Endverbraucherprei-

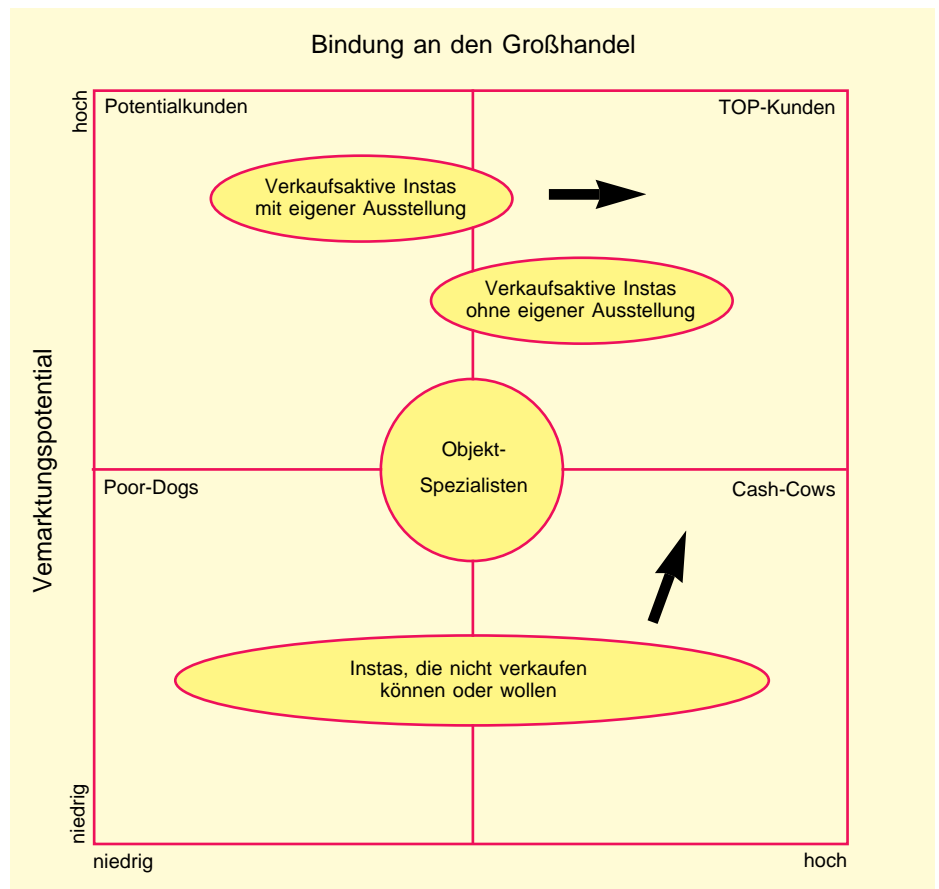


Bild 3 Exemplarisches Kundenportfolio im Sanitär-großhandel

sen beispielsweise in gemeinsamen Verkaufskatalogen Zeitungswerbung etc. ein Gegengewicht zur Omnipräsenz der Baumärkte aufgebaut werden kann? Andere dreistufige Branchen wie die Elektrobranche zeigen, daß so etwas vor dem Hintergrund immer stärker werdender fachfremder Vertriebswege möglich und richtig ist. Denn nur wenn diese vertikale Marketingintegration funktioniert, behält der dreistufige Fachvertriebsweg seine Marktbedeutung und Berechtigung.

Nicht alles und nicht jeder

Der dauerhafte Brückenschlag zum Lieferanten ist für den Sanitär-großhandel genauso wichtig wie das nach vorne gerichtete Bündnis zum Kunden. Jede Änderung in diesem Gefüge führt zu einer Verschiebung des Gesamtsystems. Großhandelsmarketing ist und bleibt ein gefährlicher Balanceakt. Deshalb ist Fokussierung das Zauberwort modernen Absatzmarketings. Fokussierung meint auch oder gerade Konzentration und Aufbau von Spezialsortimenten, die Fachkompetenz zur Differenzierung erfordern und durch das Angebot auch technischer Anwendungsmöglichkeiten Chancen zur stärkeren Kundenbindung bieten. Eine derartige Differenzierung in Spezialsortimente

korrespondiert mit einer klaren Fokussierung auf Kundengruppen. Denn gerade vor dem Hintergrund ausufernder Vertriebskosten auch und gerade im Außendienst gilt mehr denn je Qualität vor Quantität in der Kundenbeziehung. Aktives Absatzmarketing ist deshalb zuerst einmal eine strategisch fundierte Kundenbewertung nach quantitativen und qualitativen Kriterien (Bild 3).

Je nach fachlicher Ausrichtung und Positionierung in diesem Kundenportfolio lassen sich individuelle Betreuungspakete schnüren, die gezielt die rationale und emotionale Bindung strategisch wichtiger Handwerkskunden erhöhen und gleichzeitig geeignet sind, brachliegende Potentiale bei interessanten Kunden zu aktivieren. Damit diese Pakete auch wirklich beim Adressaten ankommen, muß der Großhandelsaußendienst vom Grunde her neu definiert und geführt werden. Der „Fehlwarenbuchschreiber“ alter Prägung ist schon lange tot. Gefordert ist der fachliche Sparringspartner und Coach in allen Lebenslagen. Der Auftrag kommt dann ganz von alleine. Dementsprechend muß die Betreuung nach

strategischer Relevanz und Potential der Kunden systematisiert werden und EDV-technisch durch ein umfassendes Vertriebsinformations- und Steuerungssystem, das ein effektives Vertriebscontrolling ermöglicht, unterstützt werden. Denn nur derjenige, der seine Vertriebszahlen inklusive Kennzahlensystem regelmäßig im Soll/Ist-Vergleich bearbeitet und seinem Außendienstmitarbeiter entsprechendes Feedback gibt, kann motivieren, zukunftsorientiert arbeiten und die richtigen Entscheidungen treffen.

Regionaler Spezialist

Vor diesem Marketinghintergrund bekommt die Achse Lieferant – Sanitär-großhandel – Sanitärhandwerk – Endkunde eine besondere Qualität. Hier geht es nicht mehr nur um die Optimierung von Warenströmen zur Bedarfsdeckung, sondern auch oder gerade um Bedarfsweckung zum Nutzen aller in dieser Leistungskette Beteiligten. Der Sanitär-großhandel kann hier viel mehr sein als ein Glied in der Kette, er kann Systemkopf dieses integralen Konzeptes sein. Denn der Industrie hat er die speziel-

len Kenntnisse des regionalen Marktes voraus und dem Handwerk in der Regel die finanziellen und personellen Ressourcen, um aktives Endkundenmarketing zu betreiben. Zudem bietet der Großhandelsstandort mit seiner breiten Warenpräsentation, der Anwendungstechnik sowie den Schulungs- und Seminarräumen eine gute infrastrukturelle Voraussetzung, um als Drehscheibe für regionales Marketing zu fungieren.

So läßt sich z. B. die Ausstellung ideal für kooperative endkundenbezogene Aktivitäten mit dem Handwerk nutzen (z. B. Messenachlese, Tag der offenen Tür, Meisterabende, etc.) Leider sind Großhandelsausstellungen meist in Gewerbegebieten und damit alles andere als in Endverbraucherlaufwegen. Gleichwohl bieten sich Sortimentsbereiche wie etwa die Sanitärausstattung an, die endverwendernah in Badstudios vermarktet werden können. Warum soll ein Großhandel hier nicht als Konzept oder gar Franchisegeber für das Handwerk fungieren? Auch die Initiierung horizontaler Handwerkskooperationen mit regionalen Großhändlern als Systemkopf und Lagerpartner, sind Bausteine kooperativen regionalen Marketings. Aus diesen Kooperatio-

nen lassen sich dann Werbeaktivitäten, CI-Konzepte etc. mit der entsprechenden Mitautorenschaft des angeschlossenen Handwerks generieren.

Für alle diese Bereiche gilt jedoch: Nur auf Basis von Leistung und Gegenleistung funktioniert es. Gerade der aktive Großhändler hat nichts zu verschenken, deshalb muß er sich jede Form von Service adäquat vergüten lassen. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht. Eine mögliche Lösung ist die Aufsplittung und Professionalisierung einzelner Dienstleistungen: Training findet im Schulungszentrum statt und kostet eben Geld, Marktforschung wird von einem Institut erledigt, für Ladenbau, Dekoration und Verkaufsförderung werden externe Spezialisten hinzugezogen. Alle diese Maßnahmen sind katalogisierbar. Für die Grundvoraussetzung – Marketingideen – gibt es dagegen keine Standards. Dazu braucht der Großhändler Kreativität und Phantasie. Eine Übung, die es wert ist, sich ihr zu unterziehen. Denn den eingangs beschriebenen Wandel im Markt kann der Sanitär-großhandel nicht aufhalten. Aber mit eigener Marketingkompetenz nachhaltig gestalten. □