

Vertriebsweg-Visionen auf dem Weg ins nächste Jahrtausend

# SHK im Wandel

*Zunehmend wandern Marktanteile der SHK-Branche in fremde Kanäle. Die vielfältigen und beachtlichen Anstrengungen, diesen negativen Trend umzukehren, kollidieren immer wieder mit dem traditionellen Vertriebsweg. Was fehlt, ist ein neues Konzept, das so genial auf den heutigen Markt ausgerichtet ist, wie der dreistufige Vertriebsweg zu seiner Entstehungszeit.*

Das waren aus Sicht des Verkäufers noch Zeiten, als man nach dem Krieg seine Waren verteilen konnte. Als die Kunden lange Wartezeiten in Kauf nahmen und fast jeden Preis bezahlten, um überhaupt an den dringend benötigten Gegenstand zu kommen. Egal, ob er nun ihrer Designrichtung entsprach oder nicht, hauptsächlich, er funktionierte. Keiner dachte damals daran, selbst zu installieren. War die Montageleistung doch so preiswert, daß man es ohne das notwendige Fachwissen und die Routine kaum selbst billiger machen konnte, geschweige denn in der Zeit. In der Wiederaufbauphase ging's der SHK-Branche noch gut. So gut, daß sie keine Veranlassung sah, am damaligen dreistufigen Vertriebsweg etwas zu rütteln. Er beruhte auf einer genau abgegrenzten Arbeitsteilung, funktionierte bestens und war dabei – obwohl das Schlagwort Kundenorientierung noch relativ unbekannt war – auch noch stimmig auf die Bedürfnisse einer weitestgehend homogenen Kundengruppe zugeschnitten.

Und wie der Mensch im allgemeinen nun mal so ist, wenn es ihm gutgeht und er durch Änderungen eigentlich mehr riskiert als gewinnen kann, versuchte die Branche den einmal erreichten Status Quo, bei dem alle Marktbeteiligten auskömmlich leben konnten und ein genügend großes Stück vom damals scheinbar unendlichen Kuchen abbekamen, zu halten. Mit den allseits bekannten Mitteln und notfalls auch mit geballter Marktmacht wurde der Zugang von außen in die verteilten SHK-Claims erschwert bis unmöglich gemacht. Innerhalb dieses Systems konnte keiner über die Stränge schlagen, ohne anderen

auf die Füße zu treten und dabei massiv zur Ordnung gerufen zu werden. Eine geniale Variante eines Selbstläufers, um den nicht wenige andere Branchen die SHK-Welt beneideten. Alle waren zufrieden, jeder konnte gut leben und der Markt nahm's auch an.



Erst war das Alleinstellungsmerkmal Markenware futsch . . .

... und dann auch noch das der fachlichen Planung und Montage

## Kleinigkeit übersehen

In der ganzen Freude über das gelungene Vertriebsmodell übersah man nur eine Kleinigkeit: Spätestens seit Darwin hätte eigentlich bekannt sein müssen, daß es zumindest auf dieser Welt keine statischen Vorgänge gibt. Aber genau ein solches war der dreistufige Vertriebsweg. Auch die Er-

fahrung, daß Sicherheit immer auf Kosten von Schnelligkeit und Mobilität geht, wurde ignoriert. Und so kam's wie's kommen mußte, der dynamische Markt und die Kunden bewegten sich vom statischen SHK-Modell weg. Anfangs nur langsam. So langsam, daß man keine Veranlassung sah, die goldene Festung dreistufiger Vertriebsweg zu verlassen, um dem Kunden zu folgen. Es blieb allemal genügend Kuchen zum Verteilen übrig. Wenn Reaktionen erfolgten, dann waren es – wie zum Teil auch heute noch – stets Versuche den traditionellen Vertriebsweg zu stützen und die Kunden zur Rückkehr zu überreden. So z. B. der Einzelhandel an Endkunden aus den Großhandelsausstellungen mit VGA (später auch Erwischt-werden- oder Ruhigstellungsprämie genannt) oder die Subvention der Montagekosten zu Lasten des Materials, als selbiges infolge der industriellen Produktion immer billiger, leichter verfügbar und die Montage immer teurer wurde. Ganz zufriedenstellen konnten diese Nachbesserungen den Kunden nie. Aber da er Markenartikel nirgendwo anders beziehen konnte, wurde er so zumindest ruhiggestellt.

Diese nicht gedeckte und immer unerschwinglich gärende Marktnachfrage rief zunehmend andere Vertriebsformen auf den Plan, die bereit waren, dem Kunden für gutes Geld seine Wünsche zu erfüllen. Aber immer noch ging's der Branche zu gut, um die Konkurrenten mit ihren No-Name- und Billigartikeln so ganz für voll zu nehmen. Erst als die vertriebswegsfremden Wettbewerber – nicht zuletzt aufgrund einer zunehmenden Internationalisierung und dank einiger Großhändler, die die schnelle Markt witterten – immer mehr Markenprodukte in den Regalen hatten, wachte man auf. Welche Ausmaße das annahm, war in diesem Frühjahr auf der Kölner Eisenwarenmesse zu sehen. Über offiziell bei der VGH geführte Großhändler wie Leysser, Josten, Wingenroth oder Conmetall (Würth-Gruppe) wurde – zusätzlich zu den bekannten und inzwischen immer hochwertigeren Baumarktprodukten – das gesamte Spektrum der SHK-Branche einschließlich Solaranlagen, Gasgeräten, Badausstattungen und Installationsmaterialien für die Bau- und Heimwerkermärkte feilgeboten.



**Mit ihrem immer hochwertigeren Baumarktprogramm plus der kompletten Markenpalette, verfügen die Bau- und Heimwerkermärkte inzwischen über mehr Materialalternativen als die SHK-Fachschiene**



**Die Bäderwelt sorgte für eine Initialzündung: So oder ähnlich müssen zukünftige Branchen-POS fürs Bad aussehen**



**Mit beachtlichen Investitionen lenken einzelhandelsaktive Installateure die Endverbraachernachfrage in den traditionellen Vertriebsweg**

### **Alleinstellungsmerkmal futsch**

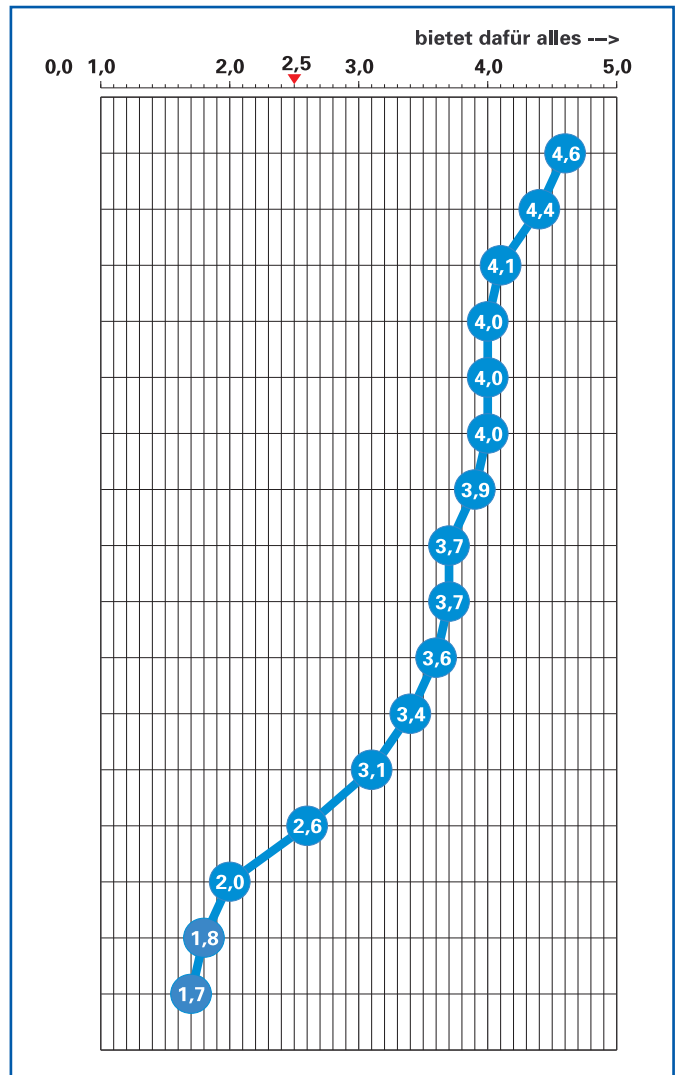
Auf einmal war's mit der fehlenden Preisvergleichbarkeit aus. Anfangs blieb wenigstens noch das Alleinstellungsmerkmal der fachgerechten Montage und fachlich fundierten Beratung. Doch auch diese Mauer fiel spätestens, als Thyssen und Bauhaus mit der Bäderwelt in Viernheim ein baumarktähnliches Vertriebsmodell mit Markenpro-

dukten, Planung sowie Montage gründeten und Obi den Handwerkserservice einrichtete. Somit waren alle Argumente, die den Kunden zwangen, sich den aus seiner Sicht Unzulänglichkeiten des Vertriebswegs zu beugen, futsch. Es bewahrheitete sich ein





Bei 4,1 von 5 möglichen Punkten laut IRES-Studie sind einige Endverbraucher davon überzeugt, im Baumarkt alles für Bad und Toilette zu erhalten



Nicht mal die Hälfte aller Sanitärprodukte geht nach einer aktuellen Titze-Studie noch über die Fachschiene

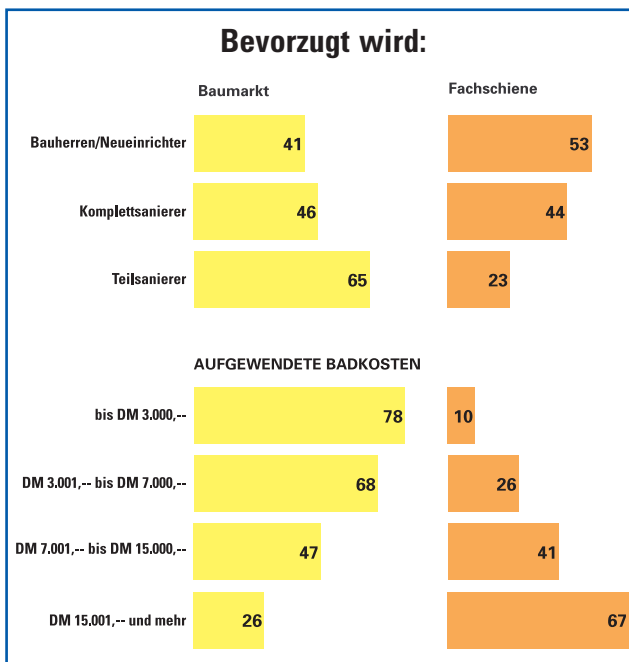
eisernes Marktgesetz, das BWL-Studenten schon im ersten Semester lernen: Ein Produkt bahnt sich früher oder später unaufhaltsam seinen Weg. Und zwar – dank unserer freien Marktwirtschaft – auf dem kürzesten und günstigsten Weg. Auf die SHK-Branche wirkte dieser massive Angriff wie eine Initialzündung. Sie kam endlich in die Gänge und bemühte sich aktiv um den Kunden. Erstmals wurden Studien in Auftrag gegeben, um festzustellen, was der König Kunde eigentlich will und wo man selbst beim Rennen um seine Gunst steht. Erstaunlich schnell und konsequent ging man mit unterschiedlichen Ansätzen an die Umsetzung der Ergebnisse. Aber immer wieder stieß man an die Grenzen des traditionellen Vertriebswegs mit seinen Zwängen, Kosten und Abhängigkeiten. Und genau hier scheiden sich die Geister. Während die sogenannten Störenfriede

ohne Einhaltung jedweder Konventionen den Zwängen des Marktes folgen und „fremdgehen“, wollen die Anhänger des traditionellen Vertriebswegs „back to the roots“ und am liebsten den ganzen Markt mitsamt Kunden auf ihr liebgewonnenes Vertriebsmodell ausrichten.

Aber ist es wirklich sinnvoll, mit riesigem Aufwand und Kosten immer wieder nachzubessern und neue, komplizierte Stützmodelle wie das Berliner Modell zu erfinden? Kann man ein auf die kontrollierte Warenverteilung ausgerichtetes System überhaupt auf moderne Käufermärkte frisieren oder kann man gar zurück zu alten Zeiten? Besteht nicht die Gefahr, daß sich

die Branche in internen Querelen verstrickt, während andere ohne diese Zwänge wesentlich erfolgreicher immer mehr Markt gutmachen? Dafür sprechen zumindest neueste Studien, die belegen, daß trotz aller Bemühungen immer mehr Marktanteile vom traditionellen Vertriebsweg weg in andere Kanäle wandern. Aber ist die Alternative so viel besser? Soll man den Vertriebsweg ganz fallen lassen? Nach der Devise jeder gegen jeden und kreuz und quer arbeiten? Ein einziges Hauen und Stechen wäre die Folge.

Bleibt für die Fachschiene bald nur noch das Luxussegment? Vertriebswegevergleich für Badprodukte aus der aktuellen IRES-Studie



Eine Frage der Kalkulation

Wie so oft liegt wohl auch hier die Wahrheit in der Mitte. Konsequenterweise müßte ein modifizierter Vertriebsweg genauso wie der alte am Kunden ausgerichtet sein,



**Während Großhandel und Handwerk sich um Detaillösungen streiten, ziehen vertriebswegfremde Kanäle im Rennen um die Kundengunst vorbei**

gen Vertriebswegs dienen. Dabei ist auch zu überprüfen, ob Nebenleistungen nicht von externen Dienstleistern günstiger übernommen werden können. Kurzgefaßt läuft alles auf die Frage hinaus: „Was will der Kunde und wie kann ich's ihm mit auskömmlichen Margen am günstigsten anbieten.“



**Lief an den Klippen des dreistufigen Vertriebswegs auf Sand: Die Hansgrohe-Zweitmarke Zenio, die eigentlich sowieso kein Baumarkt wollte, wurde vom DGH noch vor ihrem Start beerdigt**

denn der macht schließlich den Markt. Aber das ist nicht mehr der Hersteller, sondern der Kunde. Und genau da wird's auch schon kompliziert. Statt einiger Hersteller, deren Waren verteilt werden müssen, gilt es nun, eine schier unendliche Anzahl von Kunden mit noch mehr Ansprüchen, Bedürfnissen und Wünschen zufriedenzustellen. Das kann nur mit einem modularen Aufbau gehen, in dem jeder seine Prioritäten nach seinen eigenen Stärken und Schwächen setzen kann. Um im wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Vertriebsformen bestehen zu können, muß es aber jederzeit möglich sein, Teilleistungen rentabel einzeln anzubieten oder sich darauf zu spezialisieren.

Voraussetzung dazu ist eine absolute Preiswahrheit und -klarheit. Jedem angebotenen Artikel – auch der Montage – dürfen und müssen letztendlich genau soviel Kosten aufgeschlagen werden, wie wirklich zwingend verursacht werden, um ihn vom Anbieter an den Kunden zu bringen. Weil er die aktiveren Kunden an sich bindet, hat der Anbieter, der zuerst damit anfängt, die Nase vorn. Denn nur wirtschaftlich Schwächere haben ein echtes Interesse an einer Mischkalkulation. Hinzu kommt, daß kein Marktteilnehmer nur aufgrund seiner „Kastenzugehörigkeit“ bevorzugt werden darf und alle unnötigen Kostenpolster abgebaut werden müssen, die nur der Stützung des dreistufigen

Nur so kann der traditionelle Vertriebsweg, mittlerweile wurde er auch zum professionellen Vertriebsweg umgetauft, seine Existenzberechtigung über die Wirtschaftlichkeit definieren. Jeder halbherzige Kompromiß in dieser Angelegenheit ruft über kurz oder lang Anbieter auf den Plan, die ihre Ware attraktiver auf dem Markt feilbietet. Sicherlich wird diese erforderliche Umorientierung des professionellen Vertriebswegs für alle nicht ganz einfach. Aber die SHK-Branche hat mit dem dreistufigen Vertriebsweg schon einmal ein Mustermodeill geschaffen. Warum ist die Branche nicht in der Lage nun ein dynamisches Konzept zu schaffen, das sich dem Markt- und Kundenwandel anpassen kann. Denn sonst steht man in naher Zukunft wieder vor dem selben Problem.

UM



**Während die Branche aktive Nabelschau betreibt, schlägt der 4,5 Umsatzmilliarden starke US-Konzern Kohler gemeinsam mit Obi seine Pflöcke auf dem deutschen Sanitärmarkt ein**