

Altmodisches Denken im Vertrieb

Über Vertriebsstrukturen von DIY-Lieferanten. Innenansichten eines Personalberaters und Trainers, Teil 3

Als Trainer und Personalberater lernt man häufig recht unterschiedliche Vertriebsstrukturen kennen und staunt nicht selten. Nicht immer trägt diese Struktur die Handschrift eines ausgewiesenen DIY-Profis. Da wundert man sich über den großen Vollsortimenter, der glaubt, auf seinen europaweit agierenden Vertriebsleiter mit seinem zugegebenermaßen hohen Einkommen verzichten zu können. Dafür werden preiswerte AD-Mitarbeiter von der Fläche zu nationalen Key-Accountern befördert, ohne dass diese die Qualifikation dafür haben. Für den Export ist dann eine angehängte Exportabteilung zuständig, die sich wie „Länderreferenten“ verhalten und nur selten ihr warmes Büro verlassen. Auf der anderen Seite gibt es den Vollsortimenter, der europaweit aufgestellt ist und dies auch durch vier bis fünf europaweit agierende Key-Accounter mit entsprechenden Einkünften untermauert. Für den einen Lieferanten ist das Produktmarketing eine angehängte Abteilung, die sich auch leicht outsourcen ließe. Für den anderen stellt das Produktmanagement eine Schlüsselfunktion im Unternehmen dar. Natürlich muss dieses Produktmarketing permanenten Kontakt am PoS haben, sonst wären seine Ent-

scheidungen nicht marktnah genug.

Da gibt es den klassischen Betrieb (auch genannt: „Schornsteinindustrie“), der einsame Produktentscheidungen trifft und der angehängten Verkaufsabteilung den Auftrag erteilt, das Produkt am Markt zu verkaufen. Nicht selten mit einer nicht tot zu kriegenden unternehmerischen Einstellung, dass der Endverbraucher den vierfachen Preis der Fabrik zu bezahlen habe. In deren altmodischen Denken ist nicht vorgesehen, den Kunden vorher um seine Meinung zu fragen. Und da wundert es nicht, dass diese Unternehmen sich kaum noch erinnern können, wann sie zum letzten Mal eine Innovation am Markt platzieren konnten. Besser agiert da schon das moderne Unternehmen, das den Endverbraucher direkt nach seinen Wünschen fragt, per Marktforschung das richtige Design und den richtigen Endverbraucherpreis definiert. Nachdem dann die voraussichtliche Losgröße für die Produktion ermittelt wird, wird eine internationale Einkaufsausschreibung durchgeführt. Mit den besten Einkaufspreisen wird auch die eigene Fabrikation in Europa konfrontiert. Und wenn die nicht alle erdenklichen Anstrengungen unternimmt, um bei vergleichbarer Qua-



Ewald W. Schneider

lität einen vergleichbaren Herstellungspreis zu erzielen, wird sie eben nicht berücksichtigt. Vertrieb und Marketing haben in dieser Phase der Produktfindung den Puls immer ganz nah am Markt.

Natürlich gibt es kein Patentrezept für den DIY-Vertrieb. Aber pauschal lässt sich feststellen, dass die Kontakte in der Qualität und der Quantität auf der Fläche über die Zukunft des jeweiligen Lieferanten entscheiden. Wenn dann noch die Prognosen einiger Branchenprofis zutreffen, werden bald einige Handelshäuser von einer Zwei- oder Mehrlieferantenstrategie abrücken und ihre Häuser „sortenfrei“ (Einlieferantenstrategie) betreiben. Natürlich werden sich die Entscheider im Handel dabei an der aktuellen Flächenproduktivität orientieren. Entscheidend wird aber auch sein, welchem A-Lieferanten man bei „sortenreinem Betrieb“ auf der Fläche die höchste Steigerungsrate zutraut und wer mit wem die besten Kontakte unterhält. Gewinner werden die Lieferanten sein,

die über qualifizierte Key-Accounts verfügen und auch ihren Außendienst auf regelmäßige Kontakte ab der Marktleiterebene getrimmt haben. Der ängstliche AD, der seinen Tourenplan abfährt und am liebsten zum netten Fachverkäufer geht und den kritischen Marktmanager gerne meidet, ist hier nicht mehr besonders hilfreich.

Fazit: Wir prognostizieren einen stark zunehmenden Konzentrationsprozess bei den DIY-Lieferanten in den kommenden Jahren. Ob es sich auf die „Big 50“-Lieferanten plus einiger Nischenplayer reduzieren wird, ist noch nicht ganz klar. Fest steht aber, dass nur Vollsortimenter (möglichst mit Herstellerkompetenz) zu den Gewinnern gehören werden. Dabei sein werden nur die Lieferanten, die akzeptieren, dass ein erfolgreicher Vertrieb nicht preiswert zu haben ist. Viel Platz für externe Serviceagenturen sehen wir kaum. Die sind zwar billig, dafür aber auch oft unzuverlässig.

www.ewald-w-schneider.de