

Keine Angst vor Zweistüflern und anderen Vertriebswegen

Wie Sie als Großhandels – Außendienst effektiver werden können

Zunächst wollen wir mit einem Vorurteil aufräumen: Viele glauben, unsere Organisation würde grundsätzlich zweistufig denken und diesen Vertriebsweg generell empfehlen. Wir sind jedoch Vertriebsprofis, die im Interesse unserer Kunden immer nach intelligenten und bezahlbaren Lösungen suchen, wie das Produkt oder die Dienstleistung möglichst ohne Hemmnisse den Weg von der Fertigung zum Konsumenten findet. Aber da beginnt bereits der Schlamassel.

Die Industrie hat nach unserer Einschätzung tendenziell schlechte Erfahrungen mit „Verkaufsbremsen“ wie Handelsvertretern oder auch Großhändlern gemacht und sucht deshalb permanent nach Alternativen. Dazu gehören auch trendige Handelsformen, wie der elektronische Handel. Dieser hat seinen Zenit mit Sicherheit noch lange nicht erreicht. Dennoch, es gibt Online-shops für jede Art von Produkten – auch im Bereich der Haustechnik. Glücklicherweise greifen nur wenige von den Onlinehändlern den Großhandel als „Mitverdienen“ frontal an (aus unserer Sicht langfristig auch keine Erfolg versprechende Methode). Um beim „gescholtenen“ Großhandel zu bleiben. Dieser wurde früher aus Sicht der Industrie generell als Partner in puncto



Markterschließung, Risikoteilung und Senkung der Distributionskosten, d.h. als kostengünstiger Multiplikator für eine effektive Vermarktung gesehen. Ob er dieser Schlüsselfunktion heute immer gerecht wird, wird von einer zunehmenden Anzahl von Industrieunternehmen – teilweise zu Recht – bezweifelt. Oft wird der Großhändler nur noch als regionaler Logistiker und als regionale Bank für klamme und organisationsschwache Handwerker wahrgenommen. Die Verarbeitungsbetriebe haben mit Hilfe des Großhändlers natürlich die Möglichkeit, flexibel und bedarfsgerecht auf die jeweilige Einbausituation beim Kunden vor

Ort zu reagieren. Auch eventuelle organisatorische Schwächen oder Bequemlichkeiten in der längerfristigen Planung lassen sich mit dem Großhändler im Rücken komfortabel ausgleichen. Ebenso wichtig für den (finanzschwachen) Handwerksbetrieb sind die Möglichkeiten der Zwischenfinanzierung durch den Großhandel, mit denen sich ein gewisser finanzieller Spielraum schaffen lässt. Mit diesen Modalitäten muss man allerdings genau umzugehen wissen, möchte man sich als Verarbeitungsbetrieb nicht in eine dauerhafte Abhängigkeit zum Großhändler begeben. Natürlich bietet der Großhandel deutlich mehr, als den

Bestandsaufnahme aus Sicht von Beratern

Handwerkern logistisch und finanziell unter die Arme zu greifen. Doch er hat es in der Vergangenheit bedauerlicherweise versäumt – genau wie das Handwerk im Bereich Nachwuchsförderung – gute Lobbyarbeit in Richtung Industrie zu machen. Vieles, was man über den Großhandel lesen und hören kann, klingt bedrohlich. Besonders die Grabenkämpfe der Händler untereinander und der immense Konzentrationsprozess im Handel tragen nicht eben zu einer Imageförderung bei. Und natürlich machen in Industriekreisen immer wieder die schauerlichen Geschichten von der Abhängigkeit vom Großhandel und die enorme Gefahr der Erpressbarkeit die Runde.

Um nun aber auf die Speerspitze der Großhändler zu kommen – die Mitarbeiter im Außendienst. Diese werden von ihren Führungskräften oft viel zu einseitig nur auf die „zweistufigen Gegner“ eingeschworen, als dass die eigenen Stärken definiert und ausgebaut werden. Aus unserer Sicht ein Kardinalfehler. Zweistufiger sind immer dann gut und erfolgreich, wenn sie die Grundprinzipien des Verkaufens konsequent einhalten. Eines dieser Grundprinzipien ist beispielsweise die gezielte Bedarfsanalyse. Man fragt seinen Kunden schlicht und ergreifend, was er sich wünscht und erfüllt ihm dann seine Wünsche ohne große Diskussion. Wichtige Eigenschaften sind dabei: Verlässlichkeit und Verbindlichkeit.

Die meisten Außendienstmitarbeiter von Großhändlern werden

von uns externen Beratern spätestens in einer Bewerbungsphase (wir sind bekanntermaßen nicht nur Trainer, sondern auch Personalberater) als gnadenlose „Produkterklärer“ wahrgenommen. An anderer Stelle haben wir diesen drittklassigen Verkäufertyp „Produkterklärer“ bereits beschrieben. Das möchte ich dem geneigten Leser hier ersparen. Nur so viel: Einer sein Lieblingssätze lautet beispielsweise: „Wir haben ein neues Aktionsangebot“. Dieser Spruch kommt ihm leicht über die Lippen, denn im Prinzip ist der „Produkterklärer“ nichts anderes als ein „Preisverkäufer“. Bekommt er keinen Auftrag, liegt es immer am Preis, aber niemals an ihm selbst. Leider können auch wir als Verkaufstrainer aus einem „Acker gaul kein Rennpferd“ machen. Ein Intervall-Verkaufstraining kann jedoch durchaus kleine Wunder bewirken. Aber ich warne: das funktioniert nicht als Rahmenprogramm rund um eine Vertriebstagung. Zu solchen pausenfüllenden Veranstaltungen werden wir oft eingeladen – wir lehnen das dankend ab. Leider wird auch allzu oft eine Verkaufsschulung mit einer Produktschulung verwechselt. Zu solchen Veranstaltungen werden dann vom Großhändler Vertreter aus den Produktionsunternehmen eingeladen, die den Außendienstmitarbeitern im Halbstundentakt die neuesten Pumpen, Fittinge und Rohrisolierungen „erklären“. Am Ende des Tages nutzt dann der Chef diese Produktschulungen, um mitzuteilen, was seiner Meinung nach alles schlecht läuft, wo Verbesserungen von Nöten sind und vor allem, welche Aktionsangebote für die nächste Zeit geplant sind. Ein konstruktives und praxisorientiertes Verkaufstraining sieht anders aus!

Zurück zum „Lieblingsgegner“ des Außendienst vom Großhandels – dem Zweistufiger. Der wirtschaftlich gut organisierte Hand-

werksbetrieb ohne große Lagerkapazität hat in der Regel eine bestimmte Palette an Produkten, die er vorzugsweise beim Großhändler bezieht. Hierbei handelt es sich zumeist um Waren aus dem unteren Preissegment, die im Tagesgeschäft in hoher Stückzahl verbraucht werden – also im Prinzip alles, was „hinter der Wand“ ist. Einige andere, zumeist teurere Produkte (exklusive Keramik- oder Armaturenteile, Wärmepumpen, Lüftungsanlagen, etc.) werden gerne auch mal direkt von den jeweiligen Herstellerfirmen bezogen. So hat der Verarbeitungsbetrieb die Möglichkeit, sich ganz flexibel nach den Wünschen des Kunden zu richten, bzw. eine bessere Wertschöpfung zu realisieren. Womit wir auch wieder einen Bogen zu den Grundprinzipien des Verkaufens geschlagen hätten. Nun ist es dem Großhändler verständlicherweise daran gelegen, dass der Handwerker sämtliche Waren über ihn und nicht zum Teil direkt beim Hersteller bezieht. Dies kann er erreichen, indem er den Handwerksbetrieb auf unterschiedlichen Wegen, hier seien beispielsweise Finanzierungsoptionen, Bonuszahlungen etc. genannt, derart an sich bindet, dass dieser tatsächlich – oder doch eher nur theoretisch? – alles bei ihm, dem Großhändler, bezieht. In der Realität führt das im Handwerksbetrieb dazu, dass vor einem Besuch des Außendienstmitarbeiters des Großhandels erst einmal der direkt bezogene Designheizkörper eines italienischen Edelanbieters versteckt werden muss. Hier eines unserer typischen Erlebnisse, wenn wir beim Handwerker vor Ort sind. Unser erster Blick schweift immer über die ganzen Aktenordner im Rücken unseres Gesprächspartners. Die Mappen in Reichweite mit den meisten „Eselsohren“ sind die Handwerker-Favoriten. Alles was weit weg ist und noch nagelneu aussieht, ist aus Handwerkersicht – wenn

überhaupt – zweite Wahl. Und da gibt es von den Zweistufigern dann noch die Ordner unter dem Schreibtisch, die von den Außendienstmitarbeitern vom Großhandel nicht unbedingt gesehen werden sollten. Das sind häufig die erfolgreichen Zweistufiger. Hier haben wir sogar schon gesehen, dass bestimmte Ordner und Mappen von den Verarbeitern den Rücken eingeschwärzt bekommen, damit der Außendienstmitarbeiter vom Großhandel den Inhalt nicht zuordnen kann. Das klingt insgesamt nicht nur unrund, das ist es auch. Der Großhandel kann zwar einen zum Teil erheblichen Einfluss auf den Handwerker nehmen, aber letzten Endes ist dieser Einfluss eben doch begrenzt. Daran wird sich auch zukünftig nichts ändern. Statt also Energie in die Bekämpfung dieser vermeidlichen Schwäche der begrenzten Einflussnahme zu investieren, sollte sich der der Großhandel der eigenen Stärken besinnen, diese ausbauen und fruchtbar an die Mitarbeiter im Außendienst weitergeben. Das Bewusstsein der eigenen Stärken führt zur Steigerung der Effizienz des Großhandels Außendienstes. Die Stärken des Großhandels liegen insbesondere bei einer hersteller-

neutralen Beratung. Sollte der Handwerker aber das Gefühl haben, der Außendienstmitarbeiter empfiehlt das Produkt (z. B. Eigenmarke), offensichtlich wegen einer höheren Provision, dann ist das Vertrauen recht schnell gestört.

Fazit: Als Außendienstmitarbeiter des Großhandels erhöhen Sie Ihre Akzeptanz beim Kunden, wenn Sie sich eher als neutraler Berater sehen und die Wünsche Ihres Kunden in den Fokus stellen. Da kann es durchaus mal passieren, dass Sie etwas empfehlen müssen, was Ihr Arbeitgeber nicht auf Lager liegen hat. Das macht Sie glaubwürdiger und hilft Ihnen, über eine gefestigte Vertrauensbasis langfristig mehr Geschäft mit Ihren Kunden zu realisieren. Kurzfristig handeln Sie sich zwar möglicherweise Ärger bei Ihrem Verkaufsleiter ein, aber wenn der auch Format beweist, werden sie beide die Gewinner sein.



Der QR-Code führt Sie auf die Website von Ewald W. Schneider® und Partner für weitere Informationen.

Kurz notiert

Alfred Kaut GmbH & Co. und **Panasonic** gehen als Vertriebspartner in Deutschland nun gemeinsame Wege. Das gab das Wuppertaler Unternehmen Mitte Dezember bekannt. Ein logischer Schritt für beide Unternehmen nach der Übernahme von Sanyo durch Panasonic. Denn Kaut vertreibt seit 25 Jahren exklusiv Klimasysteme von Sanyo. Mit der neuen Partnerschaft vergrößert sich die Produktpalette von Kaut. Zusätzlich zu den Produkten von Sanyo bietet Kaut nun Geräte von Panasonic an. Kleine Raumklimaanlagen bereichern das bisherige Angebot an großen, gewerblichen Klimaanlagen. Neu hinzu kommt zudem der Vertrieb von Luft-Wasser-Wärmepumpen. „Auf diese Weise ergänzen wir perfekt unser Portfolio und erschließen zusätzlich ein neues Marktsegment“, erklärt Christina Kaut, Geschäftsführerin der Alfred Kaut GmbH & Co.