

Wie Ihr Großhandels-Außendienst effektiver werden kann

# Der Fisch fängt am Kopf an, zu ...

In unserem ersten Artikel für die RAS haben wir versucht, u. a. eine Brücke zwischen Zweistufigen und Dreistufigen zu bauen. Beide Vertriebsstrukturen haben ihre grundsätzliche Bedeutung für eine effektive Marktdurchdringung.

Genau wie sich Kapital seinen Markt sucht, suchen sich die verarbeitenden Handwerksbetriebe und die Haushersteller ihre Waren und ihre Dienstleistungen. Wenn ein Handwerker seine Klimaanlage direkt beim Hersteller kauft, hat er seine guten Gründe dafür. Und wenn die Hersteller diesem Wunsch entsprechen, hat das ebenfalls gute Gründe. Die Kaufentscheidung muss nicht zwangsläufig der günstigere Preis gewesen sein. Dann kann auch daran liegen, dass der Handwerksbetrieb einfach seine technischen Detailfragen gerne aus erster Quelle beantwortet haben möchte. Oder er (muss) auf Druck seines Kunden Kontakt zu einem technischen Spezialisten suchen, der beim Hausgroßhändler nicht erste Wahl ist. Gerade bei anspruchsvollen regenerativen Systemlösungen kann es auch gut sein, dass der Endverbraucher sehr gut vorinformiert ist und das Produkt, was der Handwerker einbauen soll, schlicht vorgibt. Da kommt es nicht gut an, wenn der Großhändler auf Handwerkeranfrage versucht, seine Eigenmarke oder ein „Vergleichsprodukt“ ins Gespräch zu bringen. Dumm gelaufen, wenn der Handwerker beim nächsten Mal seinen Großhändler zu diesem Thema nicht mehr kontaktiert.

So etwas geschieht leider recht häufig. Hier muss der Großhändler versuchen, Beraterprofil zu zeigen. Und Profil bedeutet, sich immer an den Wünschen seines Kunden zu orientieren. Plumpse Überredungsversuche des Großhändlers sind hier nicht angebracht. Da muss man gelegentlich auch mal „über seinen Schatten“ springen und Produkte anbieten, die im Großhandel keine erste Wahl sind. In diesem Fall hat sich der Großhändler aus Sicht des Handwerkers ausschließlich an seinen eigenen Interessen orientiert und versucht das Produkt im Markt zu positionieren, was bei ihm die höchste Marge verspricht, bzw. auf das die Vertriebsorganisation aus sonstigen Gründen ausgerichtet wird. Das alles spielt den Entscheidern in der Industrie in die Hand, die insgeheim über Alternativen zum Großhandel nachdenken. Offen würde das natürlich keiner zugeben, dafür ist die Angst vor einer „Abstrafung“ durch den Großhandel viel zu groß.

Man denke nur an all die überregional agierenden Haushersteller – wie Fertighausbauer – die große Volumenaufträge für Wärmepumpen etc. erteilen und durch Handwerker als Subunternehmer in der Region einbauen lassen. Die geben dem Handwerker nicht mehr allzu viel Handlungsspielraum bei der Entscheidung, welche Produkte sie einzubauen haben und möglicherweise auch, wo sie diese einkaufen sollen. Hier steht der Großhändler auf relativ verlorenem Posten, wenn er versuchen will, sein favorisiertes Hausprodukt zu positionieren. Der Außendienst des Großhändlers wird dann möglicherweise gar nicht mehr um seine Unterstützung gebeten. Das Geschäft läuft an



Die Verkaufsberater Ewald W. Schneider (vorne) und Uwe Wenzel

ihm vorbei. Dann entstehen diese Kleinkriege zwischen Großhändlern und Handwerkern, die wirklich nicht nötig sind. Den Handwerker trifft keine Schuld, er ist hier fremd bestimmt. Der Großhändler hat versäumt, den überregionalen Kontakt zu diesem Fertighaushersteller zu pflegen. Das kann an Gebietsgrenzen liegen oder aber an der Unfähigkeit sich – wie die Industrie – mit einem überregional agierender Außendienst in Position zu bringen. Die heißen in der Industrie dann Key-Accounter und sind in aller Regel echte Verkaufsprofis, mit entsprechendem Stellenwert im Unternehmen. Da reichen dem Großhändlers seine „Handwerkerbetreuer“ einfach nicht aus. Da braucht der Großhändler – äh-

lich wie die Industrie – schon eine leistungsstarke und überregional agierende Key-Account-Verkäuferstruktur. Nur mit einem regionalen Außendienst kann man nun einmal nicht die überregional agierenden Volumenkunden in der Haustechnik erreichen. Logischerweise kauft der Haushersteller an einem bestimmten Ort Volumen, welches er letztendlich über das ganze Land verteilt. Und dabei orientiert er sich selbstverständlich nicht an der Gebietsstruktur eines Großhändlers. Aus Sicht des Hausherstellers ist ein „mitverdienender“ Großhändler zwar keine klassische „Verkaufsbremse“, dafür aber ein überflüssiger Dienstleister ohne Mehrwertnutzen. Mit diesem Fakt sollten sich die Großhändler endlich ab-

finden, statt jedes Mal erneut das Kriegsbeil auszugraben, wenn ein Industrieunternehmen seine Arbeit macht und wieder einmal versucht, die Wünsche seiner Kunden zu erfüllen.

Gerade bei beratungsintensiven und teuren Geräten kann der Großhändler häufig nicht die Erwartungen bestimmter Kundenstrukturen in vollem Umfang befriedigen. Und wenn dann ab und an mal vor Ort solch ein Produkt beim Verarbeiter auftaucht, macht es keinen Sinn, den Großhandels Außendienst von der Verkaufsleitung instruieren zu lassen, den „mahnenden Finger“ beim Handwerker zu heben. Die Drohung mit einer Herabstufung bei den Kopfkonditionen oder ähnlichen Szenarien ist nicht beziehungsfördernd. Das kommt beim Handwerker nicht gut an und solche Konflikte gilt es daher unbedingt zu vermeiden. Leider sieht die tägliche Praxis da ganz anders aus. Und solange die Zweistufiger quasi als Gegner wahrgenommen werden, wird sich da auch nur wenig ändern. Hier sind die Führungskräfte beim Großhändler gefragt und gefordert, diese Mitbewerber zu akzeptieren und deren Leistungsfähigkeit ganz genau zu beobachten. Erfolg heißt auch, von anderen lernen und es noch besser zu machen.

Doch leider stellen wir allzu häufig fest, dass gerade hier die Wurzel allen Übels steckt. Das durchschnittliche Niveau, welches wir im Vertrieb des Großhandels antreffen, ist oft deutlich geringer als bei den Vertriebsstrukturen der Industrie. Einfach nur ein Feindbild aufzubauen, reicht als Führungsinstrument nicht aus. Hier könnten Verkaufsleiter vom (ein- oder zweistufigen) Direktverkäufer noch eine Menge lernen. Der Direktverkäufer beschäftigt sich traditionell überhaupt nicht mit seinen Wettbewerbern. Im Direktvertrieb spricht man auch gar nicht von einem „Wett-“, son-

dern von einem „Mitbewerber“ - oder in besonders lustigen Fällen auch von einem „Bewunderer“. Der Profiverkäufer konzentriert sich darauf, seine Stärken deutlich zu machen und hat dabei immer die zwei wesentlichen Bausteine erfolgreichen Verkaufens im Hinterkopf:

### Der Profiverkäufer baut ein Sympathiefeld zum Kunden auf und kennt keine Feindbilder

Der Profiverkäufer hinterfragt immer den konkreten Bedarf seines Kunden und präsentiert ausschließlich die Produkte und Dienstleistungen, für die sich der Kunde während der „Bedarfsanalyse“ ernsthaft interessiert. Anders der von seinem Verkaufsleiter mit Feindbildern „schlecht eingestellte“ Verkäufer: Den entdecken wir leider überall. Faktisch sind 60 – 70% aller Mitarbeiter im Außendienst aus unserer Sicht „schlecht eingestellte“ Verkäufer (oder wie wir die gerne nennen: Produkterklärer). Besonders auffällig sind diese „schlecht eingestellten“ Verkäufer bei großen Händlern. Am schlechtesten sind die Baumarktverkäufer – da haben auch wir bereits aufgegeben, noch irgendwas zum Besseren wenden zu können. Die Verkäufer des Großhandels sind da schon deutlich besser – aber eben nicht immer und überall. Hier gibt es eine Menge Handlungsbedarf. Dieser Verkäufertyp macht häufig fundamentale Fehler – in der Regel ohne es zu merken. Im Gegensatz zum Baumarktverkäufer sehen wir beim Verkäufer des Großhandels durchaus eine Chance etwas in Richtung professionellen Verkaufens zu verändern. Man weiß von Handwerkern, dass sie in Bereichen, die nicht ihre Kernkompetenz darstellen, oft weniger professionell sind – beispielsweise wenn es um Verhandlungsführungen oder Organisation geht. Aber dass der

Handwerker den Unterschied im verkäuferischen Auftritt eines Zweistufigers im Verhältnis zu einem Dreistufiger nicht intuitiv registrieren würde, das kann man ihm wirklich nicht nachsagen. Wie wir alle wissen, werden Käuferentscheidungen nicht nur auf einer rationalen Ebene getroffen, sondern vor allem auf einer emotionalen Ebene. Auch dadurch gehen dem Großhandel Aufträge verloren, weil wieder einmal ein „besser eingestellter“ Verkaufskollege der direkt vermarktenden Industrie „gepunktet“ hat.

Im Grunde sollte es selbstverständlich sein, dass man als Verkäufer und Dienstleister immer für den Kunden arbeitet und nicht gegen ihn. Es gibt jedoch leider Verhaltensmuster beim Außendienst des Großhandels, die der Handwerker ablehnt. Dazu gehört ganz sicher, Druck auf den Handwerker auszuüben, nur weil er nicht alle seine Produkte bei ihm kauft. Das ist schlicht in-diskutabel. So arbeitet man gegen seine Kunden. Dieses Vorgehensweise mag kurzfristig zum gewünschten Ergebnis führen. Langfristig gesehen aber kann so natürlich kein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden. Genau dieses sollte aber angestrebt werden – und zwar im Sinne aller Beteiligten.

Wie kommt diese Situation nun zustande oder viel wichtiger: wie kann man sie auflösen? Um den Großhandels Außendienst effektiver zu gestalten, muss häufig erst einmal der Hebel bei den Verkaufsleitern angesetzt werden. Ineffektive Schulungen und praxisferne Verkaufstrainings, darüber hinaus eine fehlerhafte Motivierung intern, parallel dazu draußen das ewige Anbietenmüssen von „Aktionsangeboten“ und „Hausmarken“ und der stete Kampf auf verlorenem Posten gegen den Zweistufiger – da hat die Vertriebsleitung für den Außendienstmitarbeiter keine günstigen Voraussetzungen für

das Erreichen einer hohen Auftragsquote geschaffen. Zudem die eingangs erwähnte unbefriedigende Situation der oft qualitativ mangelhaften oder gar nicht vorhandenen Key-Account-Struktur. Hier haben wir zwei fehlerhaft eingestellte Stellschrauben, mit denen man viel ändern und erreichen könnte, bräuchte man sie in die richtige Position. Als einen möglichen ersten Schritt sollte man sich in der Unternehmensleitung des Großhandels vielleicht einmal überlegen, ob man nicht auch ehemaligen Einstufigern eine Chance geben sollte, ihr Gedankengut in den Außendienst des Großhandels zu transportieren. Dann könnte sich mittelfristig auch das häufig beim Großhandels Außendienst vorzufindende „Scheuklappendenken“ ändern und sich der weit verbreitete „Tunnelblick“ Schritt für Schritt zu einem ganzheitlichen Denken und Handeln weiten.

**Fazit:** Der Fisch fängt bekanntlich ja am Kopf an zu stinken. Also lieber Großhandel: Bevor sie wieder einmal ihren Außendienst mit dem 10. Verkaufstraining am Freitagnachmittag nerven, schauen sie sich einmal ihre Verkaufsleiter- und ihre Key-Accounter-Struktur etwas genauer an. Besser noch – sie lassen anschauen. Das können externe Berater ohne „Scheuklappendenken“ und „Tunnelblick“ sein. Schlimm nur, wenn der Verkaufsleiter gleichzeitig auch der Auftraggeber für den externen Berater sein sollte.



Der QR-Code führt Sie auf die Website von Ewald W. Schneider und Partner ([www.ewald-w-schneider.de](http://www.ewald-w-schneider.de)).