



## Dietrich W. Thielenhaus

Für die SHK-Report-Leser nimmt der Autor, im Hauptberuf geschäftsführender Gesellschafter der seit 1986 in der SHK-Branche erfolgreichen Marketing-Agentur Thielenhaus & Partner (Wuppertal), in seiner regelmäßigen Kolumne „KLARTEXT“ aktuelle Themen, Probleme und Herausforderungen auf's Korn.

### Vertriebswegdiskussion: Nessie lässt grüßen ...

Mit der Regelmäßigkeit des (angeblichen) Auftauchens des Ungeheuers von Loch Ness wird in der mehrheitlich dreistufigen SHK-Branche die Frage nach neuen Vertriebsstrategien gestellt. Seit über 20 Jahren hat die Industrie angeblich alternative Konzepte in der Schublade. Die Palette der diskutierten Modelle reicht von der Zweistufigkeit über den Direktverkauf bis zum Online-Handel. Wer nichts falsch machen will, bevorzugt den Multi-Channel-Mix. Allein: Der Mund wird in vertrauten Zirkeln oft gespitzt, gepfiffen wird zumindest öffentlich nur selten. Das gilt zumindest für die großen und bekannten Markenhersteller. Und manch kleinerer Anbieter ist nach teurem Lehrgeld zurück gerudert in vertraute Absatzwege.

Bei allem Anpassungsbedarf an Veränderungen im Informations- und Konsumverhalten sollte man nicht die unverändert überzeugenden Systemvorteile des professionellen Vertriebswegs aus den Augen verlieren, sondern diese marktgerecht und flexibel ausbauen, um die Wettbewerbsfähigkeit der SHK-Wirtschaft insgesamt nachhaltig zu verbessern. Es kommt darauf an, die vorhandene Arbeitsteilung gemeinsam zu optimieren, sie also an neue Herausforderungen anzupassen. Dagegen ist die Neigung, bewährte Vertriebsstrukturen generell zur Disposition zu stellen, kontraproduktiv, weil sie der Vertriebspartnerschaft Vertrauen entzieht.

Manchmal eröffnet der Blick über die Branchenzäune die Gelegenheit, aus anderer Leute Fehler zu lernen. Als abschreckendes Beispiel kann der Hersteller Kago gelten, der im Jahr 2010 mit seinem Geschäftsmodell in die Insolvenz geratscht ist. Das Unternehmen hatte bis dahin sein Heil im Direktverkauf von Kaminöfen in eigenen Studios, auf Verbrauchermessen sowie in Baumärkten und Online-Shops gesucht, den Fachhandel folglich konsequent umgangen. Nach der Pleite wurde die Marke von dem German-Pellets-Inhaber reorganisiert und neu gestartet. Nachdem man zunächst weiter schwerpunktmäßig auf den Direktverkauf setzte, erfolgte kürzlich ein offenbar aus dem enttäuschenden Markterfolg resultierender Strategiewechsel. Plötzlich besann man sich wieder auf den traditionellen Vertriebsweg über Großhandel und Handwerk. Begründet wurde dieser Schritt mit dem hohen Beratungsbedarf. Jetzt will Kago mit einem „Rundum-sorglos-Paket“ bei den Fachhandwerkern punkten. Gleichzeitig will der Hersteller aber weiterhin direkt an Endkunden verkaufen. Ob diese Mehrspurigkeit von den KL-Profis goutiert wird, erscheint zweifelhaft.

### Endgebraucher-Ansprache: mehr Markterfolg durch professionelle Pressearbeit

Die vorverkaufende Bedarfsweckung und -lenkung mit Blick auf die Kernzielgruppe Bauherren und Modernisierer als Bestandteil einer Push & Pull-Strategie gewinnt für die haustechnische Industrie weiter an Bedeutung. Davon profitieren auch die Vertriebspartner im Fachgroßhandel und Handwerk. Weil die überwiegend mittelständischen Hersteller in der Regel nicht über die erforderlichen Budgets für flächendeckende Anzeigenwerbung verfügen, setzen sie meist auf Endgebraucher-Pressearbeit.

Hier gibt es allerdings erhebliche Unterschiede bei der Vorgehens-Systematik und der Effizienz, wie eine kürzlich durchgeführte Befragung von Redakteuren der Endgebraucherpresse ergeben hat. Ziel dieser Untersuchung war, Schwach-

stellen und Verbesserungswünsche aus Sicht der Redaktionen zu ermitteln. Die befragten Journalisten monierten vorrangig folgende Punkte:

- undifferenzierte Streuung von Presseinformationen ohne Berücksichtigung redaktioneller Schwerpunkte und Bedarfssituationen
- überzogene Werblichkeit statt journalistisch verwertbarer Machart
- Qualitätsdefizite bei Pressefotos
- keine Abdeckung individueller Kooperationsformen wie Objektreportagen und Namensartikel
- unzureichende Pflege der genutzten Adressdatenbanken.

Bei der Auswahl von Agenturen entscheidet meist das Honorargefüge, was bedeutet, Äpfel mit Birnen zu vergleichen. Letztlich kommt es gerade in diesem Aktionsbereich auf das Preis-Leistungs-Verhältnis an. Wer sich im Wesentlichen auf „Postwurfsendungen“ an Redaktionen beschränkt, kann naturgemäß billiger anbieten als Agenturen, die im Vorfeld und bei der Nachbearbeitung mit erheblichem Personaleinsatz wichtige Zusatzleistungen bieten. Dazu gehört beispielsweise die computergestützte Auswertung der Redaktionspläne wichtiger Endgebrauchertitel und die termingerechte Belieferung für Sonderthemen. Entscheidend ist oft das langjährig aufgebaute Vertrauensverhältnis, das Türen öffnet für Exklusiv-Vereinbarungen.

### Online-Handel: Risiken im Boom

Der Online-Handel hat 2013 ein neues Rekord-Volumen erreicht. Erhebliche Sorgen bereiten den Händlern allerdings die hohen Retourenquoten, die einer neuen Studie zufolge – branchenabhängig – bei bis zu 59 % liegen. Die beim E-Commerce besonders stark ausgeprägte Rücksendepraxis beschert den Versendern nicht nur erhebliche Kosten, sondern erfordert auch immensen organisatorischen Aufwand.

Zwar liegt die Retourenquote beim Online-Handel mit haustechnischen Produkten deutlich unter dem genannten Spitzenwert, gleichwohl stellt sie eine systembedingte Belastung und Wachstumsbremse dar. Außerdem muss sich auch der Online-Handel steigenden Konsumentenerwartungen stellen. So hat eine neue Studie des ECC Köln ergeben, dass 55,2 % der Shopper Serviceangebote als absolut bzw. sehr wichtig ansehen. Für 68 % der Befragten steht die Beratung in der Kaufentscheidungsphase im Mittelpunkt. Bei Fragen zum Produkt wird von 61 % ein Beratungsgespräch über eine Click-to-call-Funktion gewünscht. Außerdem hat die Studie ergeben, dass zwei Drittel der Befragten schon einmal einen Online-Kauf abgebrochen haben, weil Fragen unbeantwortet oder Probleme ungelöst blieben. Daraus kann geschlossen werden, dass sich der Online-Handel vor allem bei erklärungsbedürftigen und langlebigen Gebrauchsgütern tendenziell dem Leistungspaket des Fachhandels anpassen muss. Das Billig-Argument allein wird auf Dauer nicht reichen, um anspruchsvolle Zielgruppen zu gewinnen. Auf Sicht zeichnet sich im Online-Markt eine Zweiteilung der Händler ab. Die Schere geht auseinander zwischen denen, die sich nur über den Preis profilieren, und denen, die ihr Leistungspaket erweitern müssen, was entsprechende Kostensteigerungen verursacht. Zur letztgenannten Gruppe zählen die Online-Händler von haustechnischen Produkten. Je mehr sie aber in Personal, Service und After-Sales-Support investieren (müssen), desto stärker schmilzt der Wettbewerbsvorteil der niedrigen Preise.