

Gemeinsam erfolgreich

Mitglieder der VTH-Fachgruppe „Antriebstechnik“ und Vertreter des Lieferantenkreises diskutieren über die Vor- und Nachteile selektiver Vertriebspartnerschaft



Ist selektiver Vertrieb sinnvoll? Und wenn ja, in welcher Form?

Zwei Drittel aller Händler entscheiden sich laut einer Studie nicht konsequent für oder gegen enge Kooperationen mit ihren Lieferanten. So verschenken sie häufig viel Potenzial. Um erfolgversprechende Wege auszuloten, wurde das Thema „Händler- und Vertriebspartnermanagement“ in den Mittelpunkt der Jahrestagung der VTH-Fachgruppe „Antriebstechnik“ gestellt. Weil der Zusammenschluss als einzige Fachgruppe im Verband einen Lieferantenkreis in seinen Reihen hat, wurde in einer Podiumsdiskussion das Thema „Selektiver Vertrieb – Ja oder Nein?“ gemeinsam mit den Vertretern der Lieferindustrie erörtert. Das Gespräch zeichnete sich durch eine hohe Dynamik und eine breite Beteiligung aus dem Auditorium aus.

Den Anfang der Jahrestagung der VTH-Fachgruppe „Antriebstechnik“ am 8. und 9. November 2010 machte eine Werksbesichtigung bei der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG, besser bekannt unter dem Markennamen iwis. Am Stammsitz des Münchener Traditionsunternehmens werden seit über 90 Jahren Ketten hergestellt. Begrüßt wurden die Technischen Händler von Dr. Peter Kreisfeld, Geschäftsführer der iwis antriebssysteme GmbH & Co. KG, der

den Spezialisten für Antriebstechnik einen kurzen Einblick in die lange Unternehmensgeschichte und die Kompetenzen von iwis gab.

Natürlich ließ es sich *Johannes Winklhofer* als geschäftsführender Gesellschafter nicht nehmen, die Teilnehmer ebenfalls persönlich willkommen zu heißen und auf der Führung durch sein Unternehmen zu begleiten. Die Technischen Händler bekamen die Möglichkeit, vom

Wareneingang über die verschiedenen Produktionsabläufe bis zum Warenausgang einen Blick in die Fertigungsprozesse des Kettenherstellers zu werfen. Es waren spannende Einblicke, die von den Teilnehmern dankbar wahrgenommen wurden.

Schwungvoll anziehende Konjunktur

Wahrlich spannende Zeiten liegen hinter der Branche mit einem nie

zuvor dagewesenen Abschwung 2008/2009 und der wieder schwungvoll anziehenden Konjunktur in 2010. Die Stimmung bei den Spezialisten für Antriebstechnik unter den Technischen Händlern war in der zweiten Jahreshälfte 2010 sehr zuversichtlich. In einer Umfrage des VTH gingen 92 % der Fachgruppenmitglieder davon aus, dass sie 2010 insgesamt im Vergleich zum Vorjahr stark steigende oder steigende Umsätze haben würden.

Unterdurchschnittliches Wachstum für Antriebstechnik

Im Rahmen der Mitgliederversammlung berichtete VTH-Hauptgeschäftsführer *Thomas Vierhaus*, dass der Produktbereich Antriebstechnik im Umsatzvergleich mit einem Zuwachs von 8,2 % im Vergleich zu den anderen Produktgruppen jedoch nur unterdurchschnittlich abschnitt. Schlummern hier möglicherweise noch Potenziale im Vergleich zu den Branchen-Kollegen, die es zu nutzen gilt, um auf ähnlich hohe Erfolgsniveaus zu kommen?

Um eine Antwort auf diese Frage zu finden, stand der Vormittag am diesjährigen „Tag der Begegnung“ der Fachgruppe im Zeichen des Themas „Händler- und Vertriebspartner-



Dr. Björn Schuppar (links) und Jürgen Zwill

management“. Denn gut funktionierende Vertriebspartnerschaften sind gerade im Technischen Handel ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Kooperationsmodelle werden selten konsequent umgesetzt

Zum Einstieg in das Thema präsentierte Unternehmensberater *Dr. Björn Schuppar* (Schuppar Consulting, Düsseldorf) Ergebnisse einer zu diesem Thema durchgeführten Studie. Eine der Kernaussagen der Untersuchung: sowohl bei geringer als auch bei hoher Kooperationsintensität ist die Umsatzrendite hoch. Ein bisschen was von beidem funktioniere nicht, so Schuppar. Da sitze man zwischen den Stühlen und entsprechend niedrig sei der Erfolg. Erstaunlicherweise gehen aber über zwei Drittel aller Händler diesen Weg und entscheiden sich nicht konsequent für die eine oder andere Richtung.

Es steckt noch viel Potenzial in der Branche. Schuppar empfahl diesen Schatz mithilfe enger Kooperationen zu heben. Die Vereinbarungen dürften natürlich nicht nur Lippenbekenntnisse sein. Treueschwüre nützen wenig, wenn beide Parteien tatsächlich nebeneinander statt miteinander agieren, beispielsweise indem sie Kunden getrennt voneinander betreuen.

Händler haben hohe Erwartungen an ihre Lieferanten. In der von Schuppar durchgeführten Untersuchung gaben

beispielsweise 96 % aller Händler an, dass sie wettbewerbsfähige Konditionen erwarten. Ähnlich hoch sind die Erwartungen bezüglich der Lieferzeiten – auch nicht verwunderlich. Das Überlassen von Schulungsunterlagen, die Versorgung mit Prospekten und die Durchführung von Produktseminaren stehen ebenfalls weit oben auf der Wunschliste, gefolgt von der Hoffnung, dass der Händlermanager seinen Vertriebspartner persönlich betreut.

Auf den weiteren Plätzen der Erwartungsliste stehen so komplexe Forderungen wie das Überlassen von Regionen zur eigenständigen Bearbeitung, die Übergabe von Kunden an den Fachhandel und das Vernetzen der IT-Systeme bzw. eine Online-Bestellmöglichkeit.

Das Prinzip des Gebens und Nehmens

Entscheidend für die allgemein positive Ausgangslage von Kooperationsmodellen ist aber, so Schuppar, dass es neben den Erwartungen auch eine hohe Bereitschaft der Händler gibt, wichtige Leistungen zu übernehmen, nach dem Prinzip des Gebens und Nehmens. Ganz oben auf der Liste der Leistungen der Händler stehen die Punkte produktbezogene Beratung der Endkunden und Teilnahme an Herstellerschulungen. Es folgen die Aufgaben Ersatzteilservice, Lagerhaltung und Prüfung der Bestellungen auf Richtigkeit.



Für Stefan Boie ist es wichtig, dass die Lieferanten sich an den Diskussionen in der Branche beteiligen



Heinz-Helmut Piel hat nicht immer gute Erfahrungen mit der Übernahme von Kunden gemacht

Schuppar empfiehlt den Herstellern, ihre Konzepte gelegentlich auf den Prüfstand zu stellen. Händlerkonzepte sollten auf dem Prinzip Leistung und Gegenleistung basieren. Das funktioniert immer, in guten wie in schlechten Zeiten. Auch wenn man ins Detail gehe, beispielsweise bei Preisverhandlungen – kein Preisnachlass ohne Gegenleistung. Bei gelebten Händlerkonzepten, die auf diesem Prinzip basieren, ergebe sich ein magischer Kreislauf, der sich immer wieder selbst befruchtet. Damit es gut funktioniert, rät er dazu, einige entscheidende Punkte zu beherzigen.

- 1. Durch eine bewusste Differenzierung der Händler auf Basis einfach messbarer Leistungskriterien wird die Qualität der Kundenbetreuung besser.
- 2. Die Einfachheit der Händlerkonzepte ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. Auch wenn komplexere Bewertungskriterien die Realität unter Umständen besser abbilden, sollte man trotzdem zugunsten der Einfachheit darauf verzichten.
- 3. Genauso wichtig sind Kommunikation und eine Nachvollziehbarkeit des Systems, das die Ansprüche auch messbar macht.

So könne man sich dann auch gegenseitig vertrauen. „Vertrauen kann man nicht fordern, sondern nur geben, dann bekommt man es auch zu-

rück“, so Schuppar. Auch für den Fachgruppenvorsitzenden *Stefan Boie* (Boie, Heilbronn) ist das Prinzip Leistung und Gegenleistung bei ausgewogenem Verhältnis gut für das Geschäft, „aber es ist kein Erfolgsgarant, der sich im Ertrag misst“.

Was erschwert die Zusammenarbeit?

Nach der Devise „Hart aber fair“ diskutierten Hersteller und Händler gemeinsam und konstruktiv auf dem Podium Fragen, die sich um die gemeinsame Vertriebsarbeit drehten. „Was sind dabei die wesentlichen Knackpunkte, die die Zusammenarbeit erschweren?“, fragte Moderator Björn Schuppar zu Beginn der Runde. *Ralf Kronawitter* (Tsubaki, Gilching) bedauerte, dass es auf Händlerseite oft an einer einheitlichen Strategie zum Umgang mit den Lieferanten fehle. Bei größeren Händlern mit mehreren Standorten könne es dann auch passieren, dass die jeweils Verantwortlichen die Strategien unterschiedlich auslegen.

Nach Einschätzung von *Heinz-Helmut Piel* (Piel, Soest), werden viele Händler von den Lieferanten nicht als erste Wahl der Geschäftspartner gesehen und deshalb würde ihnen auch selten die Elite im Unternehmen als Ansprechpartner zur Seite gestellt. Eine weitere Schwierigkeit sieht Piel darin, dass die Vertriebsgebiete der Händler in der Regel nicht mit denen der Lieferanten übereinstimmen. So

haben Händler es häufig mit mehreren Außendienstmitarbeitern zu tun, die sich gegenseitig Konkurrenz machen.

Schlechte Erfahrungen hat Piel auch mit der Übernahme einzelner Kunden der Hersteller gemacht. „Da kam keine Freude auf“, wenn er gelegentlich feststellen musste, dass die bislang gewährten Konditionen besser waren als die des Technischen Händlers.

Basis der Beziehung ist das Vertrauen

Damit Zusammenarbeit gut funktionieren kann, ist aus Sicht von *Stefan Boie* Kontinuität besonders wichtig. Basis der Beziehung sei das Vertrauen. „Im Moment der Einführung einer Marke ist der Aufwand immer größer als der Ertrag. Wenn man einen Kunden aufgebaut hat, dann erwarten wir ihn auch auf Dauer betreuen zu können“, so Boie. Unter Umständen müsse ein Hersteller dann auch einmal gegen die Wünsche des Endkunden handeln, wenn diesem eine andere Belieferung eigentlich lieber wäre.

Für *Jürgen Zwoll* (ContiTech, Hannover) ist wichtig, dass beide Seiten ihr gemeinsames Ziel, den Endkunden vernünftig zu betreuen, immer vor Augen haben. „Gelegentlich muss



Ralf Kronawitter vermisst bei den Händlern oft eine einheitliche Strategie

man auch über seinen eigenen Schatten springen und darf nicht nur auf den kurzfristigen Erfolg schauen.“

„Zwar gibt es häufig ein Konzept zur Zusammenarbeit, aber wenn es dann an die Bearbeitung des Marktes geht, funktioniert es nicht, weil die wesentlichen Hausaufgaben nicht gemacht werden“, sagte Thomas Vierhaus. Auf Seiten der Hersteller werde oft nicht klar abgegrenzt, in welche Bereiche direkt geliefert wird und in welche der Handel liefert. Gerade die Hersteller, die eine Mischform haben, bei denen die Grenzen für den Handel nicht klar nachvollziehbar sind, würden die größten Probleme bereiten. Der Wettbewerb „Lieferant des Jahres 2010“ habe gezeigt, dass diejenigen Hersteller am besten abschnitten, die sich klar mit den Händlern abstimmen.

Wie wird man den unterschiedlichen Händlern am besten gerecht? Um diese Frage beantworten zu können, muss man von Seiten der Hersteller versuchen, die Händler zu systematisieren und zu bewerten. So wissen auch die Händler, wie sie beim Hersteller gesehen werden und sind sich im Klaren, welche Anstrengungen sie unternehmen müssen, um bessere „Konditionen“ zu bekommen. „Auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, ist zwar per se nicht schlecht, aber Indi-

vidualisierung ist das Gegenteil von Transparenz“, zeigte sich Stefan Boie überzeugt.

Chancen auch für kleine Händler

„Bekommt auch ein kleiner Händler von den Lieferanten eine Chance?“, fragte Heinz-Helmut Piel. „Als Lückenbüsser wollen wir nicht agieren“, lautete die klare Antwort von Jürgen Zwoll. Wenn aber eine Beziehung langfristig angelegt werde, dann könne man auch klein anfangen. „Wir haben viel Geduld, wenn sich eine stetige Entwicklung zeigt.“

Direkte Kundenbetreuung vermeidet ruinöse Preiskämpfe

Was kann man tun, um ruinöse Preiskämpfe zu vermeiden? Im OEM-Markt sind es wohl Innovationen. Im MRO-Geschäft macht es sich nach Einschätzung von Ralf Kronawitter bezahlt, wenn der Handel direkt mit eigenen Mitarbeitern den Kunden auf seinem Werksgelände betreut. Jürgen Zwoll ist überzeugt, dass sich Markenloyalität am Ende für den Händler bezahlt macht: „Eine Marke erleichtert den Verkauf durch vorhandenes Vertrauen in die Zuverlässigkeit und sorgt im Handel für bessere Margen, als es mit Billigprodukten zu erzielen ist.“

Aber auch die Hersteller sind gefragt, Maßnahmen gegen den Preisverfall zu ergreifen. Sie müssen nicht auf jede Anfrage ein eigenes Angebot abgeben und sie sollten verhindern, dass ihr Produkt an jeder Ecke zu bekommen ist. „Die Zahl der Händler muss im Verhältnis zum Marktvolumen stimmen“, sagte Stefan Boie. „Auf der anderen Seite müssen wir lernen, den Kunden unsere Leistung deutlich zu machen“, ergänzte Heinz-Helmut Piel. Die für den Abnehmer erreichbaren Mehrwerte sollten nicht nur qualitativ vermittelt werden können, sondern sich auch quantitativ berechnen lassen, wozu Unterstützung von Seiten der Hersteller hilfreich ist. „An der Verbesserung der Nutzenargumentation müssen Han-

del und Lieferanten gemeinsam arbeiten“, meinte Thomas Vierhaus.

Gebiets-, Kunden-, Projektschutz – welches Maß an selektivem Vertrieb ist rechtlich zulässig? Diese immer wieder zu Verunsicherung führende Frage beantwortete Thomas Vierhaus, der sich in jüngerer Vergangenheit intensiv mit dem Kartellrecht auseinandergesetzt hat. „Ein selektives Vertriebssystem ist kein Kartell, sondern ein aus Gründen der Markenpflege eingerichtetes System, bei welchem die Ware nur über ausgewählte Händler vertrieben wird. Deshalb sind selektive Vertriebssysteme unter bestimmten Voraussetzungen mit dem Kartellrecht vereinbar, vor allem wenn die Wahrung der Qualität des Produktes und die Gewährleistung des richtigen Gebrauchs den selektiven Vertrieb bedingt und die Händler aufgrund objektiver Qualitätskriterien ausgewählt werden.“

Intensive Kommunikation ist entscheidend

Am Ende der Gesprächsrunde waren sich alle Beteiligten einig, dass intensive Kommunikation die Grundlage für ein engeres Zusammenrücken von Handel und Lieferanten sei. Das Resümee von Thomas Vierhaus war zuversichtlich: „Ich nehme aus der Diskussionsrunde mit, dass wir nach wie vor eine ganze Reihe von Baustellen haben. Wenn wir den festen Willen haben, diese gemeinsam in Partnerschaft anzugehen, dann sollte es uns gelingen, in Zukunft dort ein gutes Stück weiter zu kommen.“ Stefan Boie ergänzte: „Der heutige Tag hat wieder gezeigt, wie wichtig es ist, dass Sie als Lieferanten einen Beitrag zu den Diskussionen leisten. Die Wirklichkeit im Markt ist zu eng verzahnt, um bei diesem wichtigen Thema nicht miteinander an einem Tisch zu sitzen.“ Er hätte auch mit den Worten des Franzosen Joubert resümieren können: „Nicht Sieg sollte der Zweck der Diskussion sein, sondern Gewinn“, und zwar für Lieferanten und Händler.



Thomas Vierhaus: „Wir haben nach wie vor eine ganze Reihe von Baustellen“

Bildquelle: iwis



Am Stammsitz des Münchener Herstellers iwis werden seit über 90 Jahren Ketten hergestellt. Mit großem Interesse besichtigten die Fachgruppenmitglieder die Produktion.

Herzstück Lagerlogistik: Benchmarking im Blick

Nachdem sich der erste Teil dem Handelsherzstück Vertrieb widmete, ging es im zweiten Teil der Jahrestagung um das zweite große Herzstück des Technischen Handels, die Lagerlogistik. Um aussagefähige Lagerkennwerte für die Branche zu ermitteln, hat sich der Verband dazu entschlossen, ein Benchmarking-Projekt anzustoßen. Dazu hat man sich mit dem Fraunhofer-Institut einen erfahrenen Benchmarking-Partner an die Seite geholt, der entsprechende Vergleiche schon in anderen Branchen durchgeführt hat. Wegen der großen Heterogenität des Technischen Handels hat man sich entschlossen, einen Feldversuch in der Fachgruppe „Antriebstechnik“ durchzuführen, in der es augenscheinlich vergleichbare Verhältnisse bei den Händlern gibt. In einem ersten Schritt wurde ein sogenannter „Lager-Quick-Check“ bei drei ausgewählten Technischen Händlern durchgeführt, der erste Erkenntnisse über die Bedingungen erbrachte.

Nicole Lubecki-Weschke von der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS in Nürnberg stellte den Tagungsteilnehmern das Projekt und die Ergebnisse vor. Sie betonte in Anlehnung an das Vormittagsthema,

dass eine Vertriebspartnerschaft noch so gut sein könne – wenn die logistischen Abläufe nicht klappen, dann sei der Geschäftserfolg trotzdem stark gefährdet. Ziel eines Benchmarkings sei es, Leistungstransparenz zu schaffen. Am Anfang steht ein quantitatives Benchmarking, um die Position in der Branche zu identifizieren. Um nachhaltige Verbesserungsansätze zu finden, sollte in einem weiteren Schritt ein qualitatives Benchmarking folgen.

Im Fokus stehen alle Prozesse zwischen Warenein- und -ausgang aus einem Lager. Vergleichen kann man Produktivität, Qualität und Kosten. Damit man nicht Äpfel mit Birnen vergleicht, werden im Rahmen des Benchmarkings die zahlreichen unterschiedlichen Strukturfaktoren gefiltert und bewertet. Auch dann gebe es zwar noch keine eineiigen Zwillinge, so Lubecki-Weschke, aber die Vergleichbarkeit sei relativ gut gegeben.

Thomas Vierhaus bewertete das Pilotprojekt positiv: „Den Ausführungen war zu entnehmen, dass es trotz aller Unterschiedlichkeit der Teilnehmer sinnvoll ist, ein breiter angelegtes Benchmarking-Projekt anzugehen.“ Rund ein Dutzend der anwesenden Mitglieder signalisierte Interesse am Lager-Benchmarking teilzunehmen.

Als nächster Schritt soll ein Lenkungsausschuss gebildet werden, der zunächst den vorhandenen Standard-Fragebogen auf die Anforderungen des Handels anpasst.

Das Thema Logistik wird eines der zentralen Themen der Zukunft sein. Mit der Prüfung der Möglichkeiten eines Lager-Benchmarkings wird der VTH diesem Trend gerecht.

Traditionell fand im Rahmen des „Tages der Begegnung“ auch in diesem Jahr wieder die Mitgliederversammlung der Fachgruppe statt. Die Mitglieder legten in der Sitzung die Marschroute und das Fachgruppenprogramm für das kommende Jahr fest.

Die Tagung der Fachgruppe „Antriebstechnik“ behandelte zwei zentrale Themen der Branche. Zwar konnten jeweils keine abschließenden Antworten gefunden werden, aber für die Mitglieder wurden neue Impulse gesetzt, die aufzeigen, wohin die Reise in Zukunft geht. TH



Lagerbenchmarking lohnt sich, meint Nicole Lubecki-Weschke