

Leseprobe

# WER WAR NOCH MAL DER KÖNIG

Absatzwege und kundenorientierter Vertrieb  
in der Kälte-Klima-Branche

Klaus Helmes



## Vorwort

Als ich 1987 in Essen einem mittelständischen Kälte-Klima-Anlagenbauer-Unternehmen beitrug, um den Vertrieb zu übernehmen, konnte ich nicht im Entferntesten erahnen, wie sehr mir diese Branche ans Herz wachsen würde. Als Quereinsteiger, ohne technischen Hintergrund, war ich vom ersten Tag an fasziniert von den unterschiedlichen Produkten und den vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten. Was mich ebenfalls sofort beeindruckte, war die Sprache: Verdampfer, Verdichter, Verflüssiger, Schauglas, Trockner, Expansionsventil, Wasserkühlsatz, Kälteleistung, Kilowatt, Split-Gerät, Kältemittelleitung und viele Begriffe mehr. Ich verstand kein einziges Wort, stellte aber früh fest, dass in Kundengesprächen diese Fachsprache auch angewendet wurde. „Prima“ dachte ich, „der Kunde versteht diese Sprache nicht, ich verstehe sie nicht, also benötigen wir sie nicht und können gemeinsam darüber reden, was er kaufen möchte und warum.“



**Klaus Helmes**

In diesem Bewusstsein führte ich meine ersten Kundengespräche und verkaufte die ersten Anlagen. Natürlich wurde alles intern noch einmal technisch geprüft, bevor die Aufträge bestätigt wurden, und ich musste das eine oder andere Mal noch einmal den Auftrag mit dem Kunden abstimmen. Ich bin heute fest davon überzeugt, dass in dieser ersten Zeit meiner Vertriebsfolge die Sprache mein Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern war. „Kein Mensch benötigt einen Verdichter

und einen Verdampfer“, fand ich, „aber alle wollen etwas, womit die Temperatur auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmt werden kann, und ich habe das passende Produkt dazu.“ Als ich später die Terminologie der Branche verinnerlicht hatte, nahm ich mir fest vor, sie in Gesprächen mit Kunden niemals zu benutzen.

1996 wechselte ich vom Kälte-Klimaanlagenbau in die Industrie, in den Vertrieb des Unternehmens York International (seit 2005 Johnson Controls). Dort stellte ich schnell fest, dass die Sprachstruktur die gleiche war. Als Hersteller verkauften wir zwar in unterschiedliche Vertriebskanäle, aber die Sprache blieb. Immer nur Verdichter und Verdampfer. Niemand redete vom Kundennutzen oder von Kundenorientierung, man sprach immer nur über Maschinen. Als ich 2002 Vertriebsleiter und ein Jahr später zum Bereichsleiter Klimasysteme für Deutschland und die Schweiz berufen wurde, stellte ich fest, dass auch in der internen Kommunikation immer nur über Technik, nie aber über Kundennutzen gesprochen wurde.

Je näher ich den Markt und den Wettbewerb kennenlernte, desto klarer wurde mir, dass es in anderen Unternehmen ähnlich zuging. „Warum will diese Branche nicht über Vertrieb reden?“, fragte ich mich immer und immer wieder, obwohl ich bereits lange den Grund kannte. Sie hatte es einfach nicht nötig. Sie war rundherum zufrieden. Eine Branche, die der Öffentlichkeit so gut wie nicht bekannt war, obwohl sie von der Lebensmittelindustrie bis zum Komfortklima fast alle Menschen erreichte, war eigentlich glücklich.

Als vor circa 15 Jahren die Hersteller in den unterschiedlichsten Bereichen des Markts feststellten, dass ohne ihre Bereitschaft,

sich zu wandeln, Wachstum ein Fremdwort bleiben würde, begann ein schleichender Prozess der Veränderung: klammheimlich, wie die Integration des Heizungsgroßhandels in den Markt, leise, wie die Einführung der (Klima)-Wärmepumpe, teilweise spektakulär, wie der Untergang der renommierten und traditionsreichen Kälte-Klima-Fachmesse IKK. In diesem Verlauf wandelte sich auch die Sprache: Aus Verdampfer wurde Inneneinheit und aus Verdichter Außeneinheit. Saug- und Druckleitungen wurden zu Verbindungsleitungen, und Steckverbindungen gab es auf einmal auch. Der Prozess von technischer zur Vertriebsorientierung begann, wenn auch schleppend.

Ich möchte Ihnen gern diese Branche vorstellen und mit meinen Vertriebsansätzen dazu beitragen, den Wandel zu beschleunigen.

## **Der Autor**

Klaus Helmes ist seit 25 Jahren im Bereich Kälte-Klima tätig. Nach 10-jähriger Erfahrung als Vertriebsleiter im Kälteanlagenbau trat er dem Hersteller York International bei. Zunächst als Vertriebsverantwortlicher für die Region West und danach als Bereichsleiter Klimasysteme. Seit der Übernahme von Johnson Controls arbeitet er in führenden Vertriebspositionen, unter anderem als Director Residential and Light Commercial für die Länder Deutschland, Schweiz und Österreich. Heute ist Klaus Helmes für die Entwicklung vertikaler Märkte im Gas- und Ölgeschäft in Europa verantwortlich.

## Aus dem Inhalt

### **Entwicklung, Marktstrukturen und Vertriebswege der Kälte- und Klimabranche**

Technische Verliebtheit als Vertriebskiller

Die Vertriebskanäle der Hersteller

- Klimasysteme bis 150 kW
- Klimasysteme über 150 kW
- Industriekältesysteme

### **Wie funktioniert das Verkaufen in der Kälte- und Klimabranche**

Verkaufen – ohne Berufung keinen Erfolg

Reklamationen als Auftragsvorbereitung

Wie verkaufe ich in der Praxis

- Mini-Split-Geräte für Privatkunden
- 800-kW-Flüssigkeitskühler für Gewerbekunden

Etikettenschwindel oder echte Kundenbeziehung

Verkaufen als Prozess

- Die Kennenlernphase
- Die Geschäftsphase
- Die Beziehungsphase

Vertrieb durch den SHK-Großhandel

Wie Vertriebsstrukturen den Markt verändern

Organisation der Vertriebskanäle aus Sicht eines Herstellers

- bis 500 kW Kühlleistung
- über 500 kW Kühlleistung

CRM-Systeme und Vertriebscontrolling

Erfolg ist planbar

### **Wer war noch mal der König**

# Entwicklung, Marktstrukturen und Vertriebswege der Kälte- und Klimabranche

## Technische Verliebtheit als Vertriebskiller

Es liegt auf der Hand, dass technisch orientierte Branchen ständig mit ihrer Kernkompetenz, der Technik, argumentieren.

In der Kälte- und Klimabranche ist das besonders auffällig. Dort reden nicht nur Planer, Produktmanager oder Handwerker über technische Besonderheiten, sondern auch die Vertriebsleute. ...

Es macht nicht nur Spaß, technisch schwierige Themen zu beherrschen, sondern erst recht, darüber zu reden. Und das motiviert natürlich Unternehmen, die **technische** Marktführerschaft anzustreben. Denn in der Kälte-Klima-Branche ist der technische Marktführer auch häufig der mit dem höchsten Umsatz.

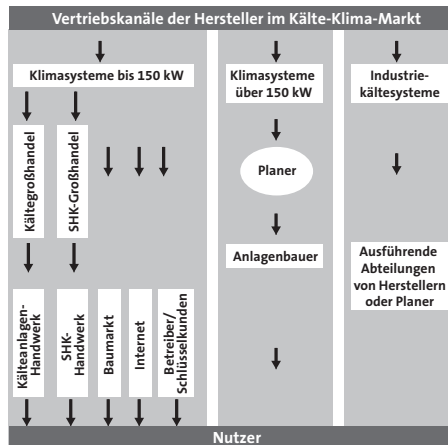
Die Formel für die Kälte-Klima-Branche scheint also einfach zu sein: **Technische Überlegenheit = Wirtschaftlicher Vorsprung.**

Für den Vertrieb kann eine ausschließlich technische Orientierung allerdings dazu führen, den Blick für das Wesentliche, – zum Beispiel den Kundennutzen – zu verlieren. Das ist tragisch, denn darum sollte es im Vertrieb fast ausschließlich gehen. Deshalb gewinnen auch jene Verkäufer häufiger Verhandlungen, die den Kundennutzen am besten vermitteln können. Dies funktioniert bemerkenswerterweise auch dann, wenn sie im Vergleich zu ihren Kollegen technisch unterlegene Produkte verkaufen müssen! ...

## Die Vertriebskanäle der Hersteller

... Doch wie funktioniert dieser Markt eigentlich? Welche Vertriebskanäle haben sich im Laufe der Jahre entwickelt und sind heute noch von Bedeutung? In der nachfolgenden Grafik zeige ich die traditionellen Vertriebskanäle von Herstellern auf. ...

... Beginnen wir im Bereich der Klimasysteme bis 150 kW. Nach meiner Erfahrung ist es das Tätigkeitsfeld, in dem die meisten Kälteanlagenbauer- oder SHK-Betriebe normalerweise arbeiten.



### Klimasysteme bis 150 kW

Der 1. August 1978, als der Gesetzgeber das Kälteanlagenbauer-Handwerk zum Vollhandwerk erklärte, war der Start in eine circa 25 Jahre anhaltende glorreiche Zukunft, weil die Märkte sich für die ausführenden Unternehmen grandios entwickelten. ...

... Der Fokus lag auf Expansion. Und es ging darum, einen Markt voranzutreiben, der anscheinend wie von allein funktionierte.

Die Unternehmen verteilten Produkte und Dienstleistungen, und die Auftragseingänge schienen wie ein Brunnen zu funktionieren, der immer die gewünschte Menge Wasser enthielt und nie versiegen konnte. ...

... Als das SHK-Handwerk noch keine Rolle spielte, verkauften Hersteller ihre Produkte im sogenannten einstufigen Weg direkt an den Fachbetrieb oder im mehrstufigen Vertrieb über den Großhandel. Der Vertrieb über den Großhandel war der traditionellere, weil er Vorteile bot: Der Großhandel war an vielen Standorten vertreten, er hatte langjährig aufgebaute Beziehungen zu seinen Abnehmern – den Kälteanlagenbauern, und die Hersteller mussten nur mit einer Stelle, dem zentralen Einkauf des Großhandelsunternehmens, die Bedingungen klären.

Alles war sinnvoll organisiert, und die Marktpartner konnten sich auf das Wesentliche konzentrieren: auf das gemeinsame Geschäft. ...

## **Klimasysteme über 150 kW**

Im Bereich der Flüssigkeitskühlsätze gibt es im Markt nicht mehr allzu viele Unternehmen, deren Produktpalette Anlagen im Bereich von 150 kW bis 5 MW bietet. Die Unternehmen haben sich eher auf bestimmte Leistungsbereiche spezialisiert. Ich würde sie aus meiner Erfahrung in drei Klassen unterteilen:

Unternehmen für Kaltwassersysteme von	150 bis 500 kW,
Unternehmen für Kaltwassersysteme von	150 kW bis 1 MW,
Unternehmen für Kaltwassersysteme von	150 kW bis 5 MW.

Übrigens lassen sich von den Klassen Rückschlüsse auf die Größe der darin tätigen Unternehmen ziehen: Je größer die Was-



serkühlsätze sind, desto größer ist meistens auch das Unternehmen, das sie installiert. ...

... Aber die größte Veränderung in der Über-150 kW-Liga ist seit den 90er Jahren durch neue, teilweise auch kleinere Hersteller von Geräten entstanden, die den Wettbewerb stark verändert haben. Durch sie sind gerade im mittleren Kälteleistungsbe- reich die Preise extrem gesunken, und die großen Hersteller haben dadurch im mittleren Segment Margen eingebüßt. Der Anlagenbauer freut sich. Er kann günstiger einkaufen. Doch wie gewonnen so zerronnen: Er wird heute immer mehr vom Planer zu unterstützenden Projektleistungen gedrängt, was wiederum seine gewonnenen Gewinnspannen reduziert. ...

... Die Anlagenbauer sind aus meiner Sicht trotzdem die Gewinner dieser Entwicklung, da sie stetig mehr Kundenwünsche in ihren Ausführungen berücksichtigt haben. Das bringt auf Dauer mehr Vertrauen vom Kunden und auch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Damit verbunden ist auch eine verbesserte Einflussnahme. So ist es heute nicht selten, dass trotz ausgeschriebener Produkte der Anlagenbauer das von ihm ...

## Industriekältesysteme

Industriekältesysteme sind die Königsklasse der Kälte-Klima- Technik. Hier werden die technisch anspruchsvollsten Anlagen gebaut, und der Markt unterscheidet sich von den vorher be- schriebenen Märkten. Unter anderem verkauft der Hersteller seine Industriekälteanlagen direkt an den Endkunden. Er tritt dabei als Anlagenbauer und häufig auch als Planer auf. ... Doch auch bei Industriekälteanlagen wird der Vertrieb preisgesteuert, und das hat historische Gründe. ...

# Wie funktioniert das Verkaufen in der Kälte- und Klimabranche

## Verkaufen – ohne Berufung keinen Erfolg

Die vorgenannten Strukturen werden von uns Menschen der Kälte- und Klimabranche belebt. Dabei sind aus meiner Sicht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb die Motoren. Mit ihren Fähigkeiten beeinflussen sie enorm, ob die vorher beschriebenen Vertriebswege erfolgreich sind oder nicht. Somit tragen sie für ihre Unternehmen ein Höchstmaß an Verantwortung.

Was zeichnet erfolgreiche Vertriebsleute denn nun aus? Welche Eignungen und Begabungen müssen sie besitzen, um erfolgreich zu handeln? „Verkaufen ist eine komplexe und schwierige Angelegenheit“, ist die landläufige Meinung. „Gute Verkäufer sind sogar selten“, hört man immer wieder. Ich jedoch bin fest davon überzeugt, dass Verkaufen ein geradezu simpler Vorgang ist.

Die Voraussetzung ist jedoch, dass Sie direkter Nachfahre eines Mammutjägers oder der römischen Jagdgöttin Diana sind. Dann kennen Sie das Wild, das Sie jagen, ganz genau. Wo es Futter sucht und wo es ruht. Seine diversen Vorlieben und seine täglichen Abläufe sind von ebenso großer Bedeutung wie seine Verhaltensweisen.

Sie wissen, welche Waffen Sie benötigen und welche Ihnen tatsächlich zur Verfügung stehen. Gleichzeitig legen Sie fest, ob Sie allein in der Lage sind, das Wild zu erlegen, oder ob Sie Unterstützung brauchen. Sie stellen sicher, dass das erlegte Jagdgut auch dorthin transportiert werden kann, wo es benötigt wird, und Sie kennen den Nutzen für die ganze Sippe. Bei er-

folgreicher Jagd steht Ihr eigener Nutzen fest: Ruhm, Ehre und Anerkennung. Die wichtigste Grundlage ist jedoch, dass es Ihr Naturell sein sollte zu jagen, dass Sie keine fremde Motivation benötigen, und es Ihnen Lustgewinn bringt. ...

## Reklamationen als Auftragsvorbereitung

Reklamationen oder die Behandlung von Problemen gehören bis heute nicht zu den beliebtesten Themen von Vertriebsleuten. Erst recht nicht, wenn bereits die Gewährleistungsfristen abgelaufen sind. Reklamationen führen daher oftmals in die Servicewüste, wenn Verkauf und Service nicht gleichermaßen gut funktionieren.

Warum wird die größte Marketingmacht eines Unternehmens, nämlich der Service, so sträflich vernachlässigt? Das scheint eine deutsche Business-Kernfrage zu sein.

Der Begriff „Servicewüste“ ist zwar etwas strapaziert, beschreibt aber noch immer treffend den Zustand in vielen Unternehmen, und zwar in Kleinbetrieben, im Mittelstand und in der Industrie.

Ich habe viele Gespräche über mangelnde Serviceorientiertheit geführt und immer wieder kam die Rede auf das Personal. Richtig gute Serviceleute seien einfach schlecht zu finden, hieß es immer wieder. Das ist nur bedingt nachvollziehbar. Produktkenntnisse und Systemverständnis sowie hohe Kunden- und Lösungsorientierung sind zwar keine einfachen, aber doch erfüllbare Anforderungen.

Das Problem scheint eher das Suchen zu sein und nicht das Finden. Und das hat etwas mit der telekommunikativen und medialen Veränderung unserer Gesellschaft zu tun.



Handys, Smartphones und Laptops haben die totale Informationskette aufgebaut. Jeder kann jederzeit nachfragen und sich informieren, wenn mal etwas nicht funktioniert oder es mit eigenem Denken nicht weitergeht.

Vor diesem Zeitalter des ständigen Nachfragenkönnens waren

nur die besten Mitarbeiter im Service anzutreffen. Wenn Sie vor 30 Jahren in Handwerksbetrieben nachgefragt haben, in welchem Bereich der beste Mitarbeiter eingesetzt wird, war die Antwort immer die gleiche: im Service. Damals hieß das noch Reparatur-Abteilung. ...

## Verkaufen als Prozess

... Am Vertriebsprozess sollte aus meiner Sicht das gesamte Unternehmen beteiligt sein und auch beteiligt werden. Denn Vertriebsprozesse sind immer organisationsübergreifend; sie berühren in ihren unterschiedlichen Phasen alle Unternehmensbereiche – Marketing, Innendienst, Außendienst, Projektunterstützung, Auftragsabwicklung, Buchhaltung, Auslieferung, Inbetriebnahme und Service. ...

... Grundsätzlich jedoch sollte ein Vertriebsprozess einen Anfang und ein Ende haben und immer wieder neu beginnen. Das bedeutet nach meiner Auffassung, einen Nichtkunden zum Kunden zu gewinnen und danach zum Stammkunden zu entwickeln. Dieser Prozess muss mit dem nächsten Nichtkunden wieder beginnen und zu Ende geführt werden. Diesen Kreislauf mit Leben zu erfüllen, ist die eigentliche Aufgabe des Vertriebs. Aus dieser Sicht heraus habe ich den Vertriebsprozess in drei Phasen aufgeteilt, die gerade in der Kälte-Klima-Branche gut umzusetzen sind. Aus meiner Erfahrung ist das der Weg eines jeden Geschäfts, das kundenorientiert aufgebaut werden soll.

Diese drei Phasen sind: Die Kennenlernphase  
Die Geschäftsphase  
Die Beziehungsphase

Jede Phase könnte auch Zeit genannt werden – Kennenlernzeit, Geschäftszeit und Beziehungszeit. Manchmal kennt man Nichtkunden schon sehr lange, bevor es zur ersten Bestellung oder zum ersten größeren Auftrag kommt. Die Geschäftsphase dauert manchmal Jahre, bis der richtige Zeitpunkt für eine wirkliche Geschäftsbeziehung mit dem Kunden gefunden wurde. Es funktioniert aber auch in kürzester Zeit, wenn alles zusammenpasst. Eines haben jedoch die drei genannten Phasen gemeinsam. Sie sind von gleicher Bedeutung. Ohne sie wird es keine stabile Kundenbeziehung geben. ...

### ■ Kennenlernphase

Die Kennenlernphase ist die Zeit, die allein dem Verkäufer oder der Verkäuferin gehört. In der Kennenlernphase kann der Vertrieb zeigen, was er kann. Hier geht es um einen guten ersten Eindruck, Sympathie, Empathie und vor allen Dingen Kommunikation. Die Kennenlernphase ist deswegen so wichtig, weil ...  
... „Testen Sie uns doch einmal. Ich würde gerne mit Ihnen zusammenarbeiten“, muss in dieser Phase Ihre erste Botschaft sein. Ich möchte ihnen dies an einem Beispiel aus dem Kälteanlagenbauer- und einem aus dem SHK-Handwerk aufzeigen. ...

### ■ Geschäftsphase

Die Geschäftsphase ist im Gegensatz zur Kennenlernphase die klare und unumstrittene Profilierungsphase des Unternehmens. Wo vorher die Qualität des Vertriebs gefragt war, müssen jetzt die Firmen zeigen, was sie können. Projektierung, Auftragsabwicklung und Logistik sind nun die

Schlüsselspieler, um die versprochenen Preise und Lieferzeiten einzuhalten. Der Vertrieb hat in dieser Phase nur eine begleitende Funktion, die jedoch für die Absicherung des Auftrages insgesamt sehr wichtig ist. ...

... Die Geschäftsphase entscheidet daher über die Kundentreue. Sie kann drei Monate oder drei Jahre dauern. Je nachdem, wie schnell der Kunde Vertrauen entwickelt, und wie schnell dadurch eine echte Beziehung entsteht.

## ■ Beziehungsphase

Im Zentrum der Beziehungsphase steht die Bereitschaft, permanent zu helfen, kontinuierlich zu dienen. Hilfsbereitschaft und Verlässlichkeit sind die Zauberwörter für stabile Geschäftsbeziehungen. ...

... In dieser Phase geht es auch immer um Preise. „Stimmt der Preis nicht, nutzt die gesamte Kundenbeziehung nichts“, heißt es immer wieder. Ich behaupte, dass Preise nicht kaufentscheidend sein müssen. Sonst wären Verbraucher nicht bereit, für 1 kg Kaffee 50 € zu bezahlen. Denn so viel kostet umgerechnet das Kaffeepulver in Maschinen, die mit Pads oder Patronen arbeiten. Das funktioniert natürlich nur, indem nicht Kaffeepulver verkauft wird, sondern Lifestyle. Jetzt höre ich schon den Einwand: „Das geht in unserer Branche nicht.“ Vielleicht ja doch. Es hat noch nie jemand ernsthaft versucht.

Viel zu schnell akzeptieren Verkäufer und auch Unternehmen das Argument „zu teuer“ als tatsächlichen Grund, ohne es zu hinterfragen und beim Kunden nachzuforschen, was denn der wirkliche Grund war. Bei folgenden zwei Beispielen ist der Preis definitiv nicht ausschlaggebend.

Ein Kälteanlagenbauer- oder Heizungsfachbetrieb hat dem Endkunden ein Split-Klimagerät angeboten. Selbstverständlich einschließlich der notwendigen Installation und Inbetriebnahme des Geräts. Er fragt den Lieferanten (Hersteller oder Großhandel) ob ein Preisnachlass von 5 % möglich wäre, um wettbewerbsfähiger zu sein und somit den Auftrag vom Endkunden erhalten zu können.

Was zunächst wie eine sinnvolle Vorgehensweise aussieht, stellt sich bei genauerer Betrachtung ein wenig anders dar. Prüfen wir in diesem Fall einmal die fiktive Kalkulation des ausführenden Unternehmens.

Einkaufspreis des Handwerksbetriebs für das Split-Klimagerät beim Hersteller oder Großhandel		800,00 €
Kalkulatorischer Aufschlag des Handwerksbetriebs		240,00 €
Montage und Inbetriebnahme bei Installation im Erdgeschoss	2 Monteure à 8 Std. = 16 Std. à 50,00 €	800,00 €
Isolierte Kältemittelleitung (Saug-/Druckleitung) Steuerkabel, Kondensatleitung, Kabelkanal inkl. Montage	5,00 lfdm à 60,00 €	300,00 €
Eventuelle Elektroarbeiten	pauschal	200,00 €
Mehrarbeiten wie Mauerdurchbrüche sind nicht im Preis enthalten – Abrechnung bei Bedarf nach Aufwand		
Gesamtsumme des Angebots für den Endkunden (ohne MwSt.)		2.340,00 €
Der Hersteller soll nun 5 % Zusatzrabatt gewähren, damit der Handwerksbetrieb bessere Chancen hat, den Auftrag zu erhalten	5 % Nachlass auf Split-Klimagerät	- 40,00 €



Der Kälteanlagenbauer- oder Heizungsfachbetrieb hat also bei einem Preisnachlass von 5 % auf seinen Einkaufspreis gerade einmal 40,00 € als möglichen Nachlass für den Endkunden zur Verfügung. Bei einem Gesamtpreis für den Endkunden von 2.340,00 € werden diese 40,00 € sicherlich keinen Einfluss darauf haben, ob der Anlagenbauer am Ende des Tages den Auftrag vom Endkunden erhält oder nicht.

Für den Hersteller bedeuten die zusätzlichen 5 % jedoch eine große kalkulatorische Menge, da die Marge des verkauften Split-Klimageräts um 5 % reduziert wird. Da die heutigen Gerätepreise bereits ausgereizt sind, hätte das für den Hersteller oder Großhandel eine starke Auswirkung, für den Kälteanlagenbauer- oder Heizungsfachbetrieb und seinen Endkunden aber fast keine.

Es ist daher immer von Bedeutung, Nachlässe nicht leichtsinnig zu vergeben, wenn sie in der Wirkung keinen klaren Vorteil für den Kunden und für den Hersteller selbst haben. Ein kleines Gespräch mit der Darstellung der Realität reicht hier häufig aus, um Rabatte nicht unnötig vergeben zu müssen.

## **Klima-Vertrieb im SHK Großhandel**

Der Kälte-Klima-Großhandel und der SHK-Großhandel sind wichtige Teilnehmer im Klima-Markt und besitzen besondere Vorteile als Multiplikatoren. Der Kälte-Klima-Großhandel ist bereits seit Beginn der Vermarktung von Klimageräten im Geschäft, der SHK-Großhandel – auf den ich mich hier konzentrieren möchte – erst seit ungefähr zwanzig Jahren. ...

... Der SHK-Großhandel gehört im Klimabereich sicherlich zu den interessantesten und zugleich schwierigsten Vertriebska-

nälen. Und nicht jedes Unternehmen ist in der Lage, diesen Vertriebskanal zu bedienen. ...

... Der Heizungsgroßhandel ist aus meiner Sicht bestens organisiert. Es haben sich große Einkaufsverbände entwickelt, die das Ziel verfolgen, Markenprodukte an den Fachbetrieb zu verkaufen und gleichsam in bestimmten Produktbereichen auch Eigenmarken zu vertreiben. Sie sind kluge Einkäufer, und es ist nicht gerade einfach, in die Produktpalette des Großhandels aufgenommen zu werden. Es sind daher kaum noch einzelne, nicht zu Gruppen zusammen geschlossene Großhandelsunternehmen im Markt zu finden.

Die Einkaufsverbände haben klare Anforderungen an die Produktpalette und auch an die dazu benötigten Serviceleistungen. Dafür bieten sie Herstellern im Gegenzug starke Kundenbindungen und große Kundennähe. Zudem sind sie quasi flächendeckend in Deutschland vertreten und können durch ihre straffe Logistik meist jeden Kunden, falls notwendig, sogar zweimal am Tag anfahren. ...

## **Die Organisation der Vertriebskanäle aus Sicht eines Herstellers**

... In dieser unorganisierten Wettbewerbssituation kann es passieren, dass Hersteller, Anlagenbauer und Fachbetriebe auf der gleichen Ebene anbieten, sprich an den Endkunden oder Benutzer. Unter Umständen wird der Hersteller somit in den Wettbewerb zu seinem eigentlichen Kunden gehen, der ihm wahrscheinlich danach die Freundschaft kündigt.

Wie lässt es sich in dieser Konstellation preislich arbeiten?

Schauen wir uns zur Erinnerung noch einmal den Markt der Split-Klimageräte an. Mit Eintritt der SHK-Unternehmen in diesen Markt haben sich die Preise für Geräte, einschließlich Montage, um ca. 30 % nach unten verändert, da die Margen im SHK-Markt traditionell unter denen der Kälteanlagenbauer liegen. Diese Preisentwicklung ist definitiv nicht mehr umkehrbar und führte dazu, dass diese Produktreihe für einige Marktteilnehmer nicht mehr interessant genug war. ...

... Meine Bedenken sind eher, dass Endkunden, Fachbetriebe, Anlagenbauer und Hersteller in diesen Systemen solange durchgerüttelt werden, bis niemand mehr versteht, worum es eigentlich geht. Die Ordnung wird verschwunden sein, und die Hersteller hätten, anstatt über kluge Channelstrategien neue Umsätze zu generieren, eigentlich nur Chaos angerichtet.

Die Frage lautet also: Kann diese Veränderung strukturiert werden und wenn ja, wie? Dabei steht für mich außer Frage, **dass** diese Veränderungen benötigt werden. Die Hersteller haben sich früher in ihren Vertriebsaktivitäten immer in Richtung des nächsten Kunden bewegt, sprich des Großhandels, der Fachbetriebe oder der Anlagenbauer. Diese Kundenklientel ist aber leider aus Kapazitätsgründen nicht in der Lage, die von den Herstellern gewünschte (und in deren Organisationen geforderte) Absatzsteigerung durch Ausbau des Endkundenmarkts zu leisten. ...

... Gibt es eine Struktur, die es erlaubt, dass Hersteller die direkte Kommunikation mit dem Endnutzer suchen, sie auch bekommen und dabei sogar von den Fachbetrieben und Anlagenbauern unterstützt werden?

... Mein persönlicher Lösungsvorschlag für die neue Organisation der Vertriebskanäle stellt sich recht pragmatisch dar. Aus

meiner Sicht würde es Sinn machen, den Bereich Klimasysteme in zwei Gruppen aufzuteilen: Klima-Systeme bis 500 kW und Klimasysteme über 500 kW ...

... Die interessante Aufgabe für den Hersteller im Bereich bis 500 kW wird nun sein, die aufgeführten Gruppen so miteinander zu verbinden, dass der Endkunde in den Fokus gerät und zwar für alle Beteiligten. Danach könnte es durchaus vorstellbar sein, gemeinsame Marketingaktionen durchzuführen, um die Aufmerksamkeit des Endkunden zu erhöhen. ...

... Die Herausforderung in diesem Vertriebskanal liegt eindeutig in der Menge der möglichen Kunden. Der gesamte Privat- und mittelständische Unternehmer-Kundenkreis ist riesig und somit ein großer Multiplikator.

## Erfolg ist planbar ...

### **Klaus Helmes: Wer war noch mal der König**

Format:	14 x 20 cm
Umfang:	ca. 290 Seiten
Ausführung:	gebunden mit Illustrationen
Ladenpreis:	ca. 34,- Euro (zzgl. Versandkosten)

### **Wollen Sie das Buch vorbestellen?**

Regina.Metz@cci-dialog.de,  
Leitung Beratung Fachwissen  
Fon +49(0)721/565 14-14

### **Wir individualisieren unsere Fachbücher für Sie:**

- mit einem eigenen Umschlag für Ihre Firmenaufgabe
- mit der Möglichkeit einer firmenspezifischen Einleitung im Innenteil des Buches (ab 16 Seiten)

Mirja.Becker@cci-dialog.de  
Leitung Medienberatung  
Fon +49(0)721/565 14-29

cci Dialog GmbH, Postfach 21 10 53, D-76160 Karlsruhe

Download dieser Leseprobe: [www.cci-dialog.de/buch/](http://www.cci-dialog.de/buch/)