

Autorenbeitrag von Dr. Nicolas Nasner*
**„Herausforderungen des dreistufigen
Vertriebswegs - Drei zentrale Bausteine für mehr
Profitabilität“**

**in der RAS International
Heft 3
01. März 2006
Seite 36 - 38**

*Dr. Nicolas Nasner ist Geschäftsführer der MSU Consulting GmbH, Hamburg. Im Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit steht die Ausschöpfung bislang ungenutzter Marktpotenziale. Er leitet das Kompetenz-Center Haustechnik.

Tel.: +49 40 325819 57
E-Mail: n.nasner@m-s-u.de

realistisch und vertrauenswürdig, wenn alle Warenpräsentationen auf die Markenbotschaft gleich abgestimmt sind – klassische Werbematerialien, der Internet-Auftritt, das Erscheinungsbild beim Großhandel und die VKF-Aktivitäten müssen alle die Markenpositionierung positiv beeinflussen.

ENDKUNDEN-ORIENTIERTE PREISSYSTEME

Auch in der Preisgestaltung werden heute große Potenziale „verschenkt“. Die offiziellen Preislisten der SHK-Hersteller haben immer weniger mit der Realität zu tun, sie sind zu „Mondpreisen“ degeneriert. Dem Installateur gelingt es immer weniger, diese offiziellen Preise durchzusetzen. Spätestens einschlägige Internet-Angebote verdeutlichen nun auch dem privaten Endkunden, dass z.B. Keramiken oder Armaturen ohne größere Schwierigkeiten in vielen Fällen für ca. 20 bis 25% unter Listenpreis zu beziehen sind.

Zudem verhindern die gängigen Mondpreise das Geschäft. In den Großhandelsausstellungen werden in der Regel die Listenpreise der Hersteller dargestellt. Dies wird unterhalb der absoluten Luxusklasse so manchen Privatkunden abschrecken, sich für hochwertige Ausstattungselemente zu entscheiden – zum Nachteil sowohl für die Industrie als auch für den Großhandel und das Handwerk.

Das heißt im Umkehrschluss: Ein Absenken der Listenpreise auf ein wieder realistisches Niveau kann den Profit aller Parteien im Vermarktungsprozess erhöhen. Der Blick auf die absolute Marge reicht eben nicht aus, um die Rentabilität eines Produkts zu bewerten. Vielmehr kann der Mehrverkauf den Verzicht auf einen Teil der Marge sehr schnell überkompensieren. Als ein erfolgreiches Beispiel hierfür sei aus einer anderen Branche Miele aufgeführt: Als das Miele-Management erkannte, dass sie sich mit ihren Preisen zu weit vom allgemeinen Marktpreisniveau entfernten, entschieden sie sich zu einer gut vorbereiteten Preissenkung – gleichzeitig und einheitlich bei allen Kunden. Diese Maßnahme wurde vom Markt nicht als Zeichen der Schwäche und des Preisverhaues interpretiert, sondern führte zu wieder deutlich steigenden Absatzzahlen und zunehmender Profitabilität der Marke.

WIEDERERLANGUNG DER INNOVATIONSFÜHRERSCHAFT

Der Standort Deutschland lebt von seiner Innovationsfähigkeit. Das haben auch praktisch alle namhaften SHK-Hersteller erkannt, sie haben die Verbesserung ihrer

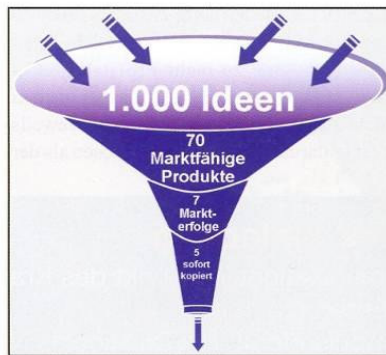


Abbildung 2: Viele Innovationsideen – wenig Markterfolge

Innovationskraft als wesentliches strategisches Ziel in ihre Strategie aufgenommen. In der Umsetzung sieht die Praxis leider noch anders aus, es dominiert die „1.000 : 70 : 7 : 5-Regel“ (siehe Abbildung 2): aus 1.000 Ideen entstehen durchschnittlich 70 neue Produkte, von denen sich ganze 7 erfolgreich im Markt durchsetzen. Von diesen sieben werden dann fünf innerhalb kürzester Zeit von Konkurrenten kopiert. In den Lagern der Großhändler lassen sich viele Neuprodukte finden, jedoch nur wenige davon sind echte Innovationen. Die meisten Neuprodukte entpuppen sich bei genauerer Betrachtung als lediglich marginale Verbesserungen bereits bestehender Produkte oder reine Me-toos. Andere sind zwar wesentliche Neuerungen, gehen aber an den wirklichen Endkunden-Bedürfnissen vorbei. Auf der anderen Seite beweisen schon heute erfolgreiche Unternehmen der Branche, dass mit innovativen Produkten auch in Deutschland profitables Wachstum zu realisieren ist. In einer Studie unter deutschen Haustechnik-Herstellern konnten wir nachweisen, dass die Top-Innovatoren im Durchschnitt 21% ihres Umsatzes und 24% ihres Profits mit Produkten generieren, die nicht älter als drei Jahre sind.

Insofern wird es für viele Unternehmen die Herausforderung der nächsten Jahre sein, das eigene Innovationsmanagement weiter zu professionalisieren. Es gilt dabei, gerade als deutscher Markenhersteller der Konkurrenz einen Innovationsschritt voraus zu sein, um langfristig zu überleben. Der Zugriff auf besonders kreative Köpfe reicht dabei heutzutage nicht mehr aus. Erfolgsentscheidend ist eine effiziente und strategiekonforme Organisation des Innovationsprozesses. Dieser Prozess stellt den Endkunden konsequent in den Mittelpunkt aller Innovationsüberlegungen und versetzt das eigene Unternehmen in die Lage, konti-

BLICKPUNKT

nuierlich potenzialträchtige Neuprodukte hervorbringen und erfolgreich zu vermarkten.

FAZIT

Die drei hier beschriebenen Herausforderungen betreffen Optimierungen des Marken-

auftritts, der Preisstellung sowie des Produktangebots. Sie stellen auf jeden Fall drei zentrale Bausteine zu mehr Profitabilität in Deutschland dar, auch wenn sie bei weitem nicht alle Probleme heilen können. Jeweils geht es darum, Dinge anders zu lösen als der

Wettbewerb, sich von scheinbaren Branchenstandards freizumachen, um eine Einzigartigkeit aufzubauen. Dies ist nie ein einfacher Prozess, doch Mut zahlt sich hier in der Regel aus. Denn: Nur wer sich differenziert, hat die Chance (auch in Deutschland) zu gewinnen!