

Exklusive Absatzwege für Hersteller - Gewinner und Verlierer im Wettbewerb der Vertriebskanäle

Dr. Hubertus Boehm, SYNCON (München)
International Franchise Consultants

Es gibt kaum noch einen Markt, auf dem nicht das Angebot größer ist als die Nachfrage. In dieser Konstellation ist der Käufer der Stärkere. Das gilt seit Jahrzehnten - nichts Neues also. Und doch gibt es Veränderungen: die Relation verschiebt sich, das Ungleichgewicht wird stärker. Aus dem "gesunden" Leistungswettbewerb wird ein existenzbedrohender Verdrängungswettbewerb. In vielen Branchen ist er bereits Realität, in anderen absehbar. Die Öffnung des europäischen Marktes verstärkt diese Entwicklung noch.

Verkaufen ist schon lange schwieriger als produzieren. Im Verdrängungswettbewerb erhält der Vertrieb einen immer höheren Stellenwert, Marktnähe wird erfolgsentscheidend.

Der klassische Produzent ist gewöhnlich weit entfernt vom Markt. Er hat (zumindest im Vertrieb) keinen direkten Kontakt zu Kunden und potenziellen Kunden. Der Vertrieb ist selbstständigen Vertriebspartnern überlassen: Handwerkern, Einzelhändlern, Handelskonzernen, Großhändlern, Werksvertretern, Handelsvertretern. In dieser Vertriebsstruktur ist die Marktnähe zwangsläufig gering. Alle Informationen stammen aus zweiter Hand. Der Hersteller spürt nicht, was die Endverbraucher brauchen, wie sie seine Produkte beurteilen, welche Kaufmotive ausschlaggebend sind, welche Serviceanforderungen wirklich bestehen, wie sich der Wettbewerb verhält, wo die

"Schmerzgrenze" bei den Preisen liegt. Er erfährt dies nur (wenn überhaupt) auf Umwegen über Dritte, unvollständig, "gefiltert", manipuliert.

In einem dynamischen, sich schneller ändernden Markt, ist ein solches Wissensdefizit gefährlich. Der Weg in die Informationsgesellschaft ist unaufhaltsam. Die Ware "Information" wird zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor. Wer mehr weiß als andere, ist stärker. Wer schneller agiert und reagiert, dominiert. Umfangreiches und aktuelles Wissen über Kunden, Anforderungen und Wettbewerb bedeutet Marktnähe.

Aber Wissen ist nur eine Facette der Marktnähe - eine passive. Noch wichtiger ist, dass man etwas tun kann, Zugriff auf Kunden und Vertriebspartner hat. Auch ein vom Markt grundsätzlich weit entfernter Hersteller muss in der Lage sein, durch seinen Vertriebskanal neben den eigentlichen Produkten (der "Hardware") auch diejenigen Dinge zu "transportieren", die letztlich den Erfolg seiner Produkte im Markt ausmachen: die Absatz-"Software". Er muss sicher sein, dass die Werbebotschaft auch durch den Kanal bis zum Point of Sale gelangt, die Produktinformationen vollständig beim Verbraucher ankommen, Verkaufsförderungsaktionen marktweit umgesetzt werden, Montage-, Garantie-, Wartungs- und Reparatur-Services perfekt erbracht werden. Letztlich muss der Hersteller diese "weichen" Erfolgsfaktoren initiieren, qualifizieren, steuern und kontrollieren können - eine weitere Facette der Marktnähe.

Wenn es um Verdrängung geht, kommt noch ein dritter Aspekt hinzu: der Hersteller braucht sichere Absatzwege. Geschützte Kanäle sind die "Lebensversicherung" des Unternehmens. Die klassische Absatzstruktur erfüllt diese

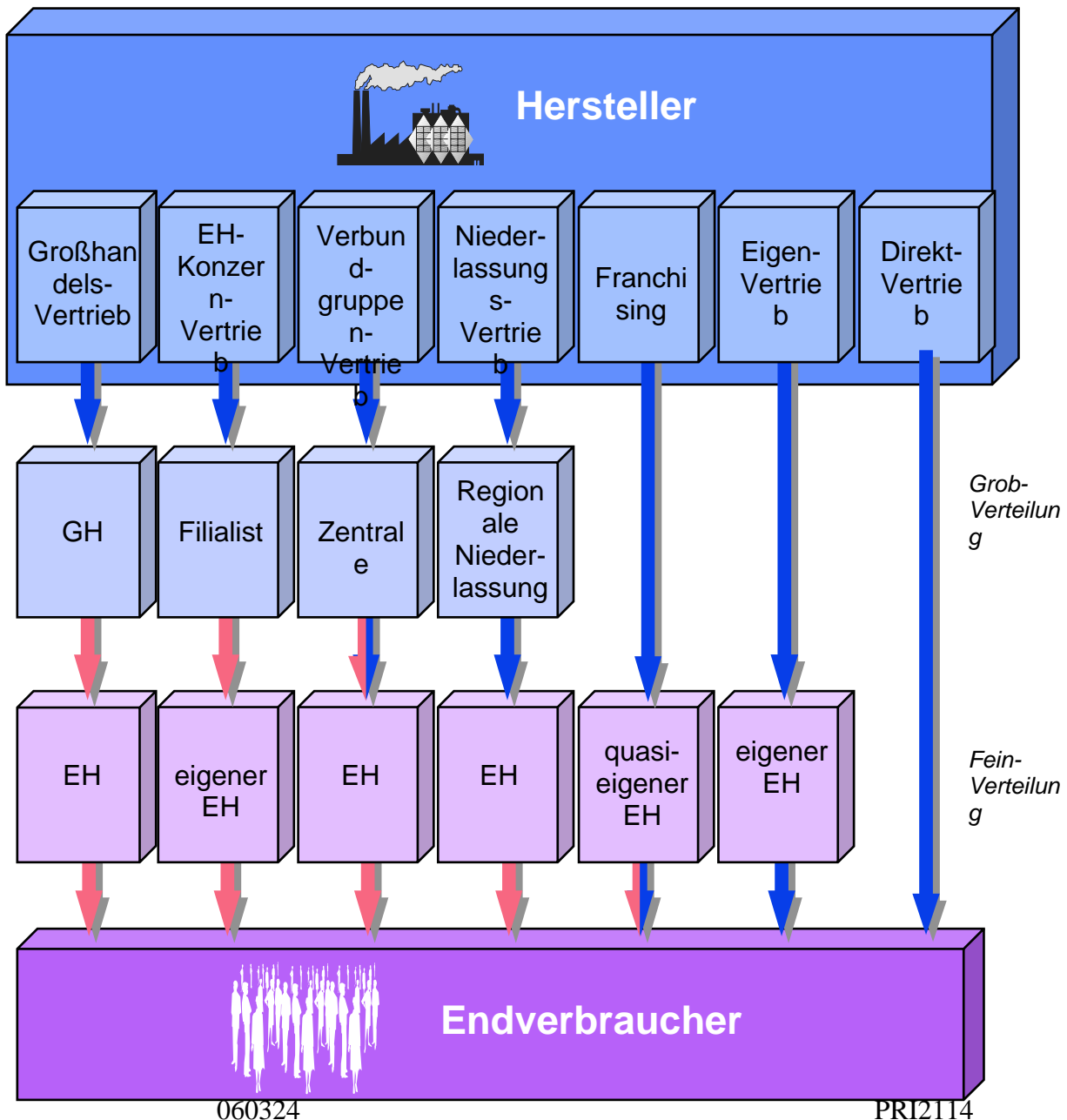
Forderungen nur bedingt. Der Hersteller ist sowohl vom Können seiner Vertriebspartner abhängig als auch von deren Wollen. Gewöhnlich kann er das Können (die Qualifikation) nicht beeinflussen und muss sich das Wohl-Wollen erkaufen, immer wieder von neuem. Bei zunehmendem Verdrängungsdruck kann daraus leicht eine Horrorvision werden.

Kein Wunder also, wenn Hersteller immer mehr darüber nachdenken, wie sie ihre Vertriebswege durchlässiger, qualifizierter und sicherer gestalten können. Abgesehen von traditionellen Bindungen stehen grundsätzlich verschiedene Absatzwege zur Verfügung.

Die Strategie

Wettbewerb der Absatzwege

- █ beherrscht
- █ fremd beherrscht



In den strategischen Überlegungen zur Zukunftssicherung eines Herstellers ist zu prüfen, wie die einzelnen Wege die Anforderungen an den Absatz der Produkte erfüllen. Die Kriterien ergeben sich aus den Marktbedingungen. In der Regel soll ein Absatzkanal marktnah, transparent, steuerbar, flexibel, rationell, sicher und auf das Produkt des Herstellers "fokussiert" sein, d.h. zumindest einen wesentlichen Teil der Vertriebsenergie auf dieses Produkt konzentrieren. Werden diese Kriterien erfüllt, so "beherrscht" der Hersteller den Kanal bis zum Endverbraucher. Er kann agieren, reagieren und gelassen den Verdrängungsbemühungen seiner Konkurrenten entgegen sehen.

Die typischen Absatzwege sind Direktvertrieb, Filialvertrieb, Franchise-Vertrieb, Niederlassungs-Vertrieb, Verbundgruppen-Vertrieb, Konzern-Vertrieb und Großhandels-Vertrieb. Misst man die Distributionsleistung am Anforderungsprofil eines Herstellers, so werden sie (selbstverständlich) dann am besten erfüllt, wenn der Hersteller den Vertrieb selbst in der Hand hat - also beim Direkt-Vertrieb und Filial-Vertrieb. Einen beinahe genauso hohen Erfüllungsgrad bietet der Franchise-Vertrieb. Auch dort hat der Hersteller noch vollen Zugriff auf den Kunden - er "beherrscht" den Kanal. Bei den anderen Formen endet seine Souveränität, bevor das Produkt den Markt erreicht - irgendwo in der "Pipeline". Besonders ungünstig ist die Situation beim Vertrieb über die Großhandelsstufe oder starke Handelskonzerne.

Vor diesem Hintergrund wird auch für Hersteller Franchising immer attraktiver. Ein Franchise-System ist eine Synthese der Vorteile selbstständiger Unternehmer und eigener Vertriebsstellen. Der Franchise-Nehmer setzt seine unternehmerische Energie uneingeschränkt für den

Vertrieb des Produktes ein. Er liefert umfassende Informationen über Kundenanforderungen, Wettbewerb und Vertriebs Erfolg. Das Marketingkonzept des Herstellers wird konsequent umgesetzt, die Vertriebsstellen zeigen "Flagge", alle notwendigen Services werden perfekt erfüllt. Der Hersteller kann Vertriebs- und Service-Personal nach Belieben schulen und trainieren. Langfristige Verträge sichern den Absatz.

Ein Franchise-System ähnelt funktional einem Filial-System. Es ist fast in gleicher Weise durchlässig, qualifizierbar, steuerbar und kontrollierbar. Im Gegensatz zum Filial-System wird der Hersteller jedoch am Point of Sale, der entscheidenden "Schnittstelle" im Absatzkanal, von einem Unternehmer repräsentiert und nicht von einem Angestellten (ein großer Unterschied!). Außerdem werden die Vertriebsstellen von den Vertriebspartnern finanziert. Die Investitionen des Herstellers beschränken sich auf die Entwicklung und Optimierung des Betriebstyps der Vertriebsstelle, den Test von Pilotbetrieben sowie den Aufbau und die "Durststrecke" einer leistungsfähigen System-Zentrale.

Für einen Hersteller hat Franchising mehrere Effekte. Sie erstrecken sich auf Marketing, Organisation, Personalpolitik, Expansion und Finanzierung. Unter Marketingaspekten bietet Franchising einen direkten Zugang zum Markt, umfassende Marktinformationen, direkte Kundenkontakte und unbeschränktes Hersteller-Marketing. Franchising bietet einen sicheren Vertriebsweg mit "quasi eigenen" Aktivitäten am Point of Sale, unabhängig vom Wohlwollen anderer und weniger abhängig vom Erfolg anderer. Daneben bietet Franchising hohe Produktivität in der Distribution: einstufiger Vertrieb, selektiver Vertrieb, qualifizierter Vertriebspartner,

motivierter Vertriebspartner, konsequente Zielgruppenorientierung. Das Franchise-Netz deckt den Markt gleichmäßig ab. Im Vertragsgebiet hat der Franchise-Nehmer Marktrecht und Marktpflicht. Er bietet das gesamte Programm an und schöpft das Potenzial in der Tiefe aus. Durch das hohe Engagement und die flexiblen Personalkosten können auch Gebiete mit geringerem Potenzial ausgeschöpft werden. Die Distribution ist transparent. Der Wettbewerb ist qualitätsorientiert - Qualitätswettbewerb geht vor Preiswettbewerb.

Auch in der Organisation bietet Franchising positive Effekte: klare Strukturen, vertikale Arbeitsteilung ("Fließbandprinzip" im Vertrieb), detaillierte Verhaltensregeln, unternehmerische Initiative "an der Front" und verminderten Kontrollaufwand.

Durch Franchising wird auch für einen Hersteller Eigenvertrieb realisierbar. Voraussetzung ist selbstverständlich ein attraktives Leistungsprogramm mit starker Wettbewerbsposition, ein ausreichendes Marktvolumen für exklusiv tätige Vertriebspartner, eine zukunftssichere Marketingkonzeption sowie ein vorbildliches Management mit einer leistungsfähigen Infrastruktur.