

Über Produkte und ihre Chance im Handel

kosi. – Nicht jedes Produkt ist über den Fachhandel einfach zu vertreiben. Welche Probleme es geben kann, zeigt ein Interview mit Jörg Stahlmann, Unternehmensberater für Holz- und kunststoffverarbeitende Betriebe und Geschäftsführer der Stahlmann Consulting GmbH.

Herr Stahlmann, in der Bauelement+technik 3/16 haben wir Ihre Montagezarge vorgestellt, die sogar von Sachverständigen empfohlen wird. Wie kommt das Produkt bisher im Markt an?

Das Produkt an sich ist ja nicht neu. Wir setzen dieses in ähnlicher Form bereits seit Mitte 2000 erfolgreich ein. Das wirklich Neue an der Montagezarge ist, dass wir all unsere Erfahrung aus über zehn Jahren Einsatz in die neue Version übertragen haben und diese nun auch allen Fensterbauunternehmen als in sich komplettes und geschütztes System verstärkt weitergeben möchten. Wir können sagen, dass wir in den Anfängen um Jahre zu früh für einen größeren Markt waren. Das ist heute für uns ein unglaubliches Geschenk. Uns spielt in letzter Zeit die Thematik der Vorwandmontage in die Hände, da nun von verschiedenen Seiten eine gewisse Sensibilität gegenüber dieser Art der Montage aufgebaut und erreicht wird. Dies bedeutet, dass mehr in korrekte Montagesysteme investiert werden muss und hierbei zeigt sich deutlich im Vergleich zu anderen Systemen.

Seit Ende 2015 haben wir nun unsere Vertriebsaktivitäten verstärkt und sind stolz darauf, dass wir sehr gut zweistellig in der Produktnachfrage wachsen. Dies veranlasst uns bereits heute bis zum Frühjahr 2017 unsere Kapazitäten aufzustocken, was ursprünglich erst für 2019 geplant war. Unsere bisherigen Kunden sind froh, noch zu einem eher „exklusiven“ Kreis von Anwendern zu ge-

hören, um gegenüber Ihren Kunden und Wettbewerbern mit unserem Produkt deutliche Alleinstellungsmerkmale zu haben und Ihre Kompetenz entsprechend nachhaltig darstellen können.

Und wie wird das Produkt derzeit vertrieben?

Zurzeit wird unser System direkt an unsere Kunden zur Selbstkonfektionierung geliefert. Dies geschieht unsererseits bewusst, da die Eigenschaften und der Mehrwert unseres Systems noch nicht einfach nur durch eine Artikelnummer bei externen Anbietern zu kommunizieren wäre. Zudem möchten wir unseren Kunden beste Betreuung bieten und im Gegenzug offene Kritik erfahren, sollten Unklarheiten oder weitere Bedürfnisse im Zusammenhang mit unserem System bestehen. Wir machen mit unserem jetzigen Vertriebskonzept auch die Erfahrung, dass bei einigen potenziellen Anwendern das Argument vorgebracht wird, dass bei der Verwendung unseres Systems Kosten entstehen, die Ihre Kunden wiederum nicht tragen würden. Auf der einen Seite sehr schade, da der Mehrwert nicht richtig erkannt wird, auf der anderen Seite sind das aber auch Kunden, die für uns nicht erste Priorität genießen. Würden wir unser System bereits im größeren Stil oder auch durch Handelsunternehmen am Markt platzieren, so könnten wir die uns selbst auferlegten Serviceansprüche nur begrenzt bieten. Zudem ist uns daran gelegen, dass unser System sofort und weitgehend ausnahmslos bei Erstanwendung funktioniert. Das bedeutet, dass dies mo-

mentan nur im direkten Dialog gewährleistet ist. Somit entwickeln, produzieren und verkaufen wir unser System nicht nur selbst, sondern wir stehen mit allem, was wir haben, dahinter, in erster Linie unser Know-how und kompetente Manpower. Ein groß ausgelegter, schwer zu überschauender Vertrieb mit der Erwartung kurzfristig hohen Erfolg zu generieren, würde unseren bisherigen Kunden sowie uns auf Dauer eher schaden als nützen.

Die Zarge ist als also derzeit nicht über den Montagefachhandel erhältlich. Wieso ist das so?

Unser Montagezargenkonzept über den Fachhandel zu vertreiben, dazu gibt es durchaus Überlegungen. Auch Partnerschaftsanfragen vom Fachhandel liegen uns vor. Der Handel als solcher ist sehr wichtig. Für uns im Sinne unseres Montagezargensystems ist er, wenn Sie so wollen, vielleicht Fluch und Segen zugleich. In erster Linie muss die „Chemie“ zwischen den Partnern stimmen. Würden wir uns dann für einen Vertrieb über den Fachhandel entscheiden, so sollten im Zusammenhang mit unserem Produkt Grundlagen geschaffen werden, die wesentlich im Bereich der Softskills der Handelspartner liegen.

Unsere Tendenz geht im Moment dahin, dass wir dem groß angelegten Montage-mittelfachhandel oder demjenigen, der sich der Bauelementmontage unter anderem in seinem Programm annimmt, unser System eher nicht zur Verfügung stellen wollen. Die Gründe hierfür sind vielfältiger als bereits benannt.



Jörg Stahlmann, Geschäftsführer von Stahlmann Consulting. Foto: Stahlmann Consulting

Welche zum Beispiel?

Die Gründe unsererseits können und sollen bitte nicht pauschal für alle Fachhandelspartner verstanden werden, treten aber auch nicht selten auf. Unsere Unternehmensphilosophie ist es, Lösungen für Planer, Anwender/Ausführer und Kunden zu schaffen. Darin unterscheiden wir uns in der Denkweise schon einmal vom Handel. Der Fokus beim Handelsunternehmen liegt primär beim Montageausführenden. Das sagt für uns aus, dass wir mit unserem Montagezargenkonzept viele unterschiedliche Ansprüche abdecken und vielfache, ineinandergreifende Problemfaktoren eliminieren wollen. Somit haben wir für mehrere Fragestellungen heute eine übergreifende und einheitliche Lösung. Beim Handel bekommen Sie jeweils eine Insellösung für zum Beispiel die Befestigung, die Abdichtung oder den Bauteileschutz. Im Gesamtkontext bieten Insellösungen kaum ein belastbar funktionierendes und zusammenhängendes Konzept. Heutzutage erscheint es uns nicht mehr so wichtig, dass der Fachhandel ausschließlich gute Produkte hat, dass erwarten Kunden sowieso. Fach- und Verarbeiterkompetenzen sind gefragt und werden an jeder Stelle des Vertriebs immer wichtiger. Heute muss man als Handelsunternehmen seinen Kunden so verstehen, als würde man selbst Teil des Kundenunter-

nehmens sein. Dazu ist Zeit und vor allem Wissen für die Kunden- und Betreuer von Produktinteressenten der Handelsunternehmen sehr wichtig und unbedingt notwendig.

Und der Fachhandel ist nicht bereit, dieses Wissen zu erlangen?

Es gibt im Fachhandel regionale Unterschiede diesbezüglich. In manchen Regionen sind Baukulturen, die produzierenden oder ausführenden Unternehmen, die Endkundenstruktur und die Produktaffinitäten anders. Die Frage ist also nicht, ob der Fachhandel bereit dazu ist, mehr Wissen zu erlangen oder nicht. Die Frage ist, will er das „flächendeckend“ und kann er das überhaupt. Sie müssen auch verstehen, warum das „Mehr“-Wissen gebraucht wird, wo und in welchem Umfang. Wenn Sie zum Beispiel mit Fachbereichsleitern bei Handelsunternehmen sprechen, dann ist durchaus Interesse, Verständnis und Begeisterung für unser System vorhanden. Im Hintergrund wird aber schon daran gedacht, ob das in seinen Verantwortungsbereich fällt und wie die Informationen bei wichtigen Stellen und bei Kundenkontakt vermittelt werden können. Bei einer durchschnittlichen Kundengesprächsdauer und den notwendigen Besuchen eines Kundenbetreuers bei all seinen Kunden, kann das Produkt



Stahlmanns systemunabhängige Montagezarge für Fenster.

Foto: Stahlmann Consulting

unserer Meinung nach nicht richtig kommuniziert werden. Was passiert? Wir würden uns ein Eigentor schießen, würden wir dies dennoch zulassen, und beim Handel ist man bei vollumfänglich erklärungsbedürftigen Artikeln sowieso eher auf Abstand, da sie ja nicht „easy to sell“ sind. Somit werden generell innovativen Produkten und wesentlich höheren Umsatzchancen am „gleichen Loch“ (Fenster) die Chance genommen, für alle Beteiligten erfolgreich umgesetzt zu werden. Den Mitarbeiter im Handelsunternehmen, den es direkt betrifft und den praktikable Spitzenprodukte sogar brennend interessieren würden, erreicht die Information einer möglichen und wesentlichen Umsatzsteigerung zuletzt. Umso ärgerlicher wenn dies bei nahezu gleicher Arbeitsleistung und gleichem Kundenbestand für den Mitarbeiter möglich wäre. Denn da vergibt das gesamte Handelsunternehmen relativ einfaches Wachstum.

Klingt, als hätten Sie ein Stückweit aufgegeben, den Montagemittelhandel zu beraten?

Nein, ganz und gar nicht. Wir sehen den Handel in Sachen Montagezarge zukünftig schon als notwendig an. Uns ist auch bewusst, dass Handelsunternehmen durchaus einen wesentlichen Einfluss auf eine unserer Kundenzielgruppen haben. Uns bestärkt die vorherrschende Situation weiterhin in unserem Tun, den Handel noch weiter zu sensibilisieren. Wir sind ja nicht nur Systementwickler der Montagezarge, sondern im Besonderen

ein beratendes Unternehmen im Fensterbau und für holzveredelnde Unternehmen. Von daher liegt uns der Kunde des Handelsunternehmens als Erster am Herzen. Heute ist uns primär wichtig, dass der Benefit unseres Montagezargensystems für interessierte und offene Fensterproduzenten und -lieferanten auch bei diesen bleibt und somit dort ein Alleinstellungsmerkmal bedeutet. Damit wollen wir zum Ausdruck

bringen, dass Lösungen in erster Linie nicht von großen Handelshäusern mit Marketingabteilung kommen, sondern von den Unternehmen die offen für neue Lösungen bestehender Fragen und für Ausführungssicherheit sind. Nur so können sie Ihren eigenen Kunden auch vernünftige und nachhaltige Lösungen und Produkte bieten.

Ein kleines Beispiel: Montagen mit Metallkonsolen sind wirklich gut. Diese finden sie bei vielen Händlern im Katalog. Ich persönlich möchte nicht zu den Eigentümern und Handwerkern gehören, die Fenster mit dieser Montageart irgendwann austauschen müssen. Die Konsolen sind meist von außen bei Fenstererstmontage angebracht. Das bedeutet für das ausführende Unternehmen, dass er mit dieser Art der Montage heute schon immense Folgekosten für den Endkunden verursacht, sollte ein Fenstertausch, aus welchem Grund auch immer, nötig sein. Über die späteren, notwendigen Abdichtungsmaßnahmen will ich hier jetzt gar nicht reden. In der Tat sind solche Befestigungsmittel fast selbsterklärend für den Anwender und somit für den Handel „einfach“ zu verkaufen. Ein weiteres Beispiel aus anderer Richtung: Als wir in den frühen Anfängen unserer Montagezargenentwicklung diese am Markt „vertreiben“ wollten, hatten wir die Idee, dies über Beschichtungslieferanten von Holzbauteilen zu versuchen. Es lag damals nahe, da die Oberflächenqualitäten bei Holz- und Holz-Metall-Fenstern während der Bauzeit und den wetterbedingten Bauphasen durchaus sehr stark

leiden können und dies meist zu unbefriedigenden Nachbesserungen oder Nachlässen in der Endabrechnung für das Fensterbauunternehmen führt. Nach langen Verhandlungen scheiterte unser Vorhaben letztendlich bei einem Lieferanten an der Aussage, dass er unser Konzept persönlich zwar als sehr gut bewertet, aber sein Unternehmen auch vom Verkauf von Renovierungsprodukten lebt. Für ihn und seine Interessen mag das kurzfristig zielführend sein, mehr aber auch nicht.

Was raten Sie dem Handel? Und warum?

Raten möchte ich dem Handel explizit nichts. Der Handel hat seine eigene Dynamik und die Handelsunternehmen ihre eigenen Strukturen. Ich würde mir eher generell etwas wünschen. Es würde mich und uns als beratendes Unternehmen, unter anderem auch für Händlerkunden in anderen Segmenten, und als Systemlieferant einer Montagezarge sehr freuen, wenn Geschäftspartner der Handelsunternehmen durchgängig noch intensiver wahrgenommen werden würden. Kernkompetenzen sollten noch intensiver ausgebaut werden. Wir würden uns wünschen, dass zukünftig gemeinsam mehr effizientere und nachhaltigere Lösungen für länger währende Zeiträume gesucht und gefunden werden, auch wenn diese nicht sofort durch eine Artikelnummer im Katalog zu finden sind. Das macht für uns auch den Unternehmensvorteil für Preis- und Wettbewerbsunabhängigkeit aus. Wir würden uns wünschen, dass zwischen internen Entscheidungsprozessen nicht mehr unbedingt zwei Geburtstage ein und derselben Person liegen. Auch wäre es wünschenswert, wenn Chancen eher erkannt und nicht „totgeritten“ würden als eigene Risiken permanent über zu bewerten. In letzter Konsequenz sind wir sicher, dass unsere Wünsche langfristig immer zu mehr Erfolg aller Geschäftspartner verhelfen. Das ist das, was jeder will und jeden zufriedenstellt. Natürlich kann man meist auf einen fahrenden Zug aufspringen. Das ist immer leichter als ihn anzuschieben. Man kann den richtigen Moment des Aufsprungs aber auch verpassen oder man findet in letzter Minute keinen komfortablen Platz mehr im Zug. ■