



FIT FÜR MARKETING

WARUM AUCH HANDELSAGENTEN MARKTORIENTIERT HANDELN MÜSSEN

Industriebetriebe machen Marketing, der Handel macht Marketing. Ist es daher überhaupt notwendig und sinnvoll, dass sich auch noch die Handelsagenten mit Marketing beschäftigen und Marketingmaßnahmen in eigener Sache durchführen? Sind sie nicht der verlängerte Arm der Unternehmen, die sie vertreten, und in deren Marketingkonzept eingebunden?

Text: Dr. Andreas Paffhausen

Die Antwort hierauf ist relativ einfach: Das Thema „Marketing“ muss auch für einen Handelsagenten von besonderem Interesse sein; er sollte etwas davon verstehen. Denn wenn eine Handelsagentur mit einem selbständigen Geschäftsbetrieb – und sollte er noch so klein sein – im Markt tätig ist und sich erfolgreich durchsetzen will, kommt sie ohne eine Ausrichtung an den Bedürfnissen ihrer Marktpartner nicht aus. Marketing entscheidet immer mehr.

Nachdem wir uns im ersten Teil dieser Serie mit den Grundlagen des Marketings beschäftigt haben, wenden wir uns nun dem Werkzeugkasten des Marketings zu und betrachten die Produkt- und Sortimentspolitik sowie die Preis-/Konditionenpolitik.

Die richtige Produkt- und Sortimentspolitik

Es steht außer Zweifel, dass der Markterfolg eines Unternehmens entscheidend

von der Attraktivität der angebotenen Produkte abhängt. Zumindest auf längere Sicht werden nur diejenigen Betriebe am Markt überleben können, denen es gelingt, ihr Produktangebot kontinuierlich und systematisch auf die Wünsche ihrer Kunden auszurichten. Die Produktpolitik ist daher ein sehr wichtiges marketingpolitisches Instrument und wird sogar als das „Herz des Marketings“ bezeichnet. Entscheidungen über Produkte müssen daher am Anfang aller Überlegungen über

die Marketingstrategie stehen. Mit den Möglichkeiten, die die Produkt- und Sortimentspolitik bietet, schafft sich ein Unternehmen die Basis für den Einsatz der anderen drei Marketinginstrumente: die Preis-/Konditionenpolitik, die Distributionspolitik sowie die Kommunikationspolitik. Gleichzeitig muss sich die Produkt- und Sortimentspolitik aber auch an den Zielsetzungen und Möglichkeiten dieser anderen Instrumente orientieren.

Zunächst muss Folgendes unterschieden werden: Die Produktpolitik beschäftigt sich mit allen Überlegungen und Maßnahmen, die sich auf einzelne Produkte bzw. Leistungen beziehen. Die Programm- bzw. Sortimentspolitik bezieht sich im Gegensatz dazu nicht auf das einzelne Produkt, sondern auf die Zusammenstellung verschiedener Waren zu einer in den Augen der Kunden attraktiven Produktpalette. Im Bereich der Industrie spricht man von Programm (Produktionsprogramm), beim Handel dagegen vom Sortiment (Handels-

„JE STÄRKER EINE MARKE IST, DESTO MEHR TRITT DIE PROFILIERUNG DURCH VERTRIEBSAKTIVITÄTEN, SERVICELEISTUNGEN UND PERSÖNLICHEN EINSATZ IN DEN HINTERGRUND.“

sortiment). Für die Handelsagentur ist die optimale Zusammenstellung ihres Vertretungssortimentes die Basis des Erfolges.

Aufgrund der Veränderungen im Markt sind die Unternehmen ständig gezwungen, ihre Produkte zu analysieren und gegebenenfalls Veränderungen einzuleiten. Die Handelsagenten haben zwar keinen direkten Einfluss auf die Gestaltung und Zusammensetzung der anzubietenden Produkte, sie können jedoch ihren Marktpartnern – den vertretenen Unternehmen – wesentliche Informationsgrundlagen bieten. Denn sie besitzen den direkten Kontakt zu den Kunden vor Ort und wissen, welche Akzeptanz die Produkte finden bzw. wo Probleme liegen. Außerdem haben sie die Gelegenheit – oder besser die Chance –, sich als Ideenlieferant zu profilieren.

Welche Möglichkeiten sind nun einem Unternehmen im Rahmen der Produktpolitik gegeben? Grundsätzlich kann ein Unternehmen:

- ein neues Produkt schaffen und im Markt einführen (Produktinnovation),
- ein bestehendes Produkt verändern (Produktvariation),
- ein bestehendes Produkt aus dem Markt nehmen (Produktelimination),
- ein neues Produkt für einen neuen Markt schaffen (Diversifikation).

Vertretungssortiment als Basis des Erfolges einer Handelsagentur

Der sortimentspolitischen Entscheidung kommt im Rahmen des Marketings einer Handelsagentur ein besonderer Stellenwert zu. Eine optimale Sortimentsgestaltung bietet vielfältige Möglichkeiten der erfolgreichen Marktbearbeitung und Kundenakquisition. Zusätzlich wird durch sinnvoll aufeinander abgestimmte Produkte die tägliche Arbeit erleichtert. Große Rationalisierungseffekte liegen vor, wenn beispielsweise ein Großteil der Kunden mit dem gesamten Sortiment beliefert wird.

Ein Handelsagent kann bei der Sortimentserweiterung ebenfalls strategische Überlegungen anstellen. So sind beispielsweise folgende Fälle von Interesse: Mit unseren Produkten sprechen wir unsere bisherigen Kunden bzw. Abnehmer an, die sich auf derselben Wirtschaftsstufe

befinden. Beispielsweise verkaufen wir derzeit Wein und Spirituosen bei der Gastronomie und nehmen alkoholfreie Erfrischungsgetränke in unser Sortiment auf. Es handelt sich hier um eine Erweiterung der Sortimentsbreite. Man spricht auch von einer horizontalen Diversifikation. Wir nehmen ein neues Produkt auf, das für unsere kaufenden Kunden interessant ist. Gleichzeitig sprechen wir auch einen neuen Abnehmerkreis an. Durch unser erweitertes Sortiment sind wir nämlich auch für neue Zielgruppen interessant geworden. Es besteht aber auch die Möglichkeit, mit unserem neuen Produkt ausschließlich neue Kunden anzusprechen. In diesem Falle handelt es sich um eine echte Diversifikation.

Es kann aber auch dazu kommen, dass sich bei einer Sortimentszusammenstellung oder -erweiterung Reibungspunkte ergeben. An Stellen, wo unser Sortiment nicht harmonisiert, sollten wir uns überlegen, was wir daran ändern können. Eine Entscheidung wäre beispielsweise, ein Pro-

dukt aufzugeben, das zielgruppenbezogen nicht mehr in unser Sortiment passt. Eine weitere strategische Überlegung wäre, ein neues, sinnvoll ergänzendes Produkt hinzuzunehmen.

Eine einmal getroffene Sortimentsentscheidung bleibt für ein Unternehmen – auch für eine Handelsagentur – selten im Laufe der Zeit festgeschrieben. Einzelne Märkte oder Kundengruppen verlieren im Zeitablauf als Betätigungsfeld an Attraktivität, während andere Betätigungsmöglichkeiten auftauchen und zur Verlagerung des Geschäftsbereiches anregen. Bei der Erweiterung, aber auch bei der Bereinigung des Vertretungssortiments sollte man möglichst nach einem vorher festgelegten Plan vorgehen, in dem die grobe Marschrichtung zum Ausdruck kommt. Wichtig ist aber auch die unternehmerische Intuition, die kurzfristig auf Risiken und Chancen aufmerksam macht.

Auch bei Markenartikeln hat ein Handelsagent einen wichtigen Aspekt zu berücksichtigen. Je stärker eine Marke ist, desto mehr tritt die Profilierung durch Vertriebsaktivitäten, Serviceleistungen und persönlichen Einsatz in den Hintergrund. Positiv kann sich auswirken, dass durch den meist hohen Werbeaufwand möglicherweise ein Vor-Verkauf stattfindet. Der Markenartikel im Vertretungssortiment einer Handelsagentur kann außerdem imagefördernd wirken.

Der Service macht den Unterschied

Auch der Kundenservice ist Teil der Produktpolitik und bezieht sich im Wesentlichen auf alle Serviceleistungen, die dem Kunden nach dem Kaufabschluss geboten werden. Gerade in diesem Bereich besteht eine wichtige Hilfe, um sich im Markt zu profilieren.

Die Handelsagenturen müssen sich in noch stärkerem Maße als bisher darüber klar werden, dass sie ein Nutzenbündel anbieten müssen, das heißt, eine Kombination aus Produkten und Dienstleistungen. Die Philosophie „Ein gutes Produkt verkauft sich fast von selbst“ bezog sich auf die Märkte, die vom Wachstum geprägt waren. Sie gehört nunmehr eher der Vergangenheit an. Solange nur Produkte verkauft werden, gerät die Handelsagentur leicht in die Vergleichbarkeit mit anderen Vertriebsorganen, insbesondere mit den angestellten Reisenden. Wenn ein marktgerechtes Dienstleistungspaket angeboten wird, wird die Leistung individuell und kommt aus der Vergleichbarkeit heraus. Natürlich muss sich die Übernahme solcher Dienstleistungen auch

lohnen, denn der Einsatz ohne Profit widerspricht jeder unternehmerischen Zielsetzung. Neben einer exakten Kalkulation der Preise für Tätigkeiten beim Kundenservice ist es daher besonders wichtig, den Vertragspartnern klarzumachen, dass diese Leistungen vergütet werden müssen.

Die Preis-/Konditionenpolitik sinnvoll gestalten

Hiermit verbunden ist die grundsätzliche Frage: Zu welchen Bedingungen werden die Produkte und/oder Leistungen angeboten? Das Finden einer passenden Antwort gehört eher zu den komplizierten Vorgängen in einem Unternehmen. Denn damit entscheidet es sich, ob und wie gut oder schlecht ein Produkt/eine Dienstleistung „geht“. Gleichzeitig ist damit das wirtschaftliche Wohl und Wehe eines Unternehmens verbunden.

Ein Produkt lässt sich nicht allein über den Preis verkaufen, sondern alle Bereiche des Marketings müssen dabei eingesetzt werden. Die Preispolitik ist somit ein Instrument unter mehreren. Die Gestaltung der Preise muss daher auf die übrigen marketingpolitischen Instrumente abgestimmt sein, damit eine maximale Wirkung der gesamten Marketingpolitik erreicht werden kann. Nur das Zusammenwirken aller Marketingaktivitäten und deren optimale Ausrichtung bringt den gewünschten Markterfolg.

Ein zentrales Problem besteht in der Frage, welche Anhaltspunkte ein Anbieter hat, um die Höhe des Preises zu bestimmen, den er für sein Produkt oder seine Dienstleistung fordern soll. Die Frage stellt sich einem Investitionsgüterhersteller, der eine Großanlage verkauft, ebenso wie einer Handelsagentur, die die Provision als Preis für ihre Vertriebsleistung festlegen soll. In der Praxis ist es meist so, dass man sich auf verschiedene Informationen stützt, die zwar in der Regel unvollkommen sind, die es jedoch möglich machen, sich an den „optimalen“ Preis heranzutasten. Dazu gehören der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung in den Augen der Kunden, die Struktur des Marktes – denn Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis – und die betrieblichen Kosten.

Die Vorgehensweise der Handelsagenten im Bereich der Preis- und Konditionenpolitik wird weitgehend von den vertretenen Unternehmen und dem Markt bestimmt. Trotzdem ist es wichtig, über die Aufgaben, Inhalte und Strategien der Preis-/Konditionenpolitik Bescheid zu wissen und die Hintergründe einzelner Handlungsweisen und Reaktionen zu kennen.

Preis-/Konditionenpolitik der vertretenen Unternehmen

Jedes der vertretenen Unternehmen hat seine eigene Preis-/Konditionenpolitik und erwartet von seinen Handelsagenten, dass sie die Preise und Konditionen im Markt durchsetzen. Für den Erfolg ist dabei entscheidend, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis aus der Sicht des Kunden stimmt, also:

- Produkt/Leistung
- Image
- Serviceleistungen
- Zuverlässigkeit
- Liefertermine und Warenausfall
- Konditionen usw.

Die Handelsagenten kennen ihre Kunden, ihre Wettbewerber, deren Preisniveau sowie die zu erwartenden Reaktionen der Konkurrenz bei Preisänderungen und die Akzeptanz des Preisniveaus ihrer vertretenen Unternehmen. Diese Informationen müssen an die vertretenen Unternehmen weitergeleitet werden, damit diese in eine marktgerechte Preis-/Konditionenpolitik einfließen können. Gibt es Probleme mit der Akzeptanz des Preis-Leistungs-Verhältnisses, so muss versucht werden, zu analysieren, worin die Ursache liegt. Der Preis allein ist es selten. Es gilt also beispielsweise zu überlegen: Welches sind die Stärken und Schwächen der vertriebenen Produkte oder wo liegen die Stärken und Schwächen der Konkurrenz?

Bei der täglichen Arbeit kann der Handelsagent die Preis-/Konditionenpolitik sehr gezielt einsetzen, denn sie zählt zu den sehr flexibel zu handhabenden Marketing-Instrumenten. So haben Handelsagenten häufig gegenüber Kunden einen Verhandlungsspielraum, in dem sie die Möglichkeit haben, Mengenrabatte zu gewähren. Der Einsatz dieser Rabatte sollte jedoch systematisch und gezielt erfolgen, und sie sollten nur dann eingesetzt werden, wenn die Notwendigkeit besteht. Denn es ist im Sin-

ne aller Beteiligten, mit den getätigten Umsätzen einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Nur dann sind Investitionen in die Zukunft möglich und damit eine Forcierung der Marketingstrategie der Produkte. Daher werden Rabatte und Preisdifferenzierungen häufig mit gestaffelten Provisionsregelungen verbunden. So erhalten die Handelsagenturen einerseits mehr Freiheit in der Verhandlung mit dem Kunden, andererseits mehr Verantwortung in Bezug auf das positive Ergebnis des vertretenen Unternehmens. Gleichzeitig haben sie auch Einfluss auf die Höhe ihrer Provisionseinkommen. Je effektiver, das heißt je „kostendeckender“ sie für ein vertretenes Unternehmen verkaufen, desto höher liegt das eigene Provisionseinkommen.

Eine erfolgreiche Preis-/Konditionenpolitik ist bei einem immer härter werdenden Wettbewerb ohne Produktprofilierung kaum möglich. Das Ziel im Verkaufsgespräch muss es daher sein, das Produkt und nicht den Preis in den Vordergrund zu stellen. Die kompetente und fundierte Produktargumentation gilt als notwendige Voraussetzung. Es geht jedoch nicht ausschließlich um das Produkt selbst, sondern unter anderem auch um

- das persönliche Engagement und die Kompetenz,
- die zeitlichen Präferenzen, wenn die Lieferzeiten günstiger sind als die der Konkurrenz,
- die räumlichen Vorteile, weil die Handelsagentur beispielsweise ein Auslieferungslager besitzt,
- die Zusatz- und Serviceleistungen wie Kundendienst, Garantie usw.

Bei allen Überlegungen darf nicht vergessen werden, dass Handelsagenten mit ihren vertretenen Unternehmen gemeinsam ein Ziel verfolgen, nämlich den Erfolg im Markt. Erreicht werden kann dies nur, wenn Umsatz getätigt wird, und zwar in

Dr. Andreas Paffhausen

berlinz consulting UG
Diplomkaufmann, war Dozent an verschiedenen deutschen Hochschulen und viele Jahre Hauptgeschäftsführer der Centralvereinigung deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) in Berlin.

info@berlinz-consulting.de
www.berlinz-consulting.de



dem geplanten Rahmen, auf dem die Kalkulation basiert, wenn also eine optimale Kostendeckung und gleichzeitig der angestrebte Gewinn erzielt werden.

Die eigene Preis-/Konditionenpolitik

Genau wie die vertretenen Unternehmen müssen sich auch die Handelsagenten über ihre Kostensituation im Klaren sein und wissen, welcher Aufwand effektiv und gerechtfertigt ist. So gilt es, insbesondere für Mehrfirmenvertretungen zu überlegen, welche Provisionseinnahmen welchem Aufwand gegenüberstehen. Im Folgenden sollen ein paar Anregungen zur kritischen Prüfung der eigenen Preis-/Konditionenpolitik als wichtiges Instrument im Marketing gegeben werden.

Beispielsweise ist bekannt, dass die persönliche Kommunikation – also der persönliche Verkauf – immer wichtiger wird, gleichzeitig aber sehr zeit- und kostenintensiv ist. Diese Tatsache muss auch bei der Preis-/Konditionenpolitik der Handelsagentur berücksichtigt werden. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass gerade die Effizienz der persönlichen Kommunikation unter Kostengesichtspunkten schwer zu erfassen ist. Es besteht die Notwendigkeit, die Zeit optimal zu nutzen. Hier sei nur das Hilfsmittel der konsequenten, ausgefeilten Besuchsplanung angesprochen.

Eine weitere Überlegung ist, über eine gesonderte Honorierung bei speziellen Serviceleistungen gegenüber den Kunden einerseits und den vertretenen Unternehmen andererseits zu verhandeln. Dies gilt beispielsweise, wenn für die vertretenen Unternehmen Analysen oder Informationen im Sinne von Beratung angeboten werden. Hier sollte jedoch im Einzelfall sehr differenziert vorgegangen werden, da nur besondere Informationen bzw. eine intensive Beratung in Rechnung zu stellen sind. Gegenüber den Kunden können beispielsweise Serviceleistungen, die über das Angebot der vertretenen Unternehmen hinausgehen, berechnet werden. Häufig findet dies im Bereich der technischen Dienstleistung Anwendung. So können etwa Lagerregale vermittelt werden, und es kann als persönlicher Service die Montage angeboten werden. Die Kosten werden dem Kunden in Rechnung gestellt. Durch diese technische Dienstleistung ergibt sich für die Handelsagentur eine weitere Möglichkeit der Profilierung. Ähnlich ist es beim Kundendienst für technische Geräte.

Mehr dazu in den folgenden Ausgaben von CONTACT. ■

