

Lösungskompetenz als Chance für den Fachhandel

**Von Dr. Robert Dekena im November 2008
(www.dokulog.de; RDekena@dokulog.de; Tel. 02202 239838)**

Seit gefühlten 100 Jahren versprechen die Anbieter von Kopier- und Druckgeräten, sich - unter der Überschrift des Begriffes „Lösungen“ - der Papierausgabeprobleme der Anwender anzunehmen und sie kundenorientiert zu lösen. Bis auf wenige Ausnahmen sind diese Aussagen aber leere Versprechungen. Immer noch steht viel zu oft das reine „Kistenschieben“ im Mittelpunkt aller Überlegungen. Dies gilt insbesondere für die Hersteller der Geräte mit ihren Vertriebsorganisationen in Deutschland. Elf Wochen im Quartal sprechen Unternehmensführung und Vertriebsleitung über „Lösungen“. In der letzten Woche des Quartals wird dann doch wieder nur herumtelefoniert und gefragt, könnt ihr mir nicht noch ein paar Maschinen von diesem oder jenem Typ abnehmen. Vertriebsmitarbeiter werden durch interne Steuerungs- und Provisionssysteme dazu angehalten, Maschinen beim Kunden zu platzieren, egal ob sie wirklich gebraucht werden oder nicht. Bei allem Gerede über „Lösungen“, versuchen viele Anbieter weiterhin nur ihre eigenen Probleme zu lösen, die da heißen „Wie viele Kilo Blech oder Plastik laufen in China oder sonst wo vom Band?“. Kundenbedürfnisse ernst nehmen, Kundenprobleme lösen und kundenorientierte Angebote sind eher die Ausnahme. Über Stückzahlen wird viel gesprochen, über Konzepte und Ansätze diese zu erreichen weniger. Gerätelisten werden ewig diskutiert, die Frage „Welchen Nutzen wollen wir als Unternehmen unseren Kunden bieten?“ vernachlässigt. Kein Wunder, dass derzeit der Markt auf einen reinen Preiskampf zusteuert. Der Verdrängungswettbewerb für vergleichbare Geräte erfolgt über den Preis und nicht über andere Größen. Die Margen werden dementsprechend immer geringer. Die vielen verschiedenen Seitenpreismodelle, die alle den Kunden irgendwelche Kosteneinsparungen vorrechnen und doch nur den Preiskampf anheizen, sprechen eine deutliche Sprache. Den Kunden soll es freuen - er spart angeblich 20% bis 30% seiner Kosten. Wirklich? Können sich Kunden darauf verlassen, die für ihn passenden Systeme und Dienstleistungen zu erhalten? Führt nicht eher die Pseudotransparenz der Seitenpreiskonzepte zu unwirtschaftlichen „Lösungen“? Wo bleibt überhaupt der Faktor „Nutzen“ in der ganzen Diskussion?

Moderne Papierausgabesysteme verfügen heute über so viele Möglichkeiten in der Anwendung, dass sich die meisten Kunden diese überhaupt nicht vorstellen können. Offene Schnittstellen erlauben die Integration ganz neuer Funktionen. Die Einbindung in bestehende Strukturen wird ungemein erleichtert. Kopier- und Drucksysteme werden endlich zu integrierten Bestandteilen der betrieblichen Infrastruktur, die sich intelligent administrieren lassen. Die Anbindung an DMS- und ERP-Systeme eröffnet neue Wege, Prozesse zu optimieren. Um dieses aber nutzen zu können, müssen sich die Anbieter wirklich für ihre Kunden interessieren, sie verstehen und ihre Probleme lösen. Wer nur auf die Stückzahlen der abgesetzten Geräte schaut, wird dazu schwerlich in der Lage sein. Jeder der das Wort „Kundenorientierung“ nicht nur in einer Broschüre abdruckt, sondern wirklich lebt, wird hier deutlich im Vorteil sein.

Und hier eröffnen sich ungeahnte Chancen für den qualifizierten Fachhandel. Engagierte Fachhändler können ihren Kunden ganz anders gegenüber treten als die meisten Vertriebsniederlassungen japanischer oder amerikanischer Gerätehersteller. Sie sind nicht gezwungen, in erster Linie ihre Vorgaben für die Anzahl der verkauften Geräte zu erreichen. Ihnen ist es weitgehend egal, ob sie ihren Umsatz über Hardware, Software, Dienstleistungen, Beratung oder sonstige Angebote einfahren. In einer Welt vergleichbarer Systeme können sie durch eine deutliche Positionierung im Markt, durch ihre Kompetenz, ihren direkten Kundenzugang und ihre Unabhängigkeit von einem einzelnen Hersteller, als die echten „Lösungsanbieter“ auftreten. Und wenn sie sich auf die wirklichen Fragestellungen der Kunden konzentrieren, dann lösen sich ihre Probleme fast immer automatisch mit. Wenn sie für ihre Kunden nicht nur einfacher Gerätelieferant, sondern Begleiter für die wichtigen Dokumentenprozesse sind, dann sind sie nur schwer ersetzbar. Nur über kundenorientierte Partnerschaften lässt sich in einem hart umkämpften Markt noch stabiles Wachstum erreichen. Hierfür sind die Potenziale beim qualifizierten Fachhandel noch lange nicht ausgeschöpft. Man muss sich zum Beispiel nur einmal anschauen, wer im Markt der öffentlichen Ausschreibungen für Druck- und Kopiersysteme über ein stetiges Wachstum verfügt. Bezogen auf die vier Gruppen „Herstellervertrieb“, „sonstige Direktanbieter“, „Fachhandel“ und „Systemhäuser“ kann nur der „Fachhandel“ kontinuierlich steigende Umsätze vorweisen (vgl. dazu Dekena, Robert: Öffentliche Ausschreibungen für Papierausgabesysteme. Wachsender Markt. In: BIT, H. 03, 2008, S. 10f. Aktuelle Zahlen finden sich unter www.dokulog.de). Die anderen Gruppen unterliegen immer wieder großen Schwankungen, die durchaus auf den Abschluss einzelner Großaufträge zu besonders günstigen Preisen zurückgeführt werden können. Wer nur auf die Preisseite seiner Angebote setzt, wird feststellen, dass fast immer jemand noch billiger ist und der niedrige Preis noch lange keine Kundenzufriedenheit und Marge garantiert.

Wie kann der einzelne Fachhändler nun die Chancen, die sich aus seiner Unabhängigkeit ergeben, nutzen? Er sollte sich die Frage stellen „Was kommt nach den Seitenpreiskonzepten?“ und für sich die Antwort darauf finden, welche argumentativen Alternativen er seinen Kunden jenseits des Kostensenkungsansatzes bieten möchte. Er sollte seine individuellen Stärken erkennen und nutzen. Nur so kann er sich vom Marktauftritt der Wettbewerber unterscheiden. Die Grundlage aller Überlegungen muss sich immer an den Kunden ausrichten. Sie bestimmen das Angebot und die Lösung. Aber welche Erwartungen stellen die Kunden an den Fachhändler und wie sehen sie ihn? Nur wenn sich der Fachhändler diesen Fragen offen und ehrlich stellt, kann er seinen Kunden eine entsprechend honorierte Leistung anbieten. So wird das Unternehmen in der Lage sein, das Angebot kontinuierlich an den Anforderungen der Kunden auszurichten. Sie sind der Maßstab aller Dinge und das sollte sich auch im Auftritt und in der Darstellung des Fachhändlers (z.B. in Flyern, Präsentationen, Angeboten, Webauftritt, Werbung) im Rahmen eines entsprechenden Vermarktungskonzepts niederschlagen.

Konsequente Ausrichtung an den Anforderungen der Kunden und die kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens werden die Schlüssel für den zukünftigen Erfolg als Anbieter liefern. Natürlich steht dieser Weg auch den Herstellern offen. Die Vergangenheit hat aber gezeigt, dass ihnen dies wesentlich schwerer fällt, als den Fachhändlern. Letztlich hängt die Strategie an einzelnen Führungskräften, die ihre Ideen konsequent und kontinuierlich umsetzen müssen. In einem überschaubaren eigengeführten Fachhandelsunternehmen fällt dies erfahrungsgemäß leichter als in einem großen, weltweit agierenden Konzern, für den der deutsche Kunde nur ein Rädchen im Getriebe ist. Für engagierte, lokal starke Fachhändler liegt hier ihr besonderes Potenzial, das es zu nutzen gilt. Für jeden Anbieter wird in Zukunft gelten, die Ausrichtung an der Anzahl der verkauften „Kisten“ wird bei der heutigen Vergleichbarkeit der Geräte nur noch für reine Webshops mit sehr schlanken Strukturen ein probates Mittel sein. Ein personell aufwändiges Vertriebs- und Servicenetz, wie es derzeit bei den meisten Anbietern immer noch vorhanden ist, lässt sich damit in Zukunft nicht mehr unterhalten. Nur kundenorientierte Vermarktungskonzepte, die konsequent und kontinuierlich umgesetzt werden, ermöglichen einem Anbieter, sich von den Wettbewerbern abzusetzen und den Kunden einen echten Mehrwert zu bieten.