



Kfm.-Ing. Eberhard Runge
Vorsitzender des
CDH-Forschungsverbandes

Geleitwort „Handel im Fokus“ **Handelsvermittlungen als Partner in der Hersteller – Handelsbeziehung**

Heute gibt es für den Weg, den eine Ware vom Hersteller zum Endkunden nimmt, eine Vielzahl von Möglichkeiten. Gerade in den letzten Jahrzehnten hat sich ein tiefgreifender Strukturwandel vollzogen, der noch in vollem Gang ist. Globalisierung, zunehmende Konzentrationstendenzen, Internet und E-Commerce oder „Lean Selling“ sind nur einige der Schlagworte, hinter denen sich reale Prozesse verbergen, die allen Unternehmen zum Teil erhebliche Anpassungsleistungen abverlangen. Das „Wheel of retailing“ dreht sich unaufhörlich – neue, innovative Vertriebsformen etablieren sich am Markt; alte, nicht länger effiziente Distributionskanäle verschwinden.

Unter diesen sich stetig verschärfenden Marktbedingungen wird der Vertrieb für die Unternehmen zur entscheidenden Schlüsselstelle. „Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.“ Dieses Zitat von Lee Iacocca umreißt in wenigen Worten den Stellenwert, der dem Vertrieb zukommt. Nur ein Unternehmen, das über ein überzeugendes Vertriebskonzept verfügt, kann sich heute langfristig gegenüber dem Wettbewerber behaupten.

Hart umkämpfte Märkte mit hoher Wettbewerbsintensität und starkem Preisdruck zwingen die Unternehmen dazu, alle Rationalisierungspotenziale auszuschöpfen. In vielen Unternehmen sind in den letzten Jahren in der Produktion und in der Verwaltung die nötigen Rationalisierungen vorgenommen worden, d. h. Produktions- und Verwaltungskosten lassen sich in den meisten Fällen nicht weiter reduzieren.

Damit wird zunehmend der Vertrieb auf den Prüfstand gestellt. Einerseits müssen auch im Vertrieb alle Möglichkeiten zur Rationalisierung und Kosteneinsparung ausgeschöpft werden, andererseits ist – wie bereits erwähnt – Kompetenz und Effizienz im Vertrieb der entscheidende Erfolgsfaktor eines Unternehmens. In diesem Zwiespalt stehen die strategischen Überlegungen der Unternehmen in bezug auf Aufbau und Ablauf ihrer Vertriebsaktivitäten.

Eine Strategie, den Spagat zwischen geringen Kosten und hoher Effizienz zu schaffen, ist das Outsourcing von Vertriebsfunktionen an externe Spezialisten, d. h. das Unternehmen gliedert

bestimmte Aufgabenbereiche aus. Als externer Vertriebsspezialist spielt die Handelsvermittlung eine besondere Rolle. Neben dem Einzelhandel und dem Großhandel gehört die Handelsvermittlung zu den drei klassischen Bereichen des Handels, wobei die Handelsvertretung den Kernbereich innerhalb der Vermittlung darstellt. Das Handelsgesetzbuch definiert den Handelsvertreter als einen selbstständigen Gewerbetreibenden, der „ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen“.

Handelsvertretungen können im Direktvertrieb tätig sein, spielen aber eine wesentlich größere Rolle im Business-to-Business-Bereich, d. h. sie vermitteln Waren zwischen Unternehmen auf allen Wirtschaftsstufen, so zwischen Industrie und Handel, zwischen Industrie und Unternehmen (z. B. im Zulieferbereich) oder auch zwischen Groß- und Einzelhandel und in nahezu allen Branchen. Handelsvertretungen vermitteln im Durchschnitt jährlich Waren in Höhe von 175 Mrd. Euro, hinzu kommen noch die Umsätze aus dem Eigenhandel. Schon diese Zahlen machen deutlich, dass Handelsvertretungen eine starke Position im deutschen Wirtschaftsgefüge einnehmen. Handelsvertreter sind immer häufiger auch Berater für neue Produkte und Märkte.

Der wirtschaftliche Wandel lässt auch den selbstständigen Vertrieb nicht unberührt. Die zunehmenden Konzentrationstendenzen auf der Herstellerseite haben zur Folge, dass Vertretungen teilweise verloren gehen. Das Schrumpfen des Facheinzelhandels in Deutschland engt die Spielräume auf der Kundenseite immer mehr ein. Aber die wirtschaftliche Dynamik bringt auch Chancen, neue Geschäftsfelder eröffnen sich und andere Vertretungen kommen hinzu. Insbesondere bei ausländischen Unternehmen, die auf den deutschen Markt wollen, ist die Nachfrage nach Handelsvertretungen groß, mittlerweile vertritt die Hälfte der CDH-Mitglieder zumindest eine ausländische Firma, mit steigender Tendenz. Die Handelsvertretung tritt dann häufig als Importeur auf; auch diese Umsätze nehmen laufend zu und können nur geschätzt werden, aber 75 bis 100 Mrd. Euro scheinen durchaus realistisch.

Auch das Berufsbild des Handelsvertreters hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt und sich den veränderten Anforderungen der Märkte angepasst. Der Handelsvertreter ist vom reinen Verkäufer früherer Zeiten zu einem Dienstleistungsunternehmer geworden; der Service für beide Marktpartner – vertretene Unternehmen und Abnehmer – steht im Mittelpunkt. Service und Kundenorientierung werden immer wichtiger. Dies wird gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten mehr denn je im Vordergrund stehen.

Die weltweite Finanzkrise hat den Aufschwung in Deutschland in diesem Jahr jäh gestoppt und nicht nur da. Eine weltweite Rezession ist nicht auszuschließen, die Folgen für die Realwirtschaft sind gegenwärtig noch gar nicht abzusehen. Wenn ein Unternehmer unter solchen Bedingungen im Markt bestehen will, muss er, noch mehr als sonst, seine Stärken entwickeln, seine Kunden an sich binden und sich mit seiner marketingpolitischen Strategie vom Wettbewerber absetzen. Und dafür braucht das Unternehmen einen starken Vertriebspartner, der durch seine Arbeit beim Kunden über den Markt informiert ist, die Nachfrage kennt und ein Gespür für Trends und Entwicklungen hat.

Die Erfolgsfaktoren im Verkauf werden immer noch von Menschen bestimmt, ungeachtet aller Technologien, die zum Einsatz kommen. Technik kann letztlich immer nur unterstützend wirken. Vor dem Hintergrund, dass Produkte immer ähnlicher werden und Preiszugeständnisse vielfach ausgereizt sind, sind die persönlichen Beziehungen und das Vertrauensverhältnis zwischen Verkäufer und Käufer immer öfter ausschlaggebend für den Verkaufserfolg und damit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Gerade auch bei Produkten, die neu im Markt eingeführt werden, die erklärungsbedürftig sind, wo Schulungsbedarf vorliegt, wo Wartungsarbeiten anfallen, kann auf manpower nicht verzichtet werden. Insofern hat der selbstständige Vertrieb gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Wandels seine Chancen und seine Möglichkeiten.

Kfm.-Ing. Eberhard Runge

Vorsitzender des CDH-Forschungsverbandes
