

# **Outsourcing des Vertriebs: Handelsvertreter / Vertragshändler oder angestellter Aussendienstmitarbeiter?**

---

- 8 Landesverbände in allen Teilen der Bundesrepublik Deutschland
- Fachverbände für die meisten Branchen:
  - Beispielsweise Bauwesen, Bekleidung-Sportartikel-Textilien-Schuhe-Lederwaren, Maschinen, Elektrotechnik, Zulieferindustrie, Möbel, Hausrat, Nahrungs- und Genussmittel
- Vertritt die Interessen der ca. 34.000 Handelsvertretungen auf der Großhandelsstufe in Deutschland
- Mitglieder: nur selbstständige Betriebe im B2B-Bereich  
(Handelsvertretungen, Industrievertretungen, Vertragshändler, Vertriebsingenieurbüros, Mode- und Lebensmittelagenturen etc.)
- Betreuung der Mitglieder in allen wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen, Vertretungsvermittlung
- Mitglied der Internationalen Union der Handelsvertreter und Handelsmakler (IUCAB), Amsterdam

**„Je düsterer die Konjunktur, desto wichtiger der Verkäufer. Kein anderer Bereich beeinflusst das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens so direkt wie der Vertrieb.“**



( Leitl/Rickens, Manager-Magazin )

## Make or Buy – eigener Außendienst oder externes Know-how?

Der Vertrieb wird immer wichtiger: Gute Produkte allein sind kein Garant mehr für Erfolg.

Der Vertrieb wird immer schwieriger: Weitgehend gesättigte, wettbewerbsintensive Märkte engen die Spielräume ein.

Der Fachkräftemangel ist ebenfalls im Vertrieb bereits spürbar.

Der Vertrieb muss optimiert werden: Schlanke Strukturen, marktorientierte Strategien und eine günstige Kostensituation sind notwendig.

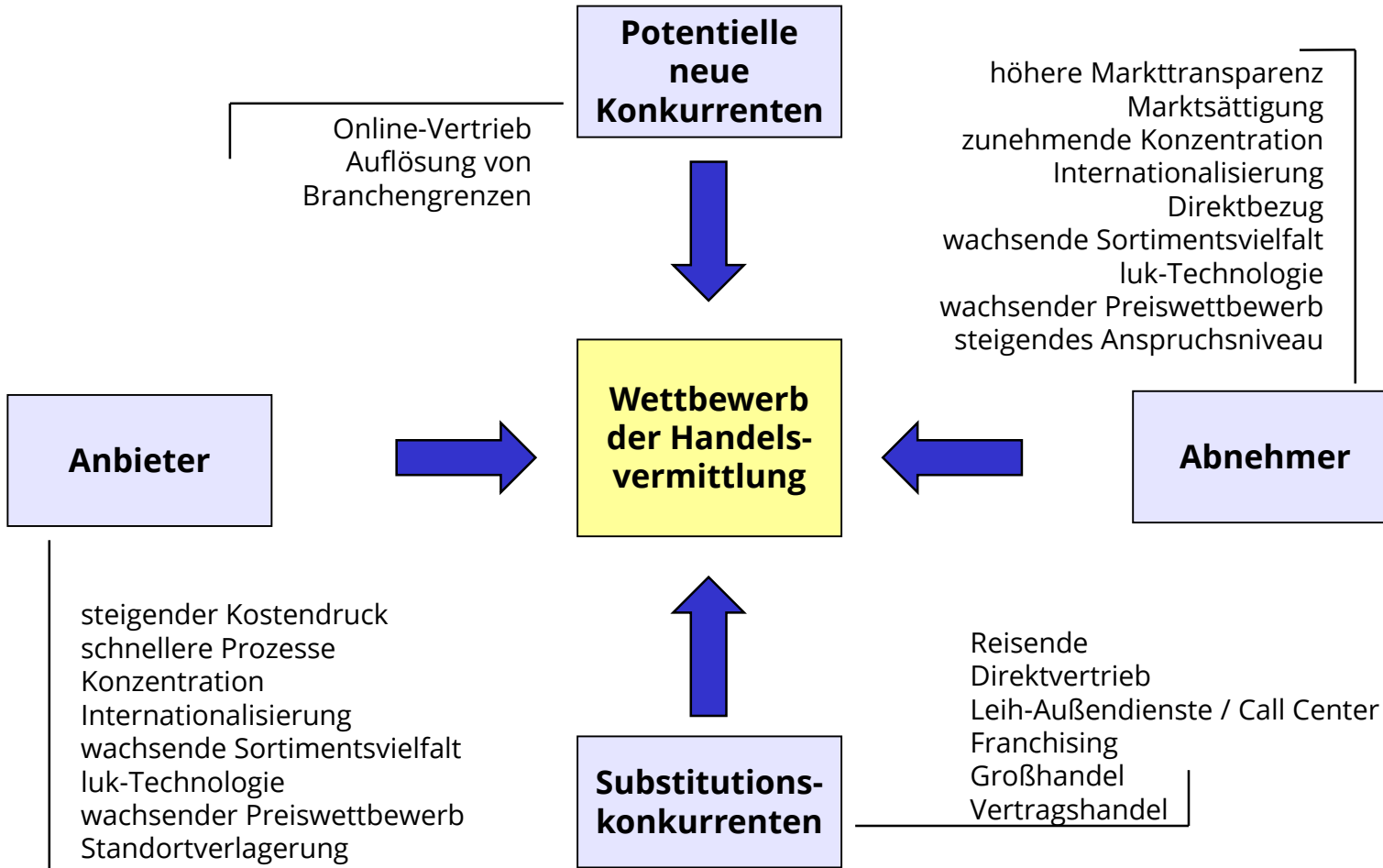
Hohe Vertriebsqualität und geringe Kosten:

Ein Widerspruch in sich?

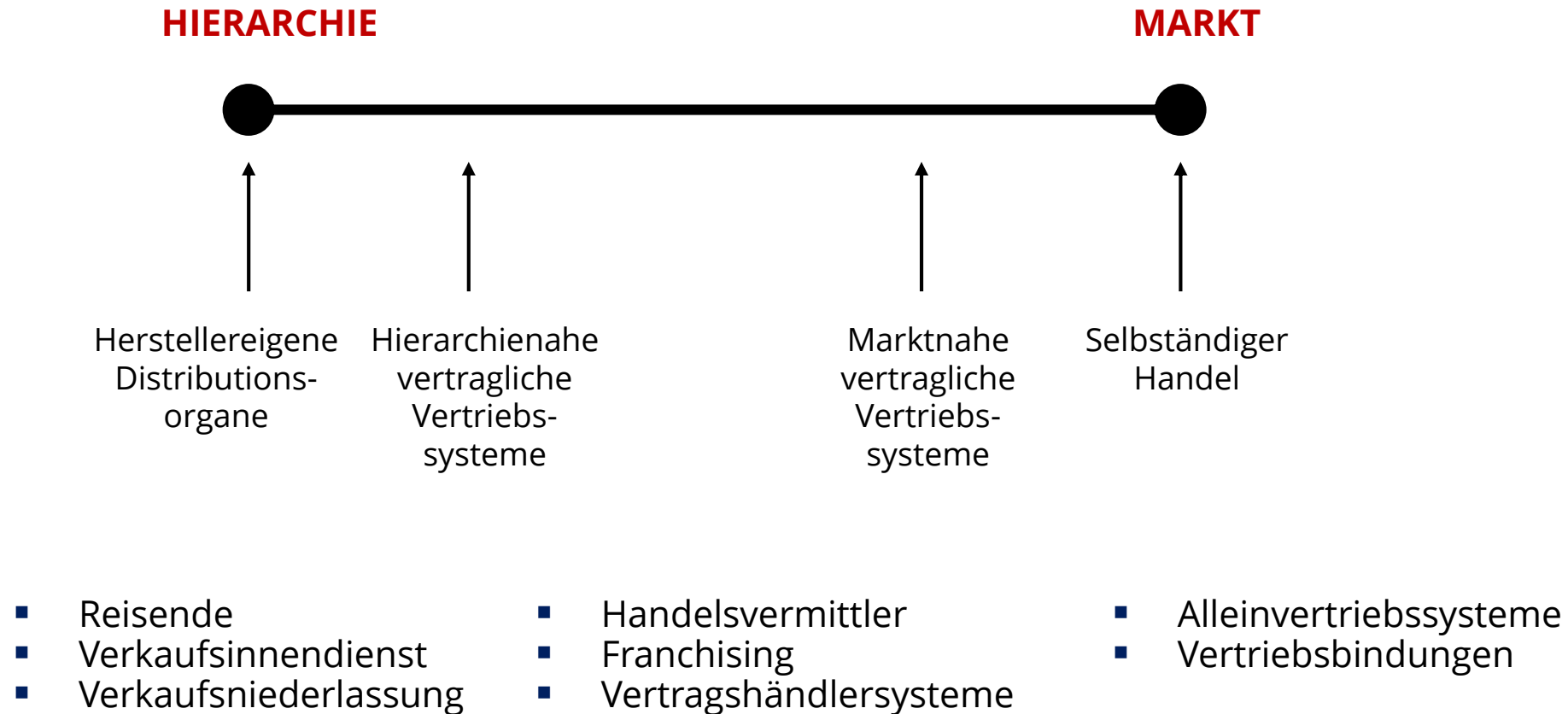


Nicht, wenn die Vertriebsfunktionen an externe Spezialisten ausgegliedert werden.

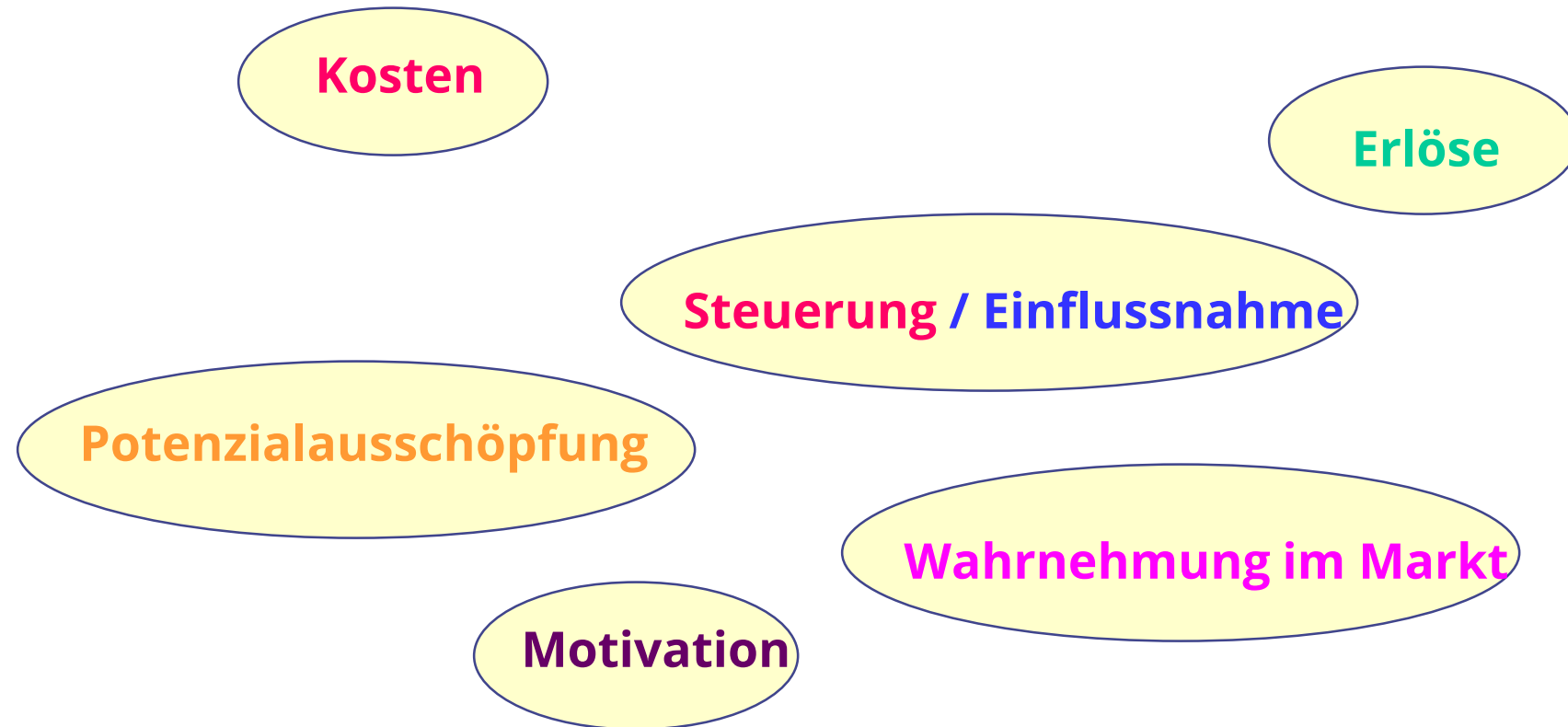
# Herausforderungen im Vertrieb



# Das Markt-Hierarchie-Kontinuum



# Vertriebswege auf dem Prüfstand



# Die Kriterien für eine Entscheidung für eine Vertriebsform

Die Entscheidung für eine Vertriebsform fällt ein Unternehmen in der Regel unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien, wie etwa:

- branchenspezifische Besonderheiten
- Kostengesichtspunkte
- erwartete Effizienz einer bevorzugten Vertriebsform

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren in Produktion und Verwaltung die nötigen Rationalisierungen schon vorgenommen. Produktions- und Verwaltungskosten lassen sich nicht weiter runterschrauben. Heute steht auch der Vertriebsweg auf dem Prüfstand, wenn es gilt, Rationalisierungspotentiale auszuschöpfen und Kosten einzusparen.

Eine Strategie, den Spagat zwischen geringen Kosten und hoher Effizienz zu schaffen, ist den Vertrieb flexibel und agil zu gestalten. Möglich wird dies etwa durch das Übertragen von Vertriebsfunktionen an externe Spezialisten. Hier kommt die Handelsvertretung ins Spiel.



# Die Handelsvertretung als externe Vertriebsform

Handelsvertretungen sind selbständige Unternehmen, die im B2B Bereich in nahezu allen Branchen tätig sind.

Handelsvertretungen vermitteln Waren zwischen Unternehmen auf allen Wirtschaftsstufen: zwischen Industrie und Handel, zwischen Industrieunternehmen (z.B. im Zulieferbereich) oder auch zwischen Groß- und Einzelhandel.

Sie übernehmen dabei für ihre Auftraggeber nahezu alle Vertriebsaufgaben.

Neben Handelsvertretungen gibt es weitere Vertriebsformen, die in ähnlicher Weise im B2B tätig sind: z.B. Handelsmakler, Vertragshändler, Vertriebsingenieure.

## Die Handelsvertretung als externe Vertriebsform

Kunden haben für die Handelsvertretungen einen hohen Stellenwert.

Der Kundenstamm ist das Kapital, das sie in die Geschäftsbeziehung mit den vertretenen Firmen einbringen. Dabei besteht aus der Sicht der Handelsvertretungen ein starkes Interesse daran, in vernünftiger Streuung große, mittlere und kleine Kunden zu haben.

Je mehr wenige große Abnehmer den entscheidenden Teil des Umsatzes ausmachen, desto größer ist für die Handelsvertretung das Risiko, einen dieser Kunden zu verlieren und damit auch das Risiko der wirtschaftlichen Abhängigkeit.

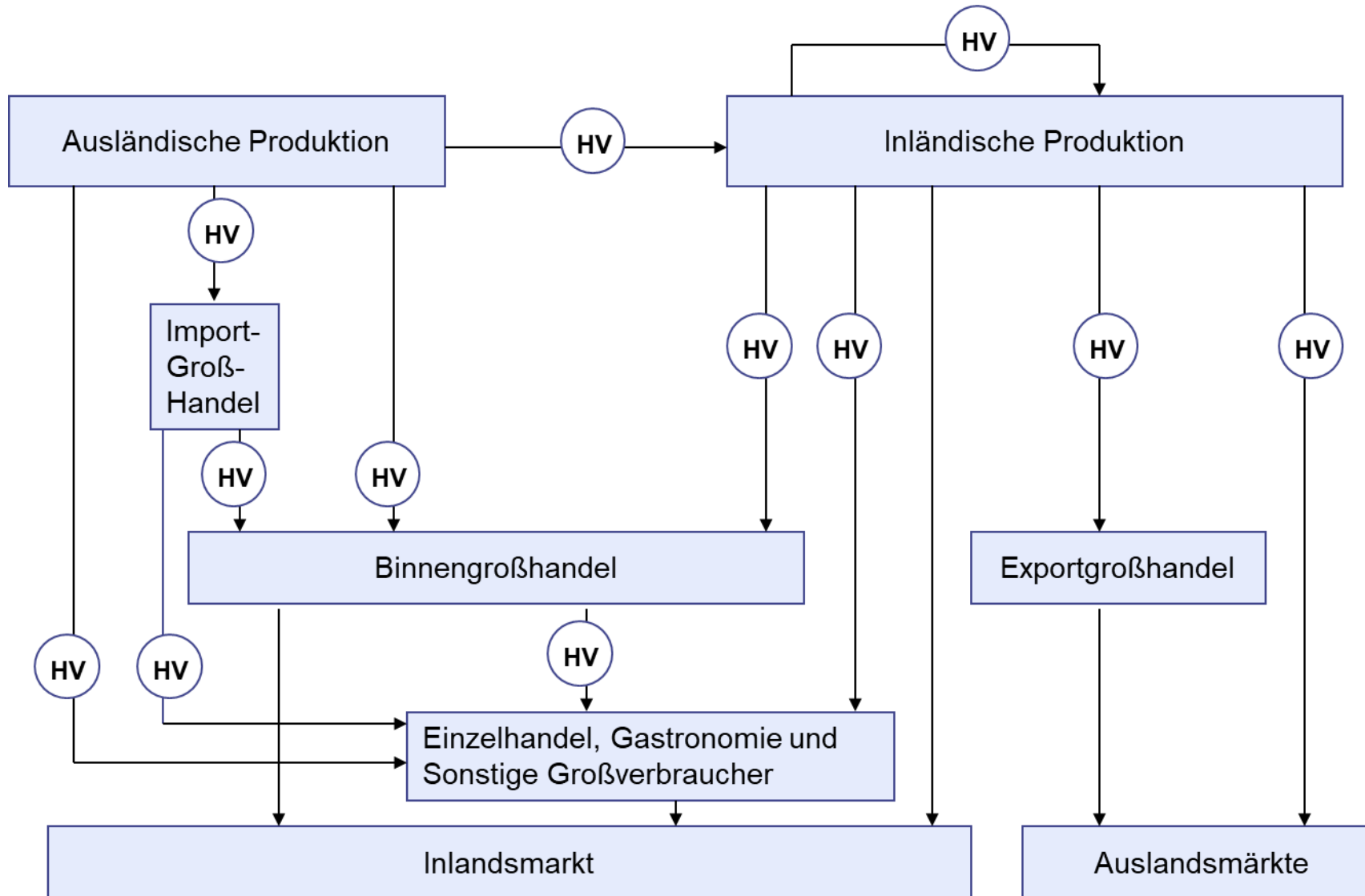
In regelmäßigen Geschäftsbesuchen werden die Kunden informiert und beraten. Sie profitieren von der Zusammenarbeit mit Handelsvertretungen auch dadurch, dass sie bei einer Handelsvertretung durch das zusammengestellte Sortiment ein Angebot sich ergänzender Erzeugnisse finden und so den Einkauf mit wenigen Geschäftspartnern rationeller abwickeln können.

Auch haben sie bei Fragen und Problemen stets einen schnell erreichbaren kompetenten Ansprechpartner.

## Strukturangaben zum Wirtschaftsbereich der Handelsvertretungen

- **Handelsvertretungen im B2B-Bereich** in der Bundesrepublik Deutschland **insgesamt** ca. 34.000
- Wert der gegen Provision **vermittelten Waren insgesamt** ca. 200 Mrd. €
- **Einschaltung** in den Inlandsabsatz ca. 26 %
- Handelsvertretungen mit **ausländischen** Vertretungen 54 %
- **Anzahl der vertretenen Unternehmen** je Handelsvertretung 5
- **Kundenstruktur**
  - Industrie 43 %
  - Handwerk 19%
  - Einzelhandel 39 %
  - Großhandel 31 %
  - Gastronomie 4 %
  - öffentliche Institutionen 10 %
  - Planer, Berater, Architekten 10 %

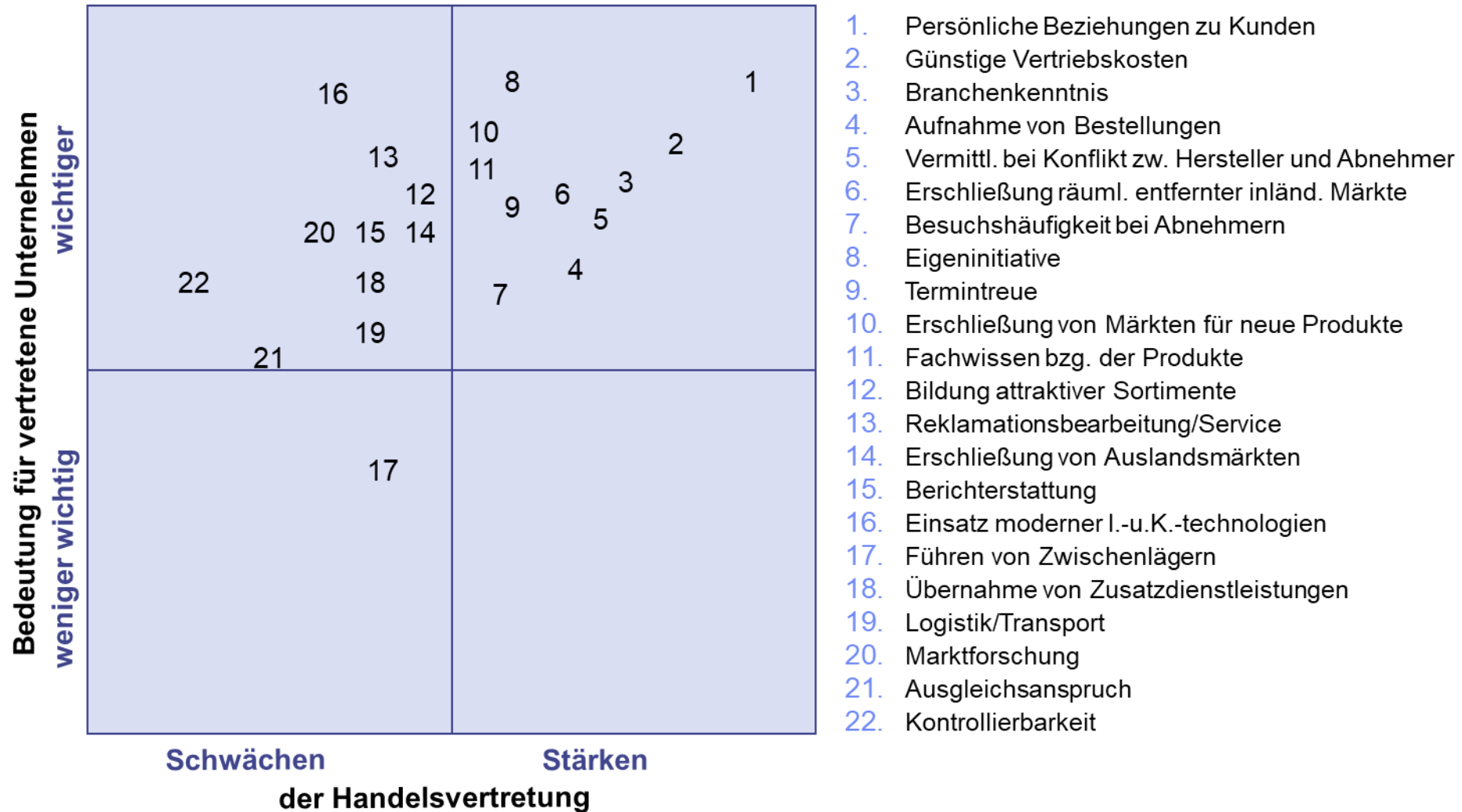
# Marktpartner der Handelsvertretung



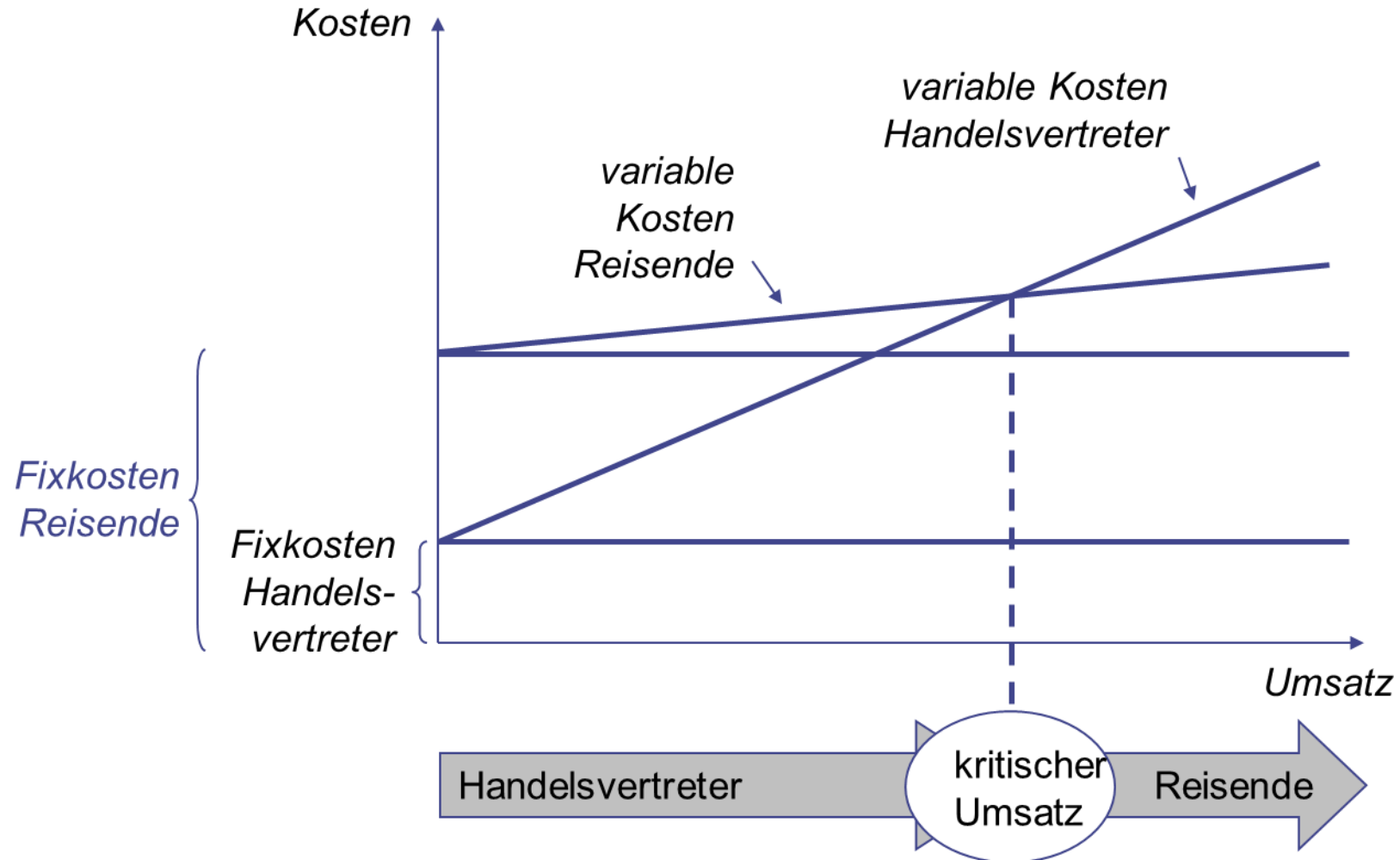
## Quellen für Konflikte – Qualitative Aspekte der Einschaltung von Handelsvertretungen

Vor- /Nachteilhaftigkeit von Handelsvertretungen		
+	o	-
Beziehungen zu Abnehmern	Abwicklung von Reklamationen	Informationsfluss und Berichterstattung
Eigeninitiative	Austauschbarkeit der Außendienst-Mitarbeiter	Kontrollierbarkeit
Flexibilität des Einsatzes	Fachwissen	Steuerbarkeit des Einsatzes
Marktkennntnis	Imagewirkungen	Weisungsgebundenheit
Übertragung von Zusatzaufgaben (z. B. Auslieferung)	Intensität der Kundenberatung	
Umfang des Absatzrisikos	Preispolitisches Gebaren	
Umfang des Sortiments	Qualität der Beratung	
Unternehmerisches Denken	Soziales Abstimmungsproblem	

# Stärken-/Schwächen-Profil der Handelsvermittlungen und prognostizierte Entwicklungen in der Warendistribution



## Konzept des kritischen Umsatzes



## Vorteile der Marktpartner bei der Zusammenarbeit mit Handelsvertretungen

- vorhandener Kundenstamm
- Einsparung von Transaktionskosten bei Anbietern und Abnehmern
- variable Vertriebskosten
- enge und meistens langfristige Kundenbeziehung
- Sortiment sich ergänzender Produkte
- Vertrieb und Service aus einer Hand
- Vermittler-Rolle zwischen Marktpartnern
- Potential wichtiger Marktinformationen
- eigenes Marktrisiko; Eigenverantwortung; Motivation



## Der Kostenvorteil

Fixe Vertriebskosten entfallen bei der Ausgliederung von Vertriebsaufgaben an externe Unternehmen. **Die Handelsvermittlungen erhalten für ihre Tätigkeit eine Provision, in der Regel einen bestimmten Prozentsatz vom vermittelten Warenumsatz.** Sie als Hersteller tragen keine weiteren Kosten wie z. B. Personal- oder Reisekosten. Dabei gibt es keinen „üblichen“ oder „normalen“ Provisionssatz. **Die Höhe des Provisionssatzes hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab:** Die Marktstellung des vertretenen Unternehmens, die Intensität der Kundenbearbeitung, die Konkurrenzsituation, das Produkt selbst...

- wird das Produkt neu eingeführt oder ist es schon lange im Markt?
- wie beratungsintensiv ist das Produkt?
- welcher Service muss zusätzlich geleistet werden?

**Das bedeutet: Der Provisionssatz muss individuell ausgehandelt werden!**

## Der Leistungsvorteil

### Originäre Leistungen

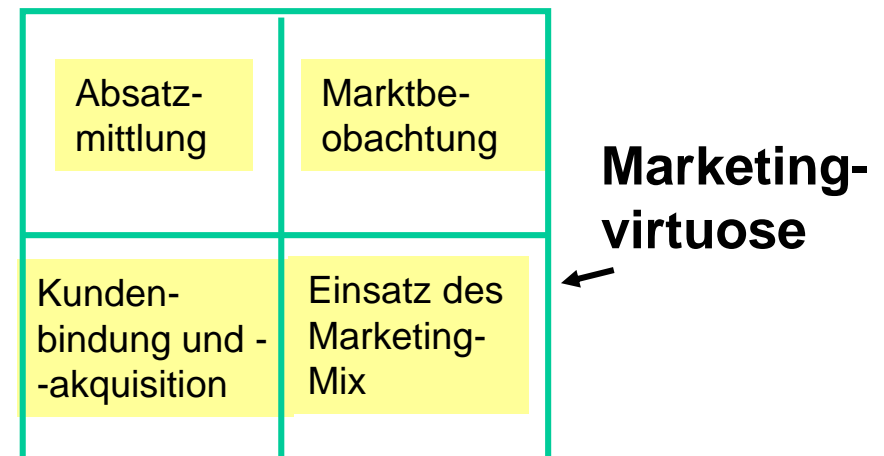
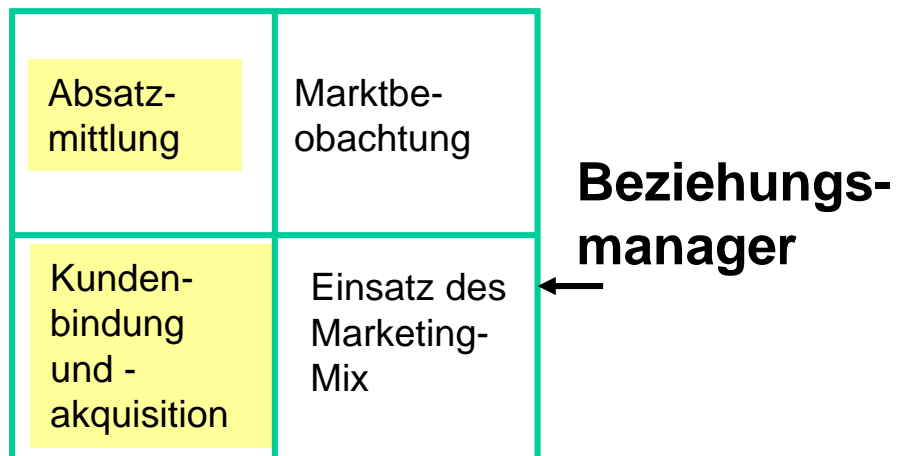
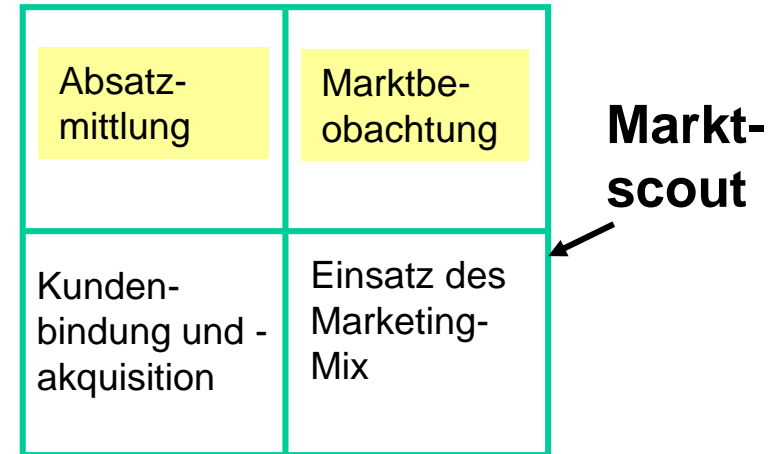
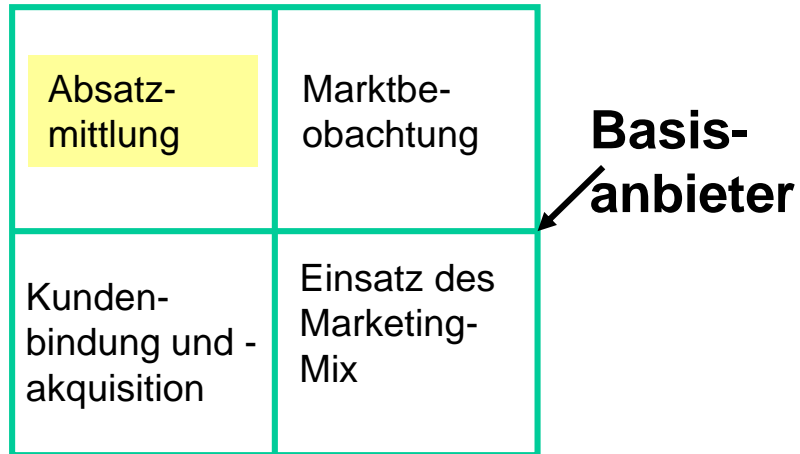
Ein weiterer entscheidender Vorteil der Zusammenarbeit mit Handelsvertretungen ist die Vielzahl der angebotenen Dienstleistungen – sowohl für die vertretenen Firmen als auch für die Kunden. Neben die Kerntätigkeit, der Vermittlung von Waren, ist ein Paket an Dienstleistungen rund um den Vertrieb getreten:

- Kundenwerbung, Kundenbetreuung
- Abgabe von Offerten
- Beratung und Information der Kunden und der Lieferanten
- Marktbeobachtung, Marktberichte
- Reklamationsbearbeitung
- Musterlager
- Mitarbeit auf Messen
- Bürobereitschaft, Korrespondenz, Auftragsabwicklung, Terminverfolgung

## Zusätzliche Dienstleistungen

- Lagerung und Warendistribution
- Fakturierung, Inkasso
- Kundendienst
- Entwicklungsarbeiten, Planungsarbeiten
- Musterschauen
- Verkaufsförderung, Durchführung und Kontrolle von Sonderaktionen
- Schulung von Verkäufern im Einzelhandel
- Regalpflege

# Strategische Kernprofile



## Was bei der Zusammenarbeit mit einer Handelsvertretung zu beachten ist

### ➤ Unternehmenspolitik

#### ■ Beschneidungsproblematik

- ◆ Zu bearbeitender Kundenkreis (Bezirk) muss rentabel sein; kein „Rosinenpicken“ während der Vertragslaufzeit, kein Begrenzen auf Restbezirk

#### ■ Preispolitik

- ◆ Vermeiden kundenindividueller Preisabsprachen ohne Abstimmung mit der Handelsvertretung; Problem des Verlustes von Provisionseinnahmen

#### ■ Reklamationsbehandlung

- ◆ Beachten, dass die Handelsvertretung auch die Interessen ihrer Kunden vertritt (= Kapital); berechnete Reklamationen annehmen; Gefahr des Verlustes von Kunden und der Reputation am Markt

#### ■ Lieferfähigkeit

- ◆ Beachten, dass Lieferzeit angemessen ist; zu lange Wartezeiten führen auch bei der Handelsvertretung zur Demotivation

## ➤ **Umsatzproblematik**

### ■ **Umsatzrückgang**

- ◆ Umsatzgrenzen müssen erreichbar sein; Akzeptanz besonderer Einflüsse

### ■ **Provisionsleid**

- ◆ ordnungsgemäße Verprovisionierung der Umsätze; vertragliche Regelungen sind einzuhalten

### ■ **Umsatzneid**

- ◆ Provisionseinnahmen sind „kein leicht verdientes Geld“; Provisionseinnahmen sind nicht vergleichbar mit Einkommen von fest angestellten Reisenden und Verkaufsleitern

### ■ **Engagement**

- ◆ Handelsvertretungen haben in der Regel mehrere Vertretungen, um ihr „eigenes Unternehmensrisiko“ zu splitten; Engagement ist verteilt

➤ **Führung**

- Steuerung und Kontrolle ja, aber anders; Reisende und Handelsvertretungen sind nicht identisch; Handelsvertreter als selbständiger Kaufmann hat mehr Rechte und Pflichten, daher gemeinsame Zielvereinbarung

➤ **Information und Kommunikation**

■ **Informationsrückfluss**

- ◆ Genaue Definition des Informationsbedarfs; Festlegung der Regeln des Informationsaustausches

■ **Kommunikation**

- ◆ Verkaufsleiter und Handelsvertreter müssen die „gleiche Sprache“ sprechen; Verkaufsleiter sollte ausreichende Qualifikation besitzen

## Strategische Positionierung der Handelsvermittlung im Wettbewerb

- kundenbezogene Sortimentspolitik
- Intensivierung / Ausweitung der Dienstleistungen
  - Beratung / Problemlösung
  - Service
  - Information
  - Logistik
- Funktionsverlagerung
  - Eigengeschäfte
  - Importe
- Internationalisierung
- Kostenoptimierung
- Ausweitung der personellen und technischen Kapazitäten
- Verstärkter Einsatz von IKT-Technologien



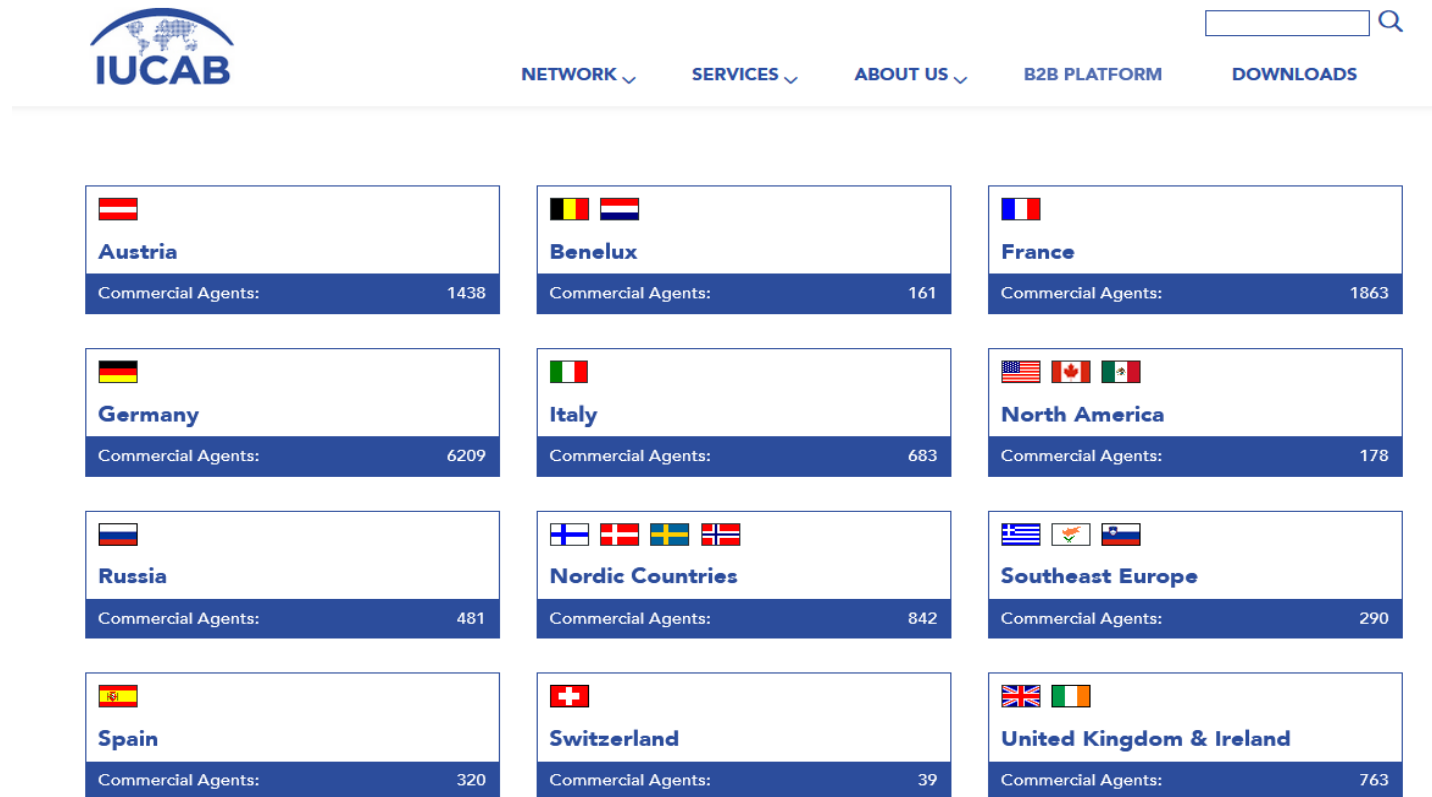
# Kontaktanbahnung zu deutschen Handelsvertretungen

- Über die CDH-Organisation
  - Plattform im Internet unter [www.handelsvertreter.de](http://www.handelsvertreter.de)
  - CDH-Landesverbände
  - Informationsstände auf Messen
  - Über die Dachorganisation CDH e.V. und unter [www.cdh.de](http://www.cdh.de)
  - Industrie- und Handelskammern
- Tageszeitungen, Fachzeitungen

# IUCAB B2B Plattform

Europaweit sind über 600.000 Handelsvertretungen im B2B über alle Branchen aktiv.

Diese erreichen Sie über die B2B Plattform der IUCAB, dem internationalen Zusammenschluss der nationalen Handelsvertreterverbände.



The screenshot shows the IUCAB B2B Platform website. At the top left is the IUCAB logo. To its right are navigation links: NETWORK, SERVICES, ABOUT US, B2B PLATFORM, and DOWNLOADS. A search bar is located to the right of the navigation. Below the navigation is a grid of 12 cards, each representing a country or region. Each card displays the country/region name, its flag(s), and the number of Commercial Agents. The cards are arranged in a 4x3 grid.

Country/Region	Commercial Agents
Austria	1438
Benelux	161
France	1863
Germany	6209
Italy	683
North America	178
Russia	481
Nordic Countries	842
Southeast Europe	290
Spain	320
Switzerland	39
United Kingdom & Ireland	763

<https://iucab.com/b2b-platform/>

**„Ein Unternehmen lebt nicht von dem, was es produziert, sondern von dem, was es verkauft.“**

( Lee Iacocca )

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen finden Sie unter :

[www.cdh.de](http://www.cdh.de)

Kontakt: Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände

für Handelsvermittlung und Vertrieb (CDH) e. V.

Am Weidendamm 1 A, 10117 Berlin

Tel.: 030 / 7 26 25 – 600

E-Mail: [info@cdh.de](mailto:info@cdh.de)