

Neue Rolle für den Großhandel

Dr. Hubertus Boehm

Die Zahl der Großhändler ist in den vergangenen Jahren erheblich zurückgegangen. Teile des Großhandels stehen vor einer Existenzkrise. Diese Situation hat mehrere Ursachen:

- Mit dem Mengenwachstum des Nachkriegsbooms war die Zahl der Großhändler erheblich gewachsen.
- Als Mittler zwischen Hersteller und Einzelhandel im klassischen mehrstufigen Vertriebssystem hatte der Großhandel eine starke Position gegenüber seinen Lieferanten; er hat sie zu konsequentem Konditionsdruck genutzt.
- Aufgrund der Machtpolitik des Großhandels und der generellen Probleme der klassischen mehrstufigen Distribution haben die Hersteller zunehmend eigene Vertriebssysteme oder Vertragshändler-Systeme aufgebaut.
- Die im Käufermarkt grundsätzlich starke Position des Einzelhandels wurde von der wachsenden Zahl der Einkaufsvereinigungen genutzt; sie zwangen die Lieferanten zum Streckengeschäft und förderten somit den Aufbau von Niederlassungen der Hersteller. Damit übernahm die Industrie Großhandelsfunktionen.
- Mit zunehmender Expansion und wachsender Kapitalbasis übernahmen Einkaufsvereinigungen des Facheinzelhandels selbst die Lagerhaltung und damit Großhandelsfunktionen.
- In den Boomjahren der Nachkriegszeit hat der Großhandel aufgrund seiner starken Position wesentliche Funktionen vernachlässigt, insbesondere im Bereich der Disposition und Finanzierung. Damit hat der

Großhandel als Vertriebsweg für den Hersteller an Attraktivität verloren.

- Das Mengenwachstum hat sich verringert. Die Marktanteile des Großhandels schrumpfen. Die Lager-, Distributions- und Verwaltungskosten steigen jedoch unvermindert. Damit gerät der Großhandel unter zunehmenden Kostendruck.

Aufgrund dieser Entwicklung hat sich die Situation des Großhandels, zumindest in einzelnen Branchen und bestimmten Betriebsgrößen, krisenhaft zugespitzt. Vorausschauende Großhändler haben bereits die Konsequenzen gezogen und versuchen, neue Funktionen im Handel zu übernehmen. Sie bestehen einerseits in der rationellen Versorgung des Facheinzelhandels in den potenzielschwachen ländlichen Gebieten, andererseits in einer intensiven Betreuung des Facheinzelhandels außerhalb des eigentlichen Warengeschäfts.

Als Betreuer des Fachhandels kann der Großhandel eine neue und wirkungsvolle Rolle übernehmen. Der kleinbetrieblich strukturierte Fachhandel sieht sich heute mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert, die er aus eigener Kraft nicht lösen kann.

Diese Situation bietet den Lieferanten des Fachhandels die Chance, durch entsprechende Unterstützung attraktive Partner zu werden. Der Großhandel verfügt über ein volles Sortiment, eine leistungsfähige Organisation und enge Kontakte zum Fachhandel. Er hat daher günstige Voraussetzungen für eine intensive Partnerschaft. Sie könnte seine Existenz sichern und ihm auf lange Zeit eine wichtige Rolle im Handel bieten.

Großhändler, die diese Chance erkennen und als Herausforderung annehmen, müssen ihren Fachhändlern neben der Warenbelieferung alle Faktoren bieten, die im harten Wettbewerb der Vertriebswege für ein langfristig gewinnbringendes Einzelhandelsgeschäft notwendig sind. Der Großhändler muss versuchen, die Probleme seiner Abnehmer zu lösen. Die wichtigsten Probleme des Fachhandels sind:

- Der Fachhandel verliert Marktanteile an andere Vertriebswege, insbesondere Verbrauchermärkte und Warenhäuser.

- Ein Teil der konkurrierenden Großvertriebsformen betreibt ein systematisches Trading-up und nähert sich dem Fachhandelsniveau. Damit verschärft sich der Wettbewerb um die Fachhandelskunden. Der Unterschied der Vertriebswege wird reduziert auf Kapital, Management, Marketing und Verkaufstechnik. Auf diesen Gebieten sind die konkurrierenden Vertriebswege langfristig stärker.
- Die Anforderungen an den Fachhandel sind gestiegen. Quantitativ durch Geschäftserweiterung, qualitativ durch höhere Kundenansprüche und breiteres Angebot. Der Fachhandel ist diesen Anforderungen nicht in vollem Umfang gewachsen. Er ist nicht nur überfordert, sondern auch überlastet. Wesentliche Funktionen werden nicht oder nicht professionell erfüllt.
- Ein großer Teil des Fachhandels hat keine klare Marketing-Konzeption zur Profilierung gegenüber den konkurrierenden Vertriebswegen.
- Dem Fachhandel fehlen fundierte Informationen über Verbraucherwünsche und Markttrends. Der Mangel an Transparenz erhöht das Sortimentsrisiko.
- Dem Fachhandel fehlt das Know-how psychologisch fundierter Präsentation und Verkaufstechnik. Das Verkaufspersonal ist teilweise unzureichend geschult und nicht im notwendigen Maße motiviert.
- Der Fachhandel betreibt keine wirkungsvolle Eigenwerbung und verkennt häufig die Regeln erfolgreicher Verkaufsförderungsmaßnahmen.
- Der Fachhandel hat teilweise noch immer das Image eines konservativen Vertriebswegs mit hohen Preisen.

- Der Fachhandel ist aus Tradition noch immer stark einkaufsorientiert, sieht daher Gewinnmöglichkeiten vorwiegend in der Beschaffung und vergeudet einen erheblichen Teil seiner Energie in Konditionsgesprächen mit zahlreichen Lieferanten. Darunter leidet die eigentliche Aufgabe des Fachhandels: der Verkauf.
- Dem traditionellen unternehmerischen Selbstverständnis entsprechend versuchen viele Fachhändler, möglichst viele der zahlreichen Nebenaufgaben selbst zu übernehmen. Diese Aufgaben werden dadurch unzureichend erfüllt.
- Der Fachhandel leidet an einer traditionellen Mentalität. Fachhändler sind seit Generationen Erfolg gewöhnt, haben ihren angestammten Platz im lokalen Markt, sind teilweise stolz und unbeweglich. Sie erkennen nicht die Marktveränderungen, drohende Gefahren und neue Chancen. Die intensive Beschäftigung mit Routineaufgaben trübt den Blick für das Wesentliche.
- Auf das Vordringen existenzbedrohender Vertriebswege hat ein großer Teil der Fachhändler nicht oder unzureichend reagiert. Ein Teil ist gelähmt, ein anderer Teil versucht, durch konzeptionslose Imitation seine Position zu wahren.
- Angesichts der gewachsenen Arbeitsbelastung und der zunehmenden Unsicherheit haben zahlreiche Fachhändler Nachfolgeprobleme. Die Unsicherheit über die Kontinuität ist ein weiterer Grund zur Resignation.

Wer den Fachhandel als Vertriebsweg langfristig binden will, muss diese Probleme lösen. Er muss dem Fachhandel eine marktgerechte Marketing-Konzeption sowie ein umfangreiches Programm an Instrumenten und Dienstleistungen bieten. Diese Aufgabe entspricht den Leistungen eines Franchise-Systems im Handel. Es bietet sich daher an, dass der Großhandel Franchise-Systeme für seine Fachhandelskunden entwickelt. Er stärkt damit die Position seiner Abnehmer und bindet sie langfristig. Damit hat er in doppelter Weise die

eigene Position gesichert und zugleich eine neue, langfristig bedeutungsvolle Rolle übernommen.

SYNCON GmbH
International Franchise Consultants
Nördliche Auffahrtsallee 25
80638 München
Tel +49 - 89 - 159 166 30
Fax: +49 - 89 - 159 166 34
hubertus.boehm@syncon.de
www.syncon.de