

comes

Unternehmensberatung GmbH

Hamburg | Berlin | Bremen | Oldenburg
www.comes.de

News 1.05

FÜR DEN MITTELSTAND



comes (lat) – Wegweiser, Begleiter

Liebe Leser,

das Vertrauen der Verbraucher – und damit auch die Konsumbereitschaft – soll in diesem Jahr steigen. Und dies trotz oder gerade wegen Hartz IV und der eingeleiteten Reformen. Aber schlägt sich dies auch in besseren Margen für Großhandelsunternehmen nieder? Unser aktueller Newsletter rückt Erfahrungen aus unserer Beratung von Großhandelskunden in den Mittelpunkt. Dabei fällt ein Punkt besonders auf: Egal ob es sich um logistikintensive Unternehmen oder um Firmen mit starkem Importgeschäft handelt, allen ist eins gemeinsam: Die Rohertagskrise kommt eher schleichend. Hier sind Großhandelsunternehmen gänzlich anders aufgestellt als z. B. ein Bauunternehmen oder ein Anlagenbauer, bei denen ein Verlustauftrag – bei entsprechend knapper Eigenkapitalstruktur – die Insolvenzgefahr kurzfristig heraufbeschwört.

Daher ist eine frühzeitige Neuausrichtung im Großhandel besonders wichtig, denn so kann einer Unternehmenskrise nachhaltig vorgebeugt werden. Durch die verschiedenen Artikel in diesem Newsletter zieht sich eine Kernaussage wie ein roter Faden: Obwohl Handelsunternehmen besonders markt- und kundenorientiert denken sollten, vermissen wir bei vielen unserer Kunden primär eine durchsetzungsstarke Führung und die Aktivierung der eigenen Vertriebswege.

Ich hoffe, Sie nehmen beim Lesen dieses Newsletters einige hilfreiche Anregungen für sich mit.

Ihr

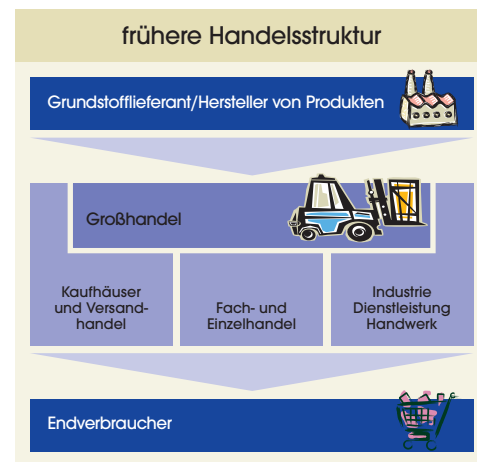
 Andreas Eschler



MITTELSTÄNDISCHE GROSSHANDELSSTRUKTUREN UNTER DRUCK

Großhandelsstrukturen in Deutschland geraten in ein immer härter werdendes Wettbewerbsumfeld. Egal, ob es sich um Großhändler z. B. aus Bereichen wie Textilien oder Heimtextilien, Baustoffe, Nahrungsmittel oder Kfz-Teile handelt, die Absatzseite bestimmt maßgeblich über Wohl und Wehe des Großhandels. Und hier ist die Kundenstruktur, beispielsweise bestehend aus dem Fachhandel, dem Dienstleistungsgewerbe oder dem Handwerk in einem starken Konsolidierungsprozess, der durch drei Faktoren bestimmt wird:

- **Wegsterben** der klassischen Kundensegmente in der Distributionskette, angefangen von kleinen bis mittleren Fachhandelsgeschäften, z. B. durch fehlende Nachfolger, bis hin zu der Krise im Warenhaussektor
- **Preisverfall** mit dem entsprechenden Margenverlust in allen Stufen des Zwischenhandels
- **Wettbewerbsveränderungen** durch neue, konkurrierende Absatzkanäle wie Discounter, Baumärkte oder den Internethandel, sowie das Wachstum von marktbeherrschenden globalen Großhandelsstrukturen



WIE KANN SICH DER GROSSHANDEL WEHREN?

LANGFRISTIGE STRATEGISCHE UND HANDLUNGSOPTIONEN

Die Entwicklung ist nicht neu, sie läuft seit Anfang der 90er Jahre, und eine Besserung ist nicht in Sicht. Die klassischen Rezepte betreffen auf der Kostenseite typischerweise Per-

Bestandsoptimierungen bis unter die Schmerzgrenze gefährden die schnelle Belieferung

sonalreduzierungen und Bestandsoptimierungen bis an die Schmerzgrenze. Dabei sind die Kapitalreserven der mittelständischen Großhändler oftmals aufgezehrt.

Auf der strategischen Seite bieten sich noch einige Handlungsalternativen. Diese umfassen:

- **Alleinstellungsmerkmale** erlangen: Vertiefung der eigenen Wertschöpfung durch Veredelung der Handelsware oder Aufbau von Privat Label Produkten. Der Großhandel wandelt sich zum partiellen Produzenten – mit allen Risiken, die damit einhergehen
- **Rohertag steigern**: Kooperationen mit „freundlichen Wettbewerbern in vergleichbarer Situation“
- **Regionale Ausdehnung** und Auslastung verbessern: Konkurrenten übernehmen oder Firmenzusammenschlüsse (Fusionen) mit vergleichbaren Großhändlern durchführen.

ERFOLGREICHE STRATEGIEN FÜR GROSSHANDELSUNTERNEHMEN

KURZFRISTIGE STRATEGISCHE UND HANDLUNGSOPTIONEN

Neben der Vertiefung der Wertschöpfung, z. B. durch Produktmodifikation, versucht sich der Großhandel in 4 weiteren Feldern gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren.

1. Führen und Vertreiben von Handelsmarken mit hohem Imagewert
2. Hohe Produktqualität und spezieller Beratungsservice – bis hin zu Schulungen
3. Schnelle Lieferfähigkeit, eigene Logistik und Direktbelieferung der Kunden
4. Wettbewerbsfähige Preise

Während diese Faktoren dazu dienen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Absatzkanälen zu erzielen, gelingt es vielen Großhändlern nicht, ihre Leistung auch „auf die Straße“ – sprich zum Kunden – zu bringen. Woran liegt dies? Der Grund liegt häufig in der ungenügenden Steuerung des Innen- und Außendienstes.

FEHLER BEI DER STEUERUNG DER VERTRIEBSKANÄLE

Wir machen immer wieder eine paradoxe Erfahrung. Obwohl der Großhandel – ohne eigene Produktion – eine klassische Vertriebsfirma ist, liegt der Fokus oftmals weniger auf der aktiven, nach außen gerichteten Kundenakquisition und -betreuung, sondern auf der Straffung der internen Abläufe wie z. B. gute Auftragsbearbeitung, Sortimentsgestaltung oder Optimierung der Logistik.

Hierzu einige Beispiele aus unserer täglichen Beratungspraxis: Häufig fehlen klare Ziele für die Neukundengewinnung, es existieren nur wenig variable, leistungsbezogene Entgeltbestandsanteile im Außendienst, der Außendienst verfügt über ungenügende Kundendaten und -informationen zur Bewertung der Entwicklung der Altkundenstruktur, es mangelt an einem aktiven Telefon Marketing. Diese Defizite werden aus Kundensicht oftmals durch eine schleppende Reklamationsbearbeitung (s. folgender Beitrag) und durch eine ungenügende telefonische Erreichbarkeit ergänzt.

Insbesondere bei Großhandelsunternehmen

ist es gefährlich, Schlüsse lediglich aus der Gewinn- und Verlustrechnung zu ziehen, die keine Aussage über die Kundenentwicklung zulässt. Die Fragen, die Sie sich stellen sollten, lauten:

Wie hat sich die Altkundenstruktur entwickelt?

1. Welche Kunden kaufen gar nicht mehr (Kundenverlust) und
2. welche Kunden kaufen noch, aber weniger oder mehr als im Vorjahr?
3. Umsatzentwicklung bei der verbliebenen Kundschaft: Welche Kunden kaufen mehr = Zuwachs, welche weniger = Rückgang? Hier ist zu hinterfragen: Waren es Großkunden (A-Kunden), die mehr oder weniger kauften, mittelgroße Kunden (B-Kunden) oder eher Kleinkunden (C-Kunden)?

Umsatz- und Rohertragsentwicklung in der Bilanz sagt nichts über die Entwicklung der Kundenstrukturen aus

Wie hat sich die Neukundenstruktur entwickelt?

4. Inwieweit wurden Neukunden akquiriert? Aus der Quote Kundenverlust (1.) zu Neukundengewinn (4.) ergibt sich dann die Kundenfluktuation.

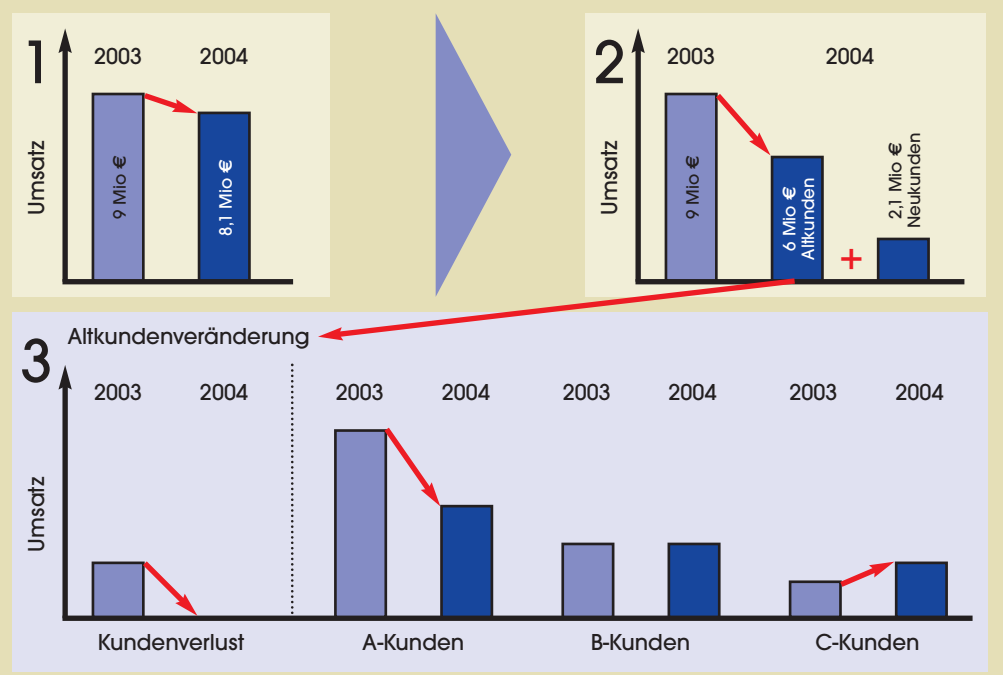
Insgesamt ist die Kundenstruktur auf vier verschiedene Entwicklungen hin zu analysieren um ein klares Bild der Umsatzentwicklung zu bekommen. Das gleiche gilt natürlich auch für die Rohertragsentwicklung.

Ein Beispiel aus der Praxis: Bei einem Großhändler aus der Heimtextilbranche ging der Umsatz gegenüber dem Vorjahr von 9 Mio. um 10 % auf 8,1 Mio. zurück (siehe Bild 1) zusätzlich reduzierte sich die Rohertragsquote um 2 %.

Eine Analyse der Kundenstrukturen ergab dann allerdings ein sehr viel dramatischeres Bild. (siehe Bild 2) Untersucht wurde die Umsatzentwicklung der Altkundenstruktur und die Neukundengewinnung. Bei den Altkunden brachen die Umsätze um 3 Mio. ein, dies wurde durch aufwendige Neukundenakquisition in Höhe von 2,1 Mio. Mehrumsatz zum Teil kompensiert. Allerdings gelang dies nur durch Sonderkonditionen und Lockangebote mit der entsprechenden Schmälerung der Rohertragsquote.

Doch auch diese Analyse zeigte erst einen Teil der Wahrheit. Bei der Altkundenstruktur waren zwei Faktoren für den Umsatzeinbruch verantwortlich (siehe Bild 3):

1. Das Unternehmen verlor Altkunden komplett
2. Bei den verbleibenden Altkunden kauften insbesondere die A-Kunden (70 % des Umsatzes) deutlich weniger als im Vorjahr, die C-Kunden legten leicht zu.





Fazit: Um die Umsatz- und Rohertragsentwicklung bei Großhandelsunternehmen zu verstehen und um gegensteuern zu können, muss die Kundenstruktur detailliert analysiert werden.

GRUNDLAGEN DER VERTRIEBSAKTIVIERUNG

Diese Kundendaten sind dem Außendienst zugänglich zu machen und müssen diskutiert werden. In regelmäßigen Sitzungen werden dann Maßnahmen zum Ausbau der Altkundenstruktur entsprechend dem Kundenpotenzial sowie Ziele und Vorgehen zur Neukundenakquisition erarbeitet. Hierzu gehören z. B.:

- Monatsaktionen und saisonale Verkaufsaktionen
- Kernangebot für einzelne Kundengruppen
- Sortimentserweiterung
- Bei Bedarf (abhängig von der Branche) Regalpflege, Artikellisting, Messeverkäufe usw.

Großhändler denken oft zu wenig in den Kategorien Altkunden, Neukunden und Fluktuation

Insbesondere die konsequente Maßnahmenverfolgung fällt vielen mittelständische Unternehmen sehr schwer. Es reicht nicht zu sagen: „Unserem Unternehmen geht es nicht gut, ihr müsst mehr raus zu den Kunden gehen“. Die entsprechenden Maßnahmen müssen gemeinsam entwickelt und mit Zahlen unterlegt werden. Dann kann die Zielerreichung turnusmäßig überprüft – und mit neuen Maßnahmen ergänzt werden. Hierzu gehört insbesondere auch ein funktionierendes Berichtswesen vom Außendienst, das von der Vertriebsleitung ernst genommen wird.

Parallel zur Entwicklung der Kundenstruktur wird der Artikelverkauf in Bezug auf Umsatz, Rohertrag und Lagerbestand analysiert. Details zu den Themen „Artikel-, Warengruppen und Lagerbestandsanalysen“ werden wir in einem weiteren Newsletter beleuchten. Hierzu gehören auch die Themen Logistik, Touren-Rohertrag usw.

KURZTEST: WIE STEHT ES UM IHR UNTERNEHMEN?

- Wie effizient sind meine Marketing- und Werbeaktivitäten; werden Kunden aktiv und erfolgreich durch Aktionen meines Vertriebes angesprochen?
- Werden viele Neukunden durch meine Vertriebskanäle akquiriert?
- Sind die Verkaufsunterlagen und Kataloge aktuell?
- Führe und steuere ich meine Vertriebsmitarbeiter gut und greift die leistungsbezogene Bezahlung genügend?
- Habe ich ein aussagefähiges Vertriebscontrolling?
- Wie gut ist die Angebots- und Auftragsbearbeitung in meinem Unternehmen?
- Wie hoch ist der Anteil an Markenartikeln in meinem Sortiment?
- Wie gut ist die Reklamationsbearbeitung in meinem Unternehmen?
- Habe ich einen schlagkräftigen Einkauf bzw. bin ich in einem Einkaufsverband organisiert?
- Ist meine Lagerwirtschaft effizient und habe ich eine gute Tourenplanung bei der Belieferung?

AUSWERTUNG:

- > 8: Ihr Unternehmen ist gut positioniert
- 5-8: Sie haben Optimierungspotenzial
- < 5: Ihr Unternehmen ist strategisch in einer kritischen Situation

INTERNET

Interessante Links zum Thema

www.bga.de

Bundesverband des deutschen Groß- und Außenhandels e.V.

www.aga.de

AGA Unternehmensverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e.V.

STIEFKIND

KUNDENREKLAMATIONEN

VERKANNTES KUNDENBINDUNGSPOTENZIAL

Frage:

„Wie gut ist Ihre Reklamationsbearbeitung?“

Antwort:

„Ungenügend, aber ich weiß nicht, wie ich sie verbessern kann.“

Häufig hören wir von Großhandelskunden „Die Reklamationsbearbeitung dauert viel zu lange!“ „Der Außendienst hat keine Entscheidungskompetenz“. Beim genauen Nachfragen stellt sich dann heraus, dass diese Negativmeinung durch eine einzige Reklamation im halben Jahr geprägt wurde. Und die Reaktion des Großhändlers: „Der soll sich mal nicht so aufregen!“ >>

Dabei verkennen die Großhändler das große Kundenbindungspotenzial einer guten Reklamationsbearbeitung. Untersuchungen haben gezeigt: Die Kundenbindung eines Altkunden, der eine gute Reklamationsbearbeitung erfahren hat, ist bis zu 7 mal höher als die eines Neukunden. Dabei ist der Aufwand einer guten Reklamationsbearbeitung deutlich geringer als der einer erfolgreichen Neukundengewinnung. Alles spricht also für eine gute, proaktive Reklamationsbearbeitung. Leider liegt es in der Natur des Menschen, dem Ärger einer Reklamation – mit dem einhergehenden Kundenfrust und der Konfrontation mit den eigenen Fehlern und denen der Kollegen – aus dem Wege zu gehen und den Vorgang lieber liegen zu lassen. Unser Erfolgsrezept: Reklamationen messbar machen! Was meinen wir damit und wie gehen wir vor? Es werden die Ursachen aller Reklamationen (z. B.

Qualitätsfehler, verspätete Lieferung usw.) sowie die Abteilung, die den Fehler verursacht hat, über 2 Monate hinweg aufgenommen. Da die meisten Reklamationen einen Vorgang auslösen oder abteilungsübergreifend bearbeitet werden, bekommt man mit einer Erfassung an verschiedenen Stellen des Unternehmens eine gute Trefferquote (Beispiel: Die Auslieferungsfahrer führen eine Liste der Reklamationen, mit denen sie vor Ort konfrontiert werden. Das gleiche gilt im Lager, im Vertrieb und in der Buchhaltung).

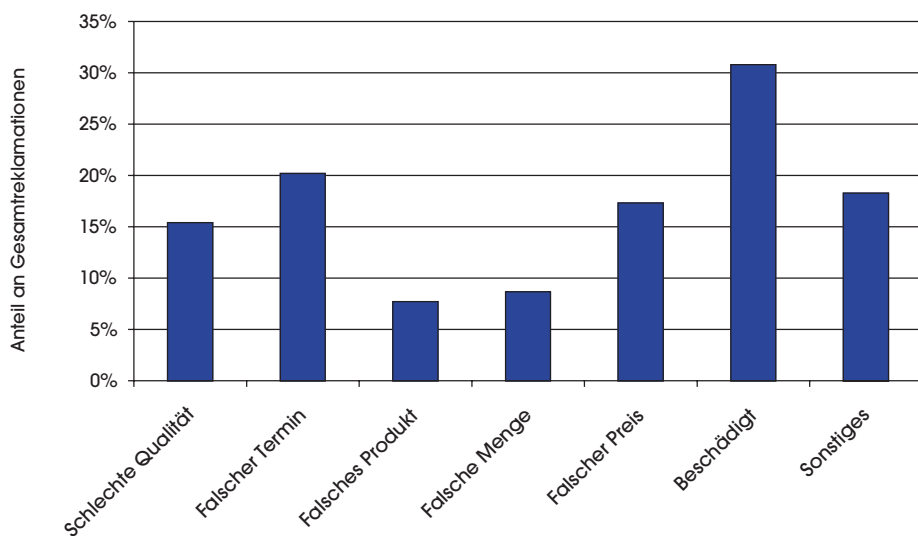
Die zusammengeführten Reklamationen werden im Hinblick auf Reklamationsgrund, Gesamtkosten und Bearbeitungsdauer verfolgt und gemeinsam werden Maßnahmen zur Verbesserung der Bearbeitung beschlossen und durchgeführt. Eine Statistik gibt dann Auskunft über den mittelfristigen Erfolg.

Reklamationsdurchlaufs ergab eine mittlere Bearbeitungszeit von 21 Tagen. Es wurde beschlossen, diese Zeit zu halbieren. Dies gelang innerhalb von einer Woche (!) durch einfache Veränderungen in der Ablauforganisation (Herausnehmen von redundanten Kontrollmechanismen in verschiedenen Abteilungen, vorrangige Bearbeitung von Reklamationen).

ERFAHRUNGEN AUS UNSEREN PROJEKTEN

Im Rahmen der Neuausrichtung eines Großhandelsunternehmens aus dem Textilbereich führten wir u. a. eine Kundenbefragung durch. Unter anderem ergab diese, dass die durchschnittliche Dauer einer Reklamationsbearbeitung inakzeptabel lange war.

Gründe für Reklamationen bei einem betreuten Großhandelsunternehmen



Dabei herrschte Uneinigkeit zwischen den Kunden und dem Großhändler, was inakzeptabel lange bedeutet. Eine Analyse des

Der Erfolg war so durchschlagend, dass die neue Reklamationsbearbeitung gegenüber den Kunden positiv vermarktet wurde.

INTERNES

WOLFGANG UHLEN VERSTÄRKT UNSEREN STANDORT IN BREMEN



Um unserem stetigen Wachstum seit unserer Gründung auch personell weiterhin gerecht zu werden, haben wir das Stammpersonal um einen Mitarbeiter erweitert. Wolfgang Uhlen wird in leitender Funktion unser Büro in Bremen verstärken. Durch seine Erfahrung aus insgesamt 13 Jahren Managementberatung und Wirtschaftsprüfung wird er unser Team mit seinen Kompetenzen noch weiter verstärken.

NEUE VORTRAGSREIHE ZUM THEMA „KOOPERATIONEN“

Unsere Vortragsreihen „Meilensteine der erfolgreichen Sanierung“ sowie „Auswirkungen von Basel II auf den Mittelstand“ haben in der Vergangenheit eine große Resonanz gefunden. Wir erhielten aus den begleitenden Diskussionen ein durchweg positives Feedback und konnten zahlreiche neue Anregungen aufnehmen. Dies nehmen wir zum Anlass, mit einer neuen Vortragsreihe zu starten. „Kooperation“ ist ein Thema, das in der nächsten Zeit stärker in den Fokus mittelständischer Unternehmen rücken wird. In Zukunft werden nicht nur größere, sondern auch kleinere und mittlere Unternehmen mit der strategischen Option einer „Kooperation“ konfrontiert werden. Wir würden uns freuen, wenn diese Vortragsreihe auch Ihr Interesse findet. Auf Wunsch stellen wir Ihnen den Inhalt gerne vor. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.

IMPRESSUM

comes Unternehmensberatung GmbH
 Fehlandtstraße 50
 20354 Hamburg
 Tel.: 040 / 73 67 68 - 0, Fax: 040 / 73 67 68 - 10
 www.comes.de, hamburg@comes.de

Niederlassungen
 - Berlin: Tel.: 030 / 89 04 89 60
 - Bremen: Tel.: 0421 / 418 22 10
 - Oldenburg: Tel.: 0441 / 35 09 17 90

Geschäftsführung/verantwortlich für den Inhalt:
 Andreas Eschler
 Bernd Janker
 Christoph Kraemer

Alle in diesem Newsletter enthaltenen Texte und Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung oder Nachahmung sind ohne unsere ausdrückliche vorherige Zustimmung untersagt.