

Von der Marktbearbeitung bis zur differenzierten Kalkulation

Ludwig Koschier*

Hausaufgaben für Großhandel und Handwerk

In einer Zeit, in der Wachstumsgrenzen erreicht sind, soll dieser Beitrag einige Denkanstöße für den Fachgroßhandel und das Fachhandwerk geben. Denn um Kundenerwartungen besser zu entsprechen und unumgänglichen betriebswirtschaftlichen Anforderungen zu genügen, also um überleben zu können, sind in manchen Betrieben dringend noch Hausaufgaben zu machen.



Der 62jährige Betriebswirt Ludwig Koschier war insgesamt 46 Jahre in der Branche tätig, davon 12 Jahre im Spenglergroßhandel, 19 Jahre bei Gienger München in Logistik, Organisation, EDV und Geschäftsleitung sowie zuletzt 15 Jahre als Prokurist beim Salzburger Großhandelshaus Carl Steiner. Nach wie vor beobachtet er aus seiner heutigen Ruhestandswarte die Branche in Österreich und Deutschland mit großem Interesse. Seine Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge geben wir im folgenden unzensuriert wieder und stellen sie zur Diskussion. Sehen Sie die Situation und die Optimierungsmöglichkeiten genauso? Stellen Sie sich so die Zusammenarbeit zwischen Großhandel und Handwerk vor? Oder haben Sie ganz andere Ansichten? Schreiben Sie an die SBZ-Redaktion, Postfach 10 17 42, 70015 Stuttgart, Telefax (07 11) 63 67 27 55, E-Mail: sbz@gentnerverlag.de.

Zwischen Großhandel und Fachhandwerk gibt es seit vielen Jahrzehnten gute Partnerschaften, die auch in schwierigen Situationen tragfähig waren und wo ein ausgewogenes Geben und Nehmen selbstverständlich ist. Heute wird des öfteren die Abkehr von der Loyalität beklagt. Der billigste Preis scheint das Maß aller Dinge zu sein. Die Erfahrung zeigt jedoch: Echte Partnerschaften bringen mittel- und langfristig immer einen höheren Nutzen für beide Seiten als Unbeständigkeit, zu viele Lieferanten, Schnäppchenjagd etc. Sie verlangen jedoch in unsicher werdenden Zeiten – mehr noch als bisher – Pflege, Bereitschaft zum Verständnis der Situation des anderen, Kreativität und Offenheit gegenüber Neuem.

Echte Partner helfen sich und gönnen einander Erfolge. Dabei ist es selbstverständlich, daß auf allen Leistungsstufen, bei jedem Auftrag und bei jeder Leistung ausreichende Erträge für alle Leistungsbeteiligten erwirtschaftet werden müssen. Schaut man in den Unternehmen genau hin, dann haben sich fast überall nichtsanktionierbare Gewohnheiten und karitative Verhaltensweisen, die laufend Geld kosten, eingeschlichen. So etwas ist aber, wenn überhaupt, nur in guten Gewinnzeiten vernachlässigbar. Manche Arbeit wird durchgeführt, mancher Auftrag abgewickelt, nur um der Beschäftigung willen. Mancher Mitarbeiter wird mitgezogen, obwohl er innerlich längst gekündigt hat und nicht ausreichend mitarbeitet.

* Ludwig Koschier, Salzstr. 4, 83404 Ainring, Telefon (0 86 54) 5 02 01, E-Mail: hlkoschier@t-online.de

Kunden-Kategorien

Im Hinblick auf „zu lebende Partnerschaften“ ist es auch wichtig, daß der Großhandel klar zwischen A-, B- und C-Kunden trennt. A-Kunden sind z.B. Fachhandwerks- und Industriebetriebe, die den Partner ausreichend Roherträge bzw. Deckungsbeiträge II machen lassen, damit auch er die nötigen Gewinne erwirtschaften kann. Diesen Kunden steht der Großhändler mit ganzer Achtsamkeit gegenüber und hegt und pflegt sie, wie es echten Partnern gebührt. Er bietet ihnen die vollen Leistungen, je nachdem mit oder ohne Kostenbeitrag. Als Novum wäre z. B. denkbar, daß sich der Großhandel gemeinsam mit diesen Partnern bei der Vermarktung direkt am Endkunden engagiert. Mit Hilfe seines Außendienstes, dessen Aufgabe sich sowieso stark wandeln muß, könnte der Großhandel den latenten Bedarf bei Hausverwaltungen, Hausbesitzern etc. erkunden und ihn mit seiner Überzeugungsarbeit in eine ernsthafte Nachfrage beim Fachhandwerkspartner umwandeln. Das schafft das Fachhandwerk alleine nicht, sondern braucht zuverlässige Partner dazu.

Sogenannte B-Kunden sind Hoffnungskunden (neue Bedarfsträger, Neukunden, zeitbegrenzt). Hier ist es richtig und der Klarheit dienlich, wenn bei Beginn der Verbindung Absichtsrahmenvereinbarungen getroffen werden, die nach einer gemeinsam festgesetzter Zeit gemeinsam überprüft werden. C-Kunden sind Kunden, die den wesentlichen Teil ihres Bedarfes nicht beim entsprechenden Großhändler kaufen. Sie werden natürlich auch gerne beliefert und bedient, jedoch nur zu Waren- und Leistungskonditionen des Großhändlers, die den Einzelleistungskosten voll entsprechen. Nebenleistungen – sofern sie dieser Kundengruppe angeboten werden – sollen voll bezahlt werden.

Die Ebenbürtigkeit, die stets eine gute Grundlage für Partnerschaften darstellt, ist seit längerer Zeit zwischen Fachhandwerk und Großhandel gegeben, nachdem viele gut geführte Handwerksbetriebe genauso betriebswirtschaftlich agieren wie es früher im Großhandel normal war. Im Großhandel haben sich jedoch in den letzten zwanzig Jahren durch Wachstumskonzepte und die dadurch auch für die Mitarbeiter abgeleiteten Mehrumsatz-Denkweisen vielfach kaufmännische Fehlverhalten zementiert. Diese müssen korrigiert werden, wenn nicht das große Großhandelssterben, das aus vielerlei Gründen dem Markt nicht bekömmlich wäre, einsetzen soll.

Differenzierte Kalkulation

Großhandel und Fachhandwerk erwirtschaften in zunehmendem Maße unzureichende Ergebnisse. Trotzdem werden Ressourcen bzw. Leistungen im Großhandel noch täglich im „Gießkannen-Verfahren“ eingesetzt und ohne Differenzierung erbracht, wodurch wertvolle Kunden die Mitläufer subventionieren. Große kostenlose Nebenleistungen werden erbracht, obwohl

*» Der billigste Preis
scheint das Maß aller
Dinge zu sein «*

die Auftragsgrößen abnehmen und die Handelsspannen die Kosten oft nicht decken. Meist besteht keine bezifferbare Klarheit darüber, wieviel die einzelnen Kunden bzw. Aufträge in positiver oder negativer Art zum Betriebsergebnis beitragen. Im Großhandel führt dies teilweise zu dem absurden Verhalten, daß jeder Euro Rohertrag zur Abdeckung der Fixkosten „erobert“ wird, obwohl der Einzel-Zustellvorgang sogar für die eigenen Lkw-Lenker sichtbar (Treibstoff und Zeit), Verlust bringt. „Die Jahresmenge macht es“, hört man immer wieder Argumente. Daß sich dabei aber oft nur Verluste addieren, wird übersehen.

Es fehlt einfach über die Rohertragszahlen hinaus, die Ergebnisrechnung je Kunde und Einzellieferauftrag (Großhandel) sowie die sichere Auftragsnachkalkulation (Fachhandwerk). Die vom Großhandel übertragenen Just-in-time-Zustellverfahren ohne Differenzierung wirken sich kostenmäßig besonders katastrophal aus. Aussagen wie „Die müssen gut verdienen, daß sie sich das leisten können“, sind keine Seltenheit. Ein weiterer Punkt, der im argen liegt, ist z. B., daß das Fachhandwerk

vor dem Hintergrund einer abnehmenden Bautätigkeit sowie einer zunehmenden Verbraucherzurückhaltung unrentable Aufträge hereinnimmt, um die Kernmannschaft zu erhalten. Es fehlen einfach die Zeit, das Instrumentarium sowie die Erfahrung, um an die latenten, verborgenen Bedürfnisse der Verbraucher heranzukommen. Glaubt man den Marktforschern, können diese erzeugt werden, rechtzeitig erkannt und in Aufträge umgewandelt werden.

Einsparpotentiale

In den letzten 30 Jahren wurde auf fast allen gesellschaftlichen Ebenen das Wirtschaften, d. h. der Umgang mit knappen Mitteln verlernt. Dies gilt für Familien, Unternehmen, Kommunen, Ministerien, Sozialeinrichtungen etc. Oft kriegt man den Eindruck, daß Geld keine Rolle mehr spielt. Gerade auch bei Großhandel und Fachhandwerk wird es jedoch zukünftig wieder mehr als bisher darauf ankommen, die knappen Ressourcen gekonnt einzusetzen. Dort wo man sicher ist, daß es kostendeckend und gewinnbringend geschieht. So muß man

» Schaut man in den Unternehmen genau hin, dann haben sich fast überall nichtsanktionierbare Gewohnheiten und karitative Verhaltensweisen eingeschlichen «

sich z. B. fragen, wie produktiv die Funktion des Verkaufs-Außendienstes (ca. 2 % Kosten vom Umsatz) heute noch ist. Welche Leistungen braucht das Fachhandwerk vom Großhandelsvertreter? Wann sind Besuche wirklich nötig? Im Gegensatz zum Verkaufsinendienst, der für den Kunden über die modernen Kommunikationsmittel immer erreichbar ist, gilt es beim Außendienst neue und andere Schwerpunkte, auch

im Sinne der Kunden, zu schaffen. Viele Handwerker akzeptieren schon heute nicht mehr als einen Besuch je Quartal. Ansonsten machen sie alles per Telefon/PC etc. Warum sollen solche Handwerker Kosten mitbezahlen, wie wenn sie noch wöchentlich besucht werden?

Ein weiterer Punkt sind die Versandleistungen bzw. die Zustellungen, die ca. 3 bis 4 % vom transportierten Umsatz kosten. Die Zustellwerte je Abladestelle sind erheblich gesunken und der Anfahrtsrhythmus zu Kunden hat sich erhöht. Zwei Anfahrten täglich haben sich in vielen Regionen eingebürgert, weil es bequem für viele Betriebe des Fachhandwerks ist. Dadurch hat sich aber häufig der „Schlamperei-Bazillus“ eingeschleppt. Man kann ja jeden Fehler innerhalb von Stunden ausbügeln. Warum sollen aber all diese Übertreibungen die Fachhandwerksbetriebe mitzahlen, die mit wenigen Zustellungen je Woche auskommen und deren Bestellungen stets viel höherwertiger sind als die vieler Kollegen, die unklare, häufigere und kleinere Bestellungen mit vielen Warenrückgaben und hoher Kommissionierleistung verursachen? Wer

den Partner Großhandel mehr Deckungsbeitrag II erwirtschaften läßt, muß doch auch besser gestellt sein.

Auch bei den Fehlerquoten gibt es Einsparpotential. Die Kosten dafür liegen bei ca. 0,3 bis 0,5 % vom Umsatz. In manchen Betrieben des Großhandels und auch des Fachhandwerks gehören hohe Fehlerzahlen scheinbar zum Betriebsimage. Denn keiner nimmt dort Geld in die Hand, um kurz- oder mittelfristig etwas an diesen erstaunlich hohen Kosten zu ändern. Wer im Großhandel im Verkauf, Lager und Versand einige Zeit auf dem Gebiet der Fehleranalyse und dem Minimieren von Lieferfehlern gearbeitet hat weiß, daß grob gesagt die Hälfte der Lieferfehler beim Fachhandwerk bzw. vorgelegerten Stufen entstehen, ein Viertel im Innen- und Außendienst des Großhandels und ein weiteres Viertel im Großhandelslager bzw. beim Versand. Ein mittlerer Großhandelsbetrieb hat ohne weiteres Fehlerkosten von 150 000 bis 200 000 Euro per Jahr zu verkraften. Darin ist enthalten, daß grob gesagt ein Lkw der Betriebsflotte nur für Fehlerbereinigung inklusive Expreß-Zustellungen unterwegs ist.

Stattliche Werte werden auch vernichtet, wenn die extra beschaffte Objektware, die des öfteren lange zwischengelagert werden muß, Änderungen unterworfen ist bzw. nicht abgenommen wird. Auch hier sollten die Verursacher die Kosten tragen und nicht diejenigen belasten, die selten Umtausche oder Rückgaben nötig haben. Um die selbstverursachten Fehlerkosten muß sich der Großhandelsbetrieb im eigenen Interesse natürlich selbst kümmern. Bei zu hoher Quote ist auch er kein guter Partner mehr für das Fachhandwerk.

Lösungsansätze

Für den marktfähigen Einkauf sind beim Großhandel Hochwert-Kooperationen bzw. Fusionen, die über den üblichen gemeinsamen Einkauf hinausgehen, erforderlich. Ein nachweisbar effizientes Beschaffungsmanagement und kostensenkende Beschaffungslogistik müssen die Basis für den Hauptkostenblock des Großhandels sein. Es darf keine Artikel im Sortiment geben, die ständig Verluste bringen. Die Roherträge sind bekannt. Ein Artikel mit nicht mindestens fünffachem Umschlag, ist in der Regel ein Verlustbringer. Die relativ wenigen Großhändler, die heute schon zu wirksamen Hochgrad-Kooperationen gehören, sollten von den weniger Glücklichen überzeugt werden, daß auch ihr Dauererfolg nicht nur von einem möglichst hohen Marktanteil mit hohen Umsätzen und niedrigen Deckungsbeträgen abhängt, sondern auch auf anderen Ebenen liegen kann. Auch um des Erhaltens einer gesunden Vielfalt und eines

gesunden Wettbewerbes Willen. Außerdem muß der Großhandel Schaden von Partnern abwenden helfen, indem er anerkannte Preisschleuderer, d. h. auch Kunden, die aus diesen Gründen Konkurs machten und wieder auf der Bühne erscheinen, nicht beliefert. Er subventioniert sonst solche Leute gegenüber seinen echten Partnern. Auch für das Fachhandwerk gibt es Optimierungsbedarf. Denn die momentane Marktsättigung ist nur oberflächlich. Bei 10 Millionen von Eigentümern genutzten Wohnungen, die älter als 25 Jahre sind, ist ein großer Schatz noch ungehoben. Ihn zu heben, erfordert aber ein echtes Verkaufen des Nutzens und der Leistung am Endverbraucher. So etwas geht weit über die Gemeinschaftswerbung hinaus. Viele Senioren lassen ihre Bäder und Heizsysteme nicht renovieren, weil sie sich nicht mit mehreren Handwerkern „herumschlagen“ wollen sowie Störungen und Unordnung fürchten. Manchen Kundenkreisen kommt es doch auf ein paar Hunderter nicht an, wenn es um Bequemlichkeit, Ordnung, Zuverlässigkeit, Termintreue etc. geht. Aber man muß sie erkennen, aufsuchen, es ihnen schmackhaft machen. Seriöse Verkaufs-Könner sind da gefragt. Fachhandwerksbetriebe müssen ihre Mitarbeiter dazu in Richtung Dienstleistungsphilosophie weiterentwickeln.

» Als Novum wäre z. B. denkbar, daß sich der Großhandel gemeinsam mit seinen Partnern bei der Vermarktung direkt beim Endkunden engagiert «

Vielleicht tun sich bald Fachhandwerksbetriebe zusammen und suchen Fachberater um beim Endverbraucher die Chancen in Nutzenstiftung und Erfolge umzuwandeln. Auch werden höchstwahrscheinlich andere Formen der Zusammenarbeit zwischen Handwerk und Großhandel entstehen.

Klarheit hilft der Wahrheit

Um Ergebnisse zu verbessern, bedarf es jedoch nicht des Wunschenkens, sondern des zielorientierten Entscheidens und umsetzen könnens. Dies muß im Detail geschehen, am Kunden, am Auftrag, der Geschäftsart und am Sortimentsteil. Um sinnvolle, zielführende Entscheidung im Einvernehmen

mit der erarbeiteten Strategie generell und im Tagesgeschäft auf allen Entscheidungsebenen bei einem großen und heterogenen Kundenkreis zu fällen, ist über den Rohertrag hinaus die Deckungsbeitrag-II-Kennntnis unerlässlich. Management und Verkäufer werden den 20 % der Kunden, die 80 % des Deckungsbeitrages erwirtschaften, nur gerecht, wenn sie diese kennen und – z. B. am Bildschirm – ständig vor Augen geführt bekommen.

» In manchen Betrieben des Großhandels und auch des Fachhandwerks gehören hohe Fehlerzahlen scheinbar zum Betriebsimage «

Der Deckungsbeitrag II gibt vollständige Klarheit über C-Kunden. Entscheidungen über deren Konditionen, die Abgeltung von Zustellkosten, Aufwandsentschädigungen hinsichtlich Minderwertaufträgen und Warenrückgabe-Kosten müssen sicherer und leichter werden. A-Kunden brauchen diese dann nicht mehr zu subventionieren. Dem Großhandel muß bewußt sein, daß die Aufträge der einzelnen Geschäftsarten Lagerzustellauftrag, Beschaffungszustellauftrag (vom Hersteller beschafft), Lagerabholauftrag, Hersteller-Direktlieferauftrag mit Überbegriff Kunde und Region (Lkw-Zustelltour) völlig unterschiedliche Kosten verursachen. Mit bewußt einfach gehaltener Deckungsbeitrag-II-Rechnung werden die Kosten verursachungsgerecht zugeordnet. An dieser Stelle ist auch ein Blick auf Umsatz-Bonussysteme sinnvoll. Denn ohne Koppelung an den Deckungsbeitrag II scheinen sie ein Verfahren zu sein, bei dem sich einer in die Geldtasche greifen läßt, ohne vorher sicher sein zu können, ob überhaupt etwas zum Verteilen erwirtschaftet wurde.

Die seit Jahren vom Großhandel zurückgeführten Brutto-Verkaufspreise sowie die zugehörigen Rabattreduzierungen haben im Fachhandwerk zur Reduzierung der Handelsspannen geführt. Dies erfordert, daß

vom Fachhandwerk sämtlich Vor- und Nebenleistungen dem Kunden gegenüber argumentiert, kalkuliert, offen dargestellt und verrechnet werden. Kulanz ist da kaum mehr möglich. Kosten der Angebotserstellung, Planerstellung, Badplanung, Baustelleneinrichtung, Materialtransporte, Inbetriebnahme etc. müssen vorher verdeutlicht werden. Auch hinsichtlich Produktmängeln sollte statt zeitintensiver, eigener Nachbesserungsversuche öfter als bisher auf den Hersteller zurückgegriffen werden. Um Klarheit bezüglich der Abrechnungsquote von Nebenleistungen im eigenen Betrieb zu bekommen, sollten diese einige Zeit erhoben werden. Das gibt Sicherheit bei der Betriebsstrategie.

Vom Großhandel ist ein ertragsorientiertes Bedienen aller Kunden mit differenzierter, kostenorientierter Handhabung der Kunden und Einzelaufträge gefordert. Als Basis erfordert das eine flexibles, nachhaltiges, fast fehlerfreies Dienen. Notwendig ist auch der Einsatz von zusätzlichen Bedarfsweckungsmethoden und eines Realisierungsmarketings als Zubringer zum Fachhandwerk für Partnerkunden. Außerdem sollte der Großhandel eine hohe Bedeutung in der Region bis hin zum Endverbraucher haben, ohne je an ihn direkt zu verkaufen, sowie erfolgreich mit-

» Vom Großhandel ist eine differenzierte, kostenorientierte Handhabung der Kunden und Einzelaufträge gefordert «

helfen, die Kompetenz auch für die bisher vom Absatzweg abbröckelnden Sortimente wiederherzustellen.

Hinsichtlich des Fachhandwerks wäre ein mitgehen neuer, erfolgversprechender Wege ebenso wünschenswert, wie die gewollte Abkehr von landläufigen Wachstumsmaßstäben (Umsatz). Bei einem ordentlichen Auskommen ist nur qualitatives Wachstum wichtig. Dies gilt selbstredend auch für den Großhandel, der nicht unbedingt in einer Generation drei Häuser oder sechs Filialen dazugewinnen muß. Solange nur Finanzberater, Staubsaugerhersteller und Versicherungen den Privatmann bearbeiten, um Geschäfte zu machen, solange ist der interessante Markt des SHK-Bedarfes nicht befriedigend „beackert“. □