

**TAC Consulting GmbH**  
**Durch schwere See**  
**Großhandelsunternehmen in**  
**schwierigen Zeiten erfolgreich führen**  
**IHK Schwaben**

München, im Mai 2009

## Inhalt

---

	<b>Seite</b>
<b>1. Erfahrungshintergrund und Schwerpunkte des Vortrages</b>	<b>2</b>
<b>2. Richtiges Entscheiden und Handeln setzt Transparenz voraus</b>	<b>9</b>
<b>3. Konsequentes Führen sichert den Erfolg</b>	<b>24</b>
<b>4. Zusammenfassung und weitergehende Informationen</b>	<b>31</b>



## **1. Erfahrungshintergrund und Schwerpunkte des Vortrages**

## **Erfahrungshintergrund und Tätigkeitsfelder von TAC Consulting**

---

- Beratungsschwerpunkt:**
- **Beratung von Unternehmen in schwierigen wirtschaftlichen oder konfliktbehafteten Unternehmenssituationen**
- Erfahrungshintergrund:**
- **Tätigkeit von TAC seit 1994**
  - **In dieser Zeit Beratung von ca. 150 – 200 Unternehmen**
- Standorte:**
- **München**
  - **Düsseldorf**
- Branchenerfahrung:**
- **Tätigkeit in verschiedenen Branchen und auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen**
- Größenerfahrung:**
- **Vom Kleinunternehmen bis zum börsennotierten Unternehmen**

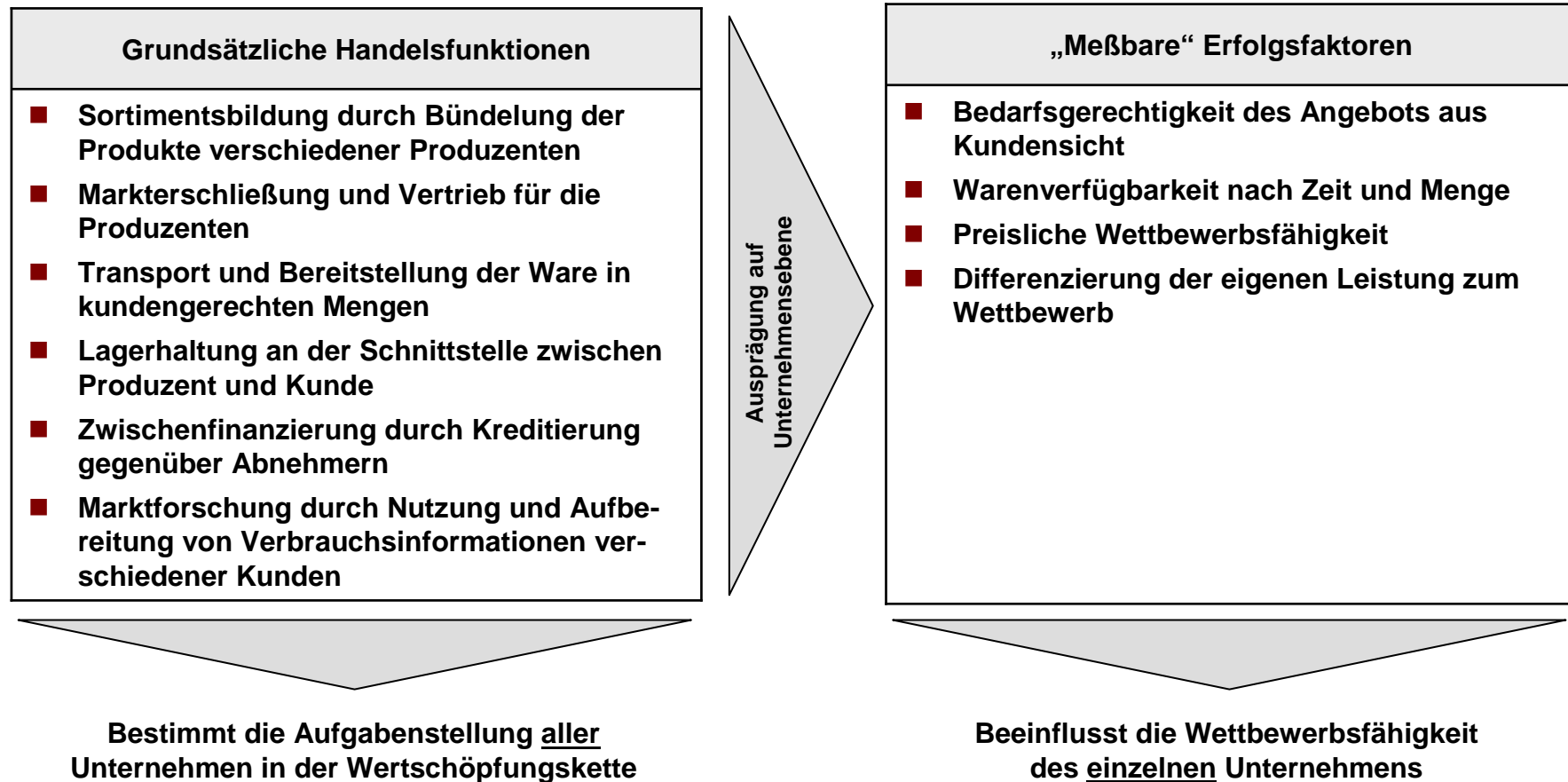
## Die Ausführungen des Vortrages basieren auf konkreten Projekten in verschiedenen Branchen

---

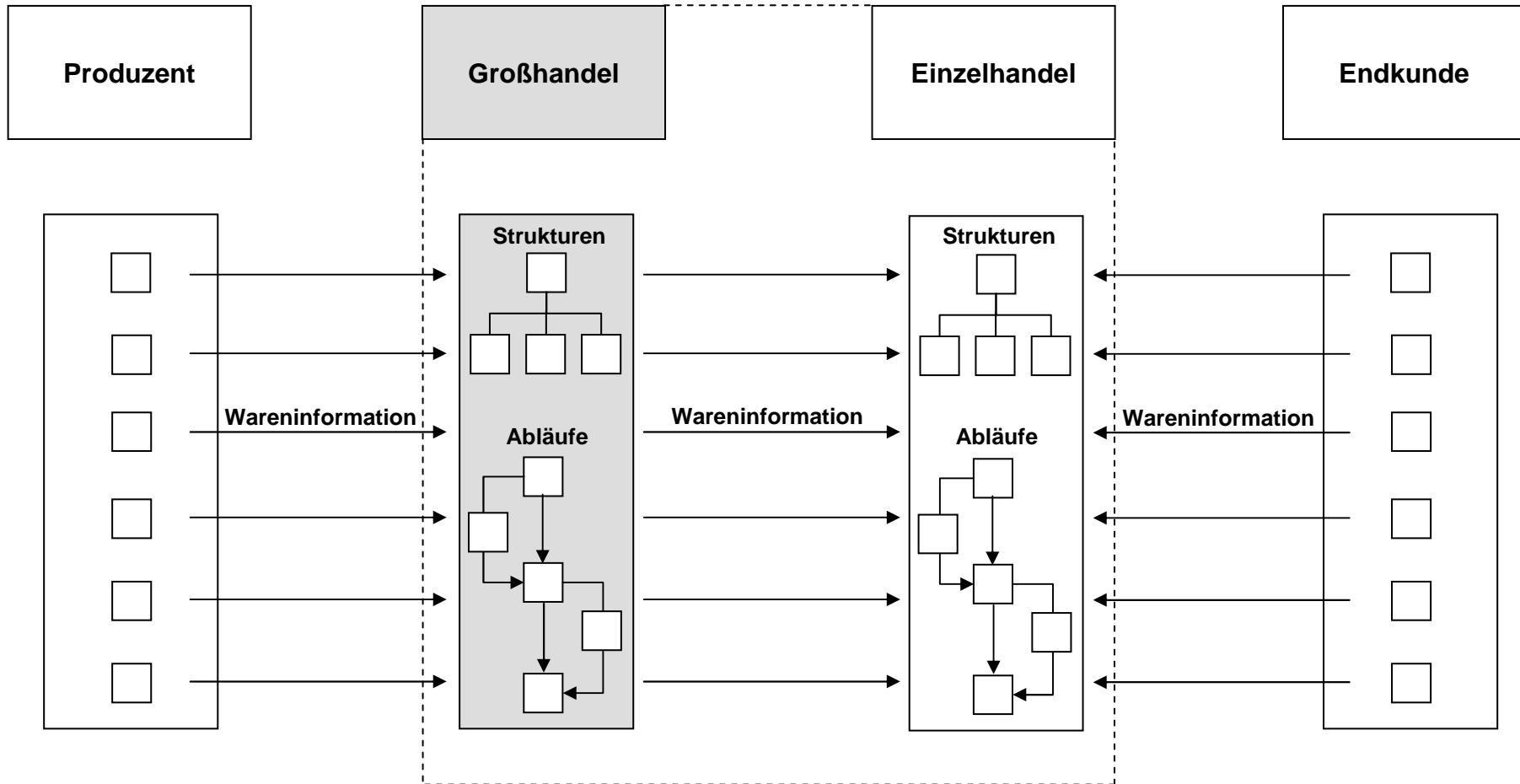
- **Baustoffgroßhandel**
- **Heizungs-, Sanitär- Großhandel**
- **Getränkefachgroßhandel**
- **Lebensmittelgroßhandel**
- **Spielwarengroßhandel**
- **Verpackungsgroßhandel**
- **Buchgroßhandel**
- **Elektrogroßhandel**
- **Textilgroßhandel**
- **etc.**

→ Die Geschäftsmodelle der Großhandelsunternehmen zeichneten sich sowohl durch reine Großhandelsfunktion, als auch teilweise angeschlossene Einzelhandelsstrukturen (Filialketten, Verbundgruppen) aus!

## Trotz unterschiedlicher Produkte und Branchen haben die dargestellten Großhandelsunternehmen wesentliche Gemeinsamkeiten



## Ausgangspunkt aller Betrachtungen ist die Stellung des Handels in der gesamten Wertschöpfungskette



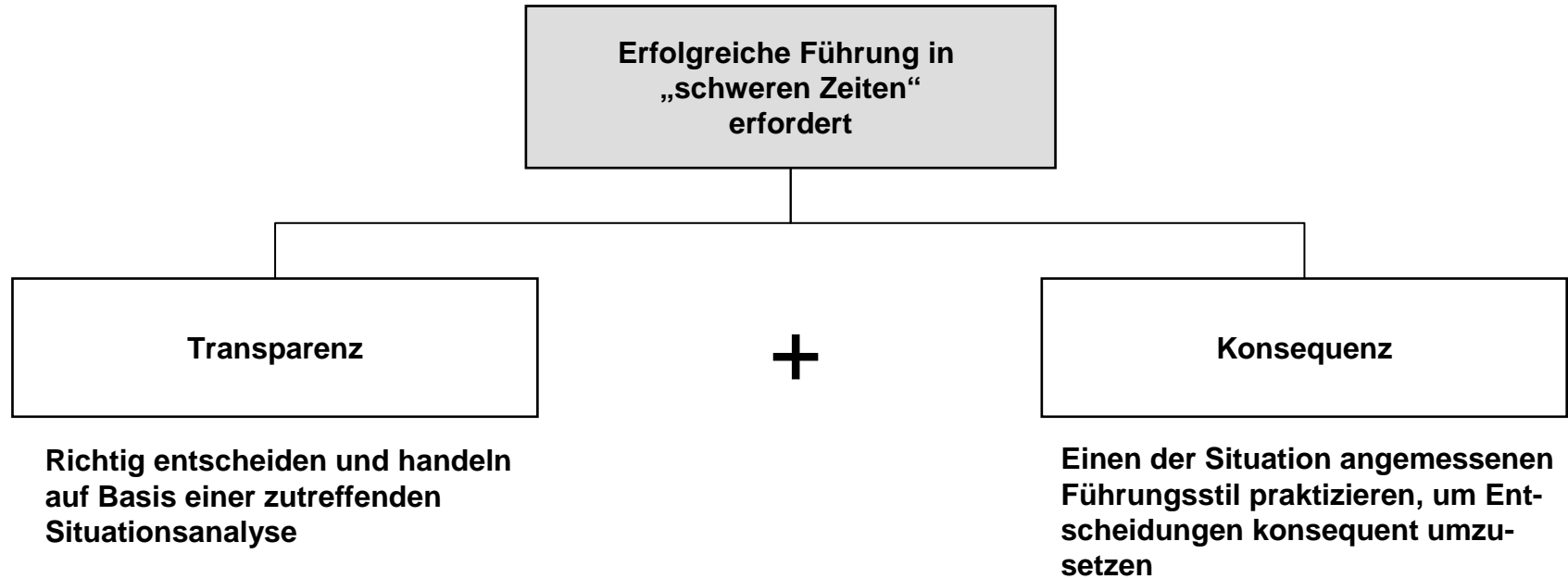
## Der Großhandel lässt sich vom Einzelhandel anhand einiger Kenngrößen betriebswirtschaftlich abgrenzen

---

Typische Merkmale des Betriebstyps	Großhandel	Einzelhandel
Sortimentsmerkmal	Schmales, aber tiefes Sortiment	Breites, aber flaches Sortiment
Kundenanzahl	Geringe Anzahl auf Rechnungsbasis	Hohe Anzahl auf Barzahlungsbasis
Lagerumschlag	Hoher Umschlag	Niedriger Umschlag
Handelsspanne	Niedrige Spanne	Höhere Spanne

## Führung in schwierigen Zeiten erfordert zweierlei

---





## **2. Richtiges Entscheiden und Handeln setzt Transparenz voraus**

## Transparenz ist in manchen Unternehmen schwer herzustellen



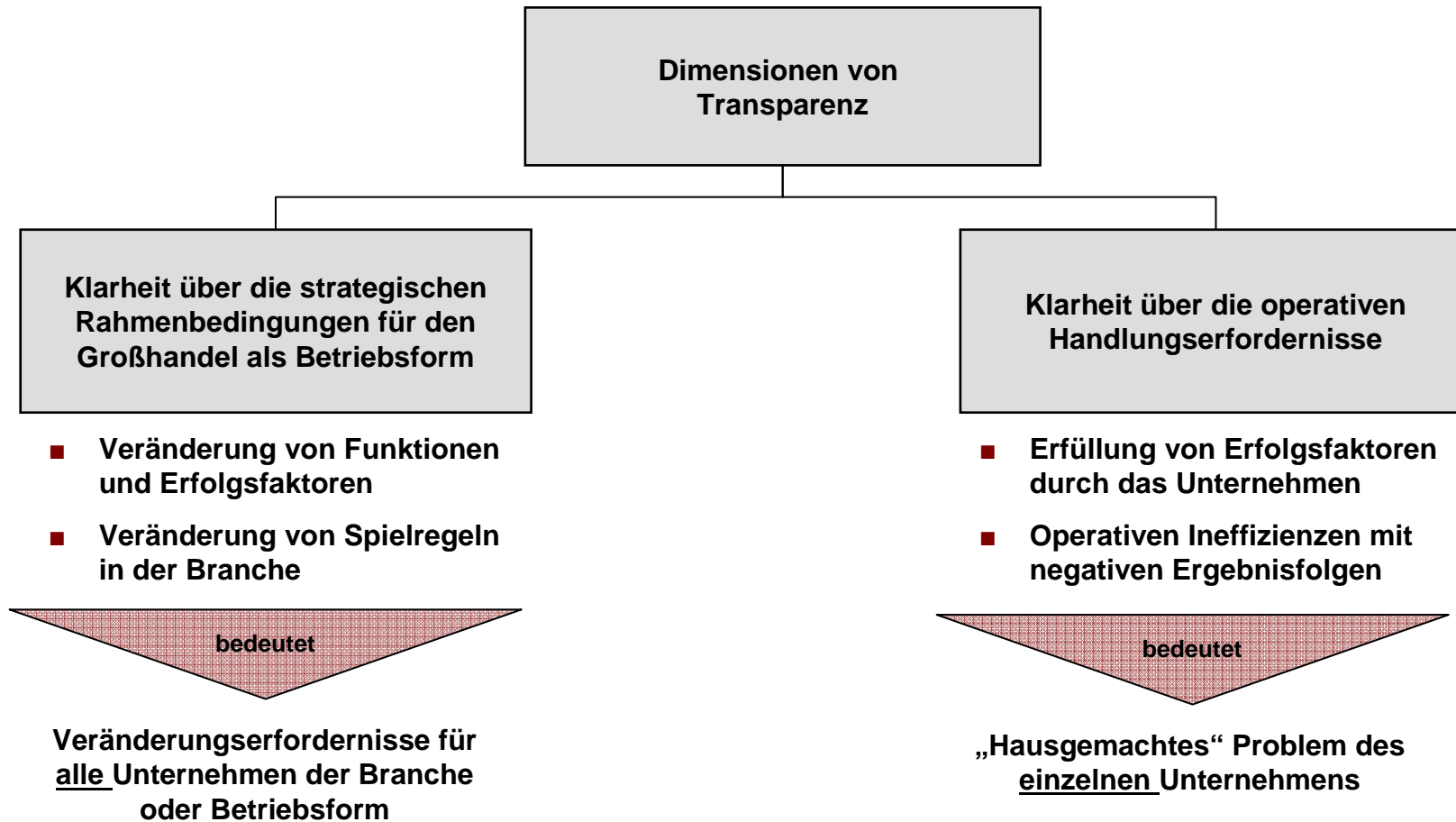
## Warum Transparenz so wichtig ist

---

- **Viele Unternehmen kennen die Quellen und Ursachen ihrer Ergebnisentstehung, Ergebnisschwäche oder Verlustentstehung nicht oder nur unzureichend.**
- **Vor allem die wahren Ursachen von Problemen sind nicht deutlich erkennbar.**
- **Oft existieren die notwendigen Instrumente zur Schaffung von Transparenz nicht oder werden nicht zielgerichtet eingesetzt.**

## Transparenz ist in zweierlei Hinsicht zu schaffen

---



## **Im strategischen Bereich gibt es eine Reihe von typischen Signalen, die rechtzeitiges Reagieren erfordern**

---

- **Wettbewerber schließen sich durch Kauf, Fusionen oder Kooperationen zu größeren Einheiten zusammen.**
- **Branchenunternehmen werden durch Abnehmer oder Lieferanten aufgekauft und/oder integriert.**
- **Produzenten oder Abnehmer bauen eigene Vertriebs- und Logistikstrukturen auf, um den Großhandel auf diesem Weg auszuschalten.**
- **Neue Wettbewerber aus anderen Regionen oder Branchen kommen hinzu.**

## Um strategischen Veränderungen entgegenzuwirken, müssen ein Unternehmen oder seine Gesellschafter strategisch handeln

---

- **Anpassung an die Situation durch**
  - **Verkauf des Unternehmens**
  - **Zukauf / Fusion von / mit anderen Unternehmen**
- **Veränderung der Positionierung in der Wertschöpfungskette**
  - **Differenzierung von Anderen durch besondere Leistungsmerkmale**
  - **Ergänzung um neue Sortimente und Leistungen**
- **etc.**

- ➔ **Strategischen Herausforderungen kann mit einer Verbesserung der operativen Effizienz nur begrenzt begegnet werden!**
- ➔ **Strategisches Handeln ist stark individuell und kann – anders als operatives Handeln – kaum allgemein beschrieben werden!**

## Operative Herausforderungen sind in schwierigen Zeiten vorrangig anzugehen

---

- **Krisenzeiten erfordern vor allem Aktivitäten, die schnell zu greifbaren Ergebnissen führen („quick wins“).**
- **Nie war die Zeit so günstig, um „alte Zöpfe“ abzuschneiden, wie eine allgemeine Krisensituation.**
- **Das Verständnis für die Notwendigkeit tiefgreifender Maßnahmen ist in Krisenzeiten bei allen Betroffenen und Beteiligten besonders ausgeprägt, was Konfliktpotenziale entschärft.**
- **Risiken müssen klar erkannt und konsequent begrenzt werden.**
- **Um handeln zu können, ist Klarheit über die betriebswirtschaftliche Lage eine wesentliche Voraussetzung.**

## In den meisten Großhandelsunternehmen gibt es eine Reihe typischer Problemstellungen (1/2)

---

Symptome	Ursachen und Folgen für Ergebnis und Liquidität
<b>Ausufern der Kundenstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Viele Kleinkunden und Kleinlieferungen, die den Ergebnisbeitrag von Kunden reduzieren</li><li>■ Hoher administrativer Aufwand für die Pflege von Kundendaten, Rechnungen, etc.</li></ul>
<b>Wachstum des Sortiments</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Hoher Pflegebedarf im Einkauf</li><li>■ Flächenbedarf im Lager</li><li>■ Kapitalbedarf zur Finanzierung</li></ul>
<b>Wachstum des Lieferantenportfolios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Pflegebedarf der Lieferanten und Größe der Einkaufsorganisation</li><li>■ Fehlende „Nachfragemacht“ und damit keine Bündelung von Konditionen (Preis, Zahlungsziel, etc.)</li></ul>

## In den meisten Großhandelsunternehmen gibt es eine Reihe typischer Problemstellungen (2/2)

---

Symptome	Ursachen und Folgen für Ergebnis und Liquidität
„Einfache“ Kalkulation (z.B. Zuschlagssätze)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Nicht verursachungsgerechte Belastung von Großkunden/Großaufträgen mit Gemeinkosten und damit einhergehender Verlust der preislichen Wettbewerbsfähigkeit</li><li>■ Verzicht auf die Ausreizung von Erlöspotenzialen bei Kleinkunden</li></ul>
Unzureichendes Debitorenmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Belieferung trotz Zahlungsverzug / aufgelaufenen Debitoren</li><li>■ Forderungsausfälle</li><li>■ Schleichende Entstehung von Liquiditätsengpässen</li></ul>
etc.	■ etc.

## Vor allem die Kalkulationssystematik hat erheblichen Einfluß auf die Preisfindung und die Erlösstruktur

---

**Prozentuale Zuschlagskalkulation**

Kalkulationsposten	Artikel A	Artikel B
Warenwert	10,--	100,--
Zuschlag für Logistik 10 %	1,--	10,--
Zwischensumme I	11,--	110,--
Zuschlag für Verwaltung, Marketing, Vertrieb 20 % (Basis Warenwert)	2,--	20,--
Zwischensumme II	13,--	130,--
Gewinnaufschlag 10 %	1,30	13,--
Verkaufspreis zu Vollkosten und Gewinn	14,30	141,30

**Prozesskostenkalkulation**

Kalkulationsposten	Artikel A	Artikel B
Warenwert	10,--	100,--
Prozesskosten Logistik	2,--	2,--
Zwischensumme I	12,--	102,--
Prozesskosten Verwaltung, Marketing, Vertrieb	4,--	4,--
Zwischensumme II	16,--	106,--
Gewinnaufschlag 10 %	1,60	10,60
Verkaufspreis zu Vollkosten und Gewinn	17,60	116,60

## Die Ursachen für solche Probleme sind vielfältig

---

- Die „Ware als solches“ steht unabhängig vom Ergebnisbeitrag im Mittelpunkt des Interesses.
- Betriebswirtschaftliche Instrumente sind wenig ausgeprägt oder werden unzureichend genutzt.
- Einkauf und Vertrieb/Verkauf kommunizieren zu wenig hinsichtlich der Sortimentsbildung bzw. bilden abgeschottete Herrschaftsbereiche.
- Sortiments-, Lieferanten- und Kundenportfolio wachsen unkontrolliert, ohne dass sich dies positiv im Ergebnis bemerkbar macht.

## **Ein Großhandelsunternehmen braucht eine Vielzahl von Instrumenten, um die erforderliche Transparenz zu schaffen**

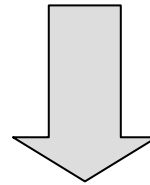
---

- **Rechnungsanalysen**
- **Kunden- und Lieferantenergebnisrechnungen**
- **Gängigkeitsanalysen von Artikeln**
- **Lieferzuverlässigkeit und Lieferbereitschaftsgrad**
- **Rückstandquoten**
- **Bestandsdrehzahlen**
- **etc.**

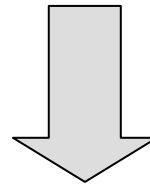
## Am Ende der Ursachenforschung muss eine klare Erkenntnis stehen

---

**Die Ursachen und Handlungsnotwendigkeiten sind bekannt!**



**Damit beginnt der schwierige Teil**



**„Konsequent führen, um die Probleme zu bewältigen“**



### **3. Konsequentes Führen sichert den Erfolg**

## **Die Ausgangslage bei Führung in schwierigen Zeiten oder bei Krisen unterscheiden sich von normalen Führungssituationen**

---

- **Hohe Öffentlichkeitswirksamkeit des Managementhandelns**
- **Vielfalt von Interessen und hohes Konfliktpotenzials in der Interessendurchsetzung**
- **Geringe Fehlertoleranz**
- **Hohe Fluktuation, geringe Motivation und starke Verunsicherung der Mitarbeiter**
- **Dringlichkeit und Zeitdruck zu entscheiden und zu handeln**
- **Ungewissheit bei Entscheidungen und deren Folgen**
- **Prägender Einfluss der Entscheidungen auf die Zukunft**
- **Verlust der Kontrolle über Abläufe und Ereignisse**
- **Wahrnehmung eines Bedrohungsgefühls durch die Mitarbeiter**

## Schwierige Zeiten sind mit bestimmten Eigenschaften besonders gut zu bewältigen

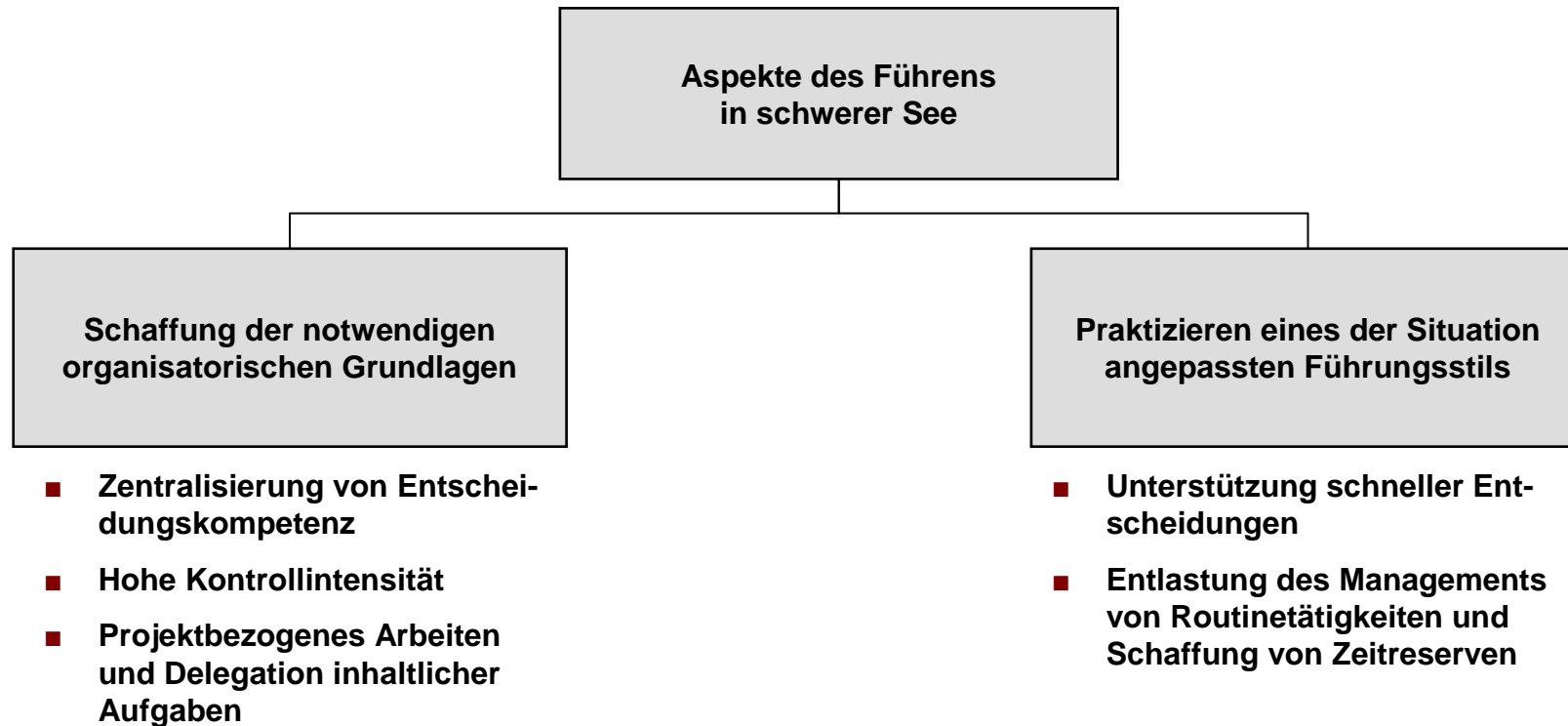
---

- **Durchsetzungsfähigkeit**
- **Verantwortungsbereitschaft**
- **Durchhaltefähigkeit und Belastbarkeit**
- **Selbstdisziplin**
- **Übersicht und Flexibilität**
- **Teammotivation**
- **Kommunikationsfähigkeit**
- **Konfliktfähigkeit**

→ Die Eigenschaften gelten für den Unternehmer ebenso, wie für verantwortungstragende Mitarbeiter!

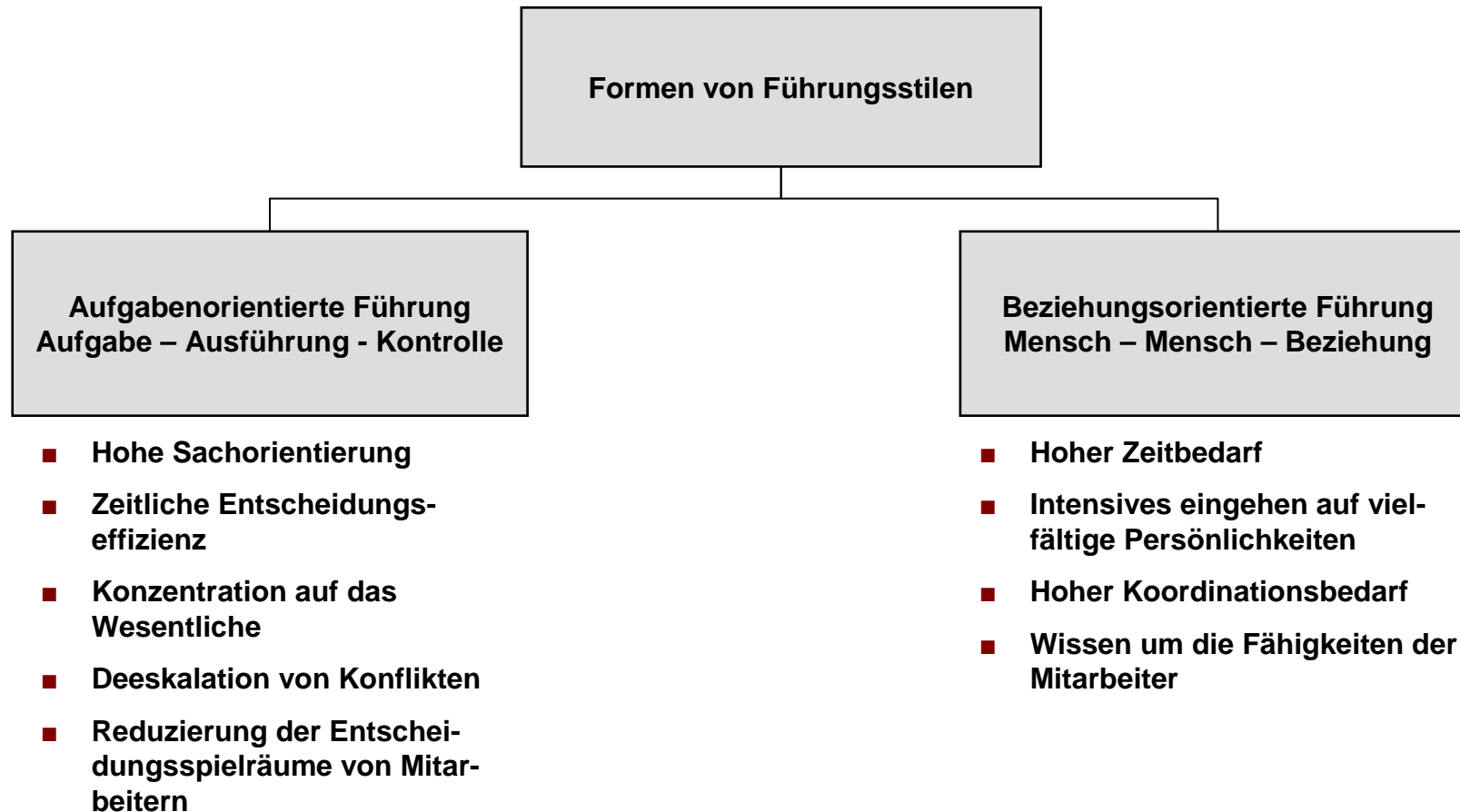
## Schwierige Zeiten und Krisen erfordern besonders Führen

---



## Bei den Führungsstilen ist zwischen zwei unterschiedlichen Ausprägungen zu wählen

---



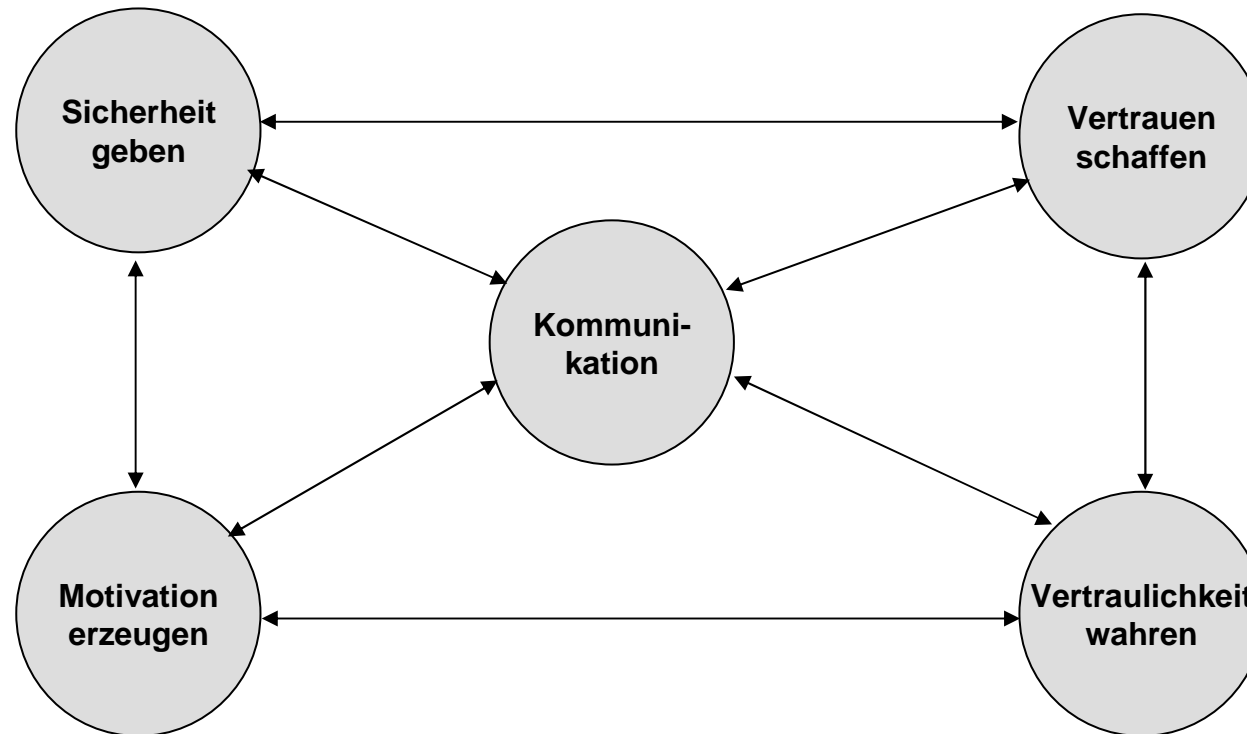
## **Kommunikation und Kommunikationsstärke sind wesentliche Elemente bei der Führung in schwieriger Situation**

---

- **Kommunikation planvoll vorbereiten**
- **Widerspruchsfrei und faktenorientiert kommunizieren**
- **Kommunikationswege bündeln und konzentrieren**
- **Informationen wertneutral und sachlich kommunizieren**
- **Entscheidungen klar und deutlich kommunizieren**

## Kommunikation findet bei schwierigen Unternehmenssituationen stets im Spannungsfeld unterschiedlicher Führungserfordernisse statt

---





### **3. Zusammenfassung und weitergehende Informationen**

## Zusammenfassung (1/2)

---

- **Je klarer und eindeutiger die Probleme eines Unternehmens zu ermitteln sind, desto einfacher und eindeutiger lassen sich Gegenmaßnahmen gegen die Probleme und Ursachen ableiten.**
- **Operative Aufgaben sind in schwierigen Zeiten vorrangig zu behandeln, um schnelle Effekte zu erzielen und das Überlebens des Unternehmens zu sichern.**
- **Es gibt eine Reihe typischer Probleme in Großhandelsunternehmen, deren Bewältigung oft schnelle Effekte im Ergebnis bewirken.**
- **Konsequentes Führen ist nach Erkennen der Probleme das Wichtigste, um Probleme zu lösen.**

## Zusammenfassung (2/2)

---

- **Die Führungssituation in schwierigen Zeiten unterscheidet sich von normalen Unternehmenssituationen und erfordert daher besondere Fähigkeiten.**
- **Konzentration von Entscheidungen und aufgabenorientierte Führung eignen sich am besten, um schwierige Unternehmenssituationen zu bewältigen.**
- **Die Kommunikation nach Innen und Außen bildet die Basis, um das Vertrauen in die Fähigkeit zur Situationsbewältigung herzustellen.**
- **Risikobegrenzung ist das oberste Gebot in schwierigen wirtschaftlichen Situationen.**

## Weitergehende Informationen

---

**Broschüre/Workpaper: „Handelsunternehmen erfolgreich führen“**

**Broschüre/Workpaper: „Führungsstärke in der Krise“**

**zu beziehen über unsere Homepage**

**[www.tac-consulting.de](http://www.tac-consulting.de)**



## Kontakt

---

### TAC Consulting GmbH

**Dr. Günter Lubos**

**Rosental 6**

**80331 München**

**Telefon: 089 / 52 302 101**

**Telefax: 089 / 52 302 150**

**Homepage: [www.tac-consulting.de](http://www.tac-consulting.de)**

**E-mail: [info@tac-consulting.de](mailto:info@tac-consulting.de)**