BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Operative Sanierung eines Fachgroßhandels-unternehmens



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein mittelständisches Fachgroßhandelsunternehmen, das Artikel für das Baunebengewerbe an den Fachhandel und an Handwerker verkauft, ist in der Phase der Baukrise unter wirtschaftlichen Druck geraten. Der Bedarf an den Artikeln nahm proportional mit dem rückläufigen Markt ab. Zusätzlich nahm auch die Größe der Bestellungen ab. Damit blieb trotz einer geringeren Absatzmenge der Aufwand für die Logistik derselbe.

Die Fixkosten wurden für das Unternehmen zu einer überlebenskritischen Hürde.

VORGEHENSWEISE

Zunächst dachte bc, dass sich das Unternehmen durch intensivere Vertriebsaktivität gegen den Trend durchsetzen könnte. In der Realität zeigte sich allerdings, wie schwierig es war, den Außendienst zu einem höheren Einsatz zu bewegen und den Vertriebsinnendienst zu Telefonvertrieb zu animieren.

Aufgrund der anhaltenden Verluste bot sich keine andere Möglichkeit als Personal abzubauen. Die Belegschaft bestand im Wesentlichen aus Vertriebs- und Logistikpersonal. Also mussten hier nun Einschnitte erfolgen. Der Umfang des Personalabbaus ließ es zu, die Personalmaßnahme ohne einen formalen Interessenausgleich und einen Sozialplan umzusetzen. Allerdings wurden die üblichen Sozialkriterien in der Auswahl berücksichtigt. Vor allem wurden sowohl junge Mitarbeiter mit kurzer Betriebszugehörigkeit und guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt als auch Mitarbeiter in rentennahem Alter angesprochen sowie weitere Freiwillige mit einer Prämie motiviert, das Unternehmen zu verlassen. Durch diese Selektion konnte sich das Unternehmen den Abbau finanziell leisten.

Der Personalabbau musste allerdings mit einer Reorganisation einhergehen, um das Geschäftsvolumen nicht noch weiter abzubauen. Die Effizienz musste steigen.

Die Außendienstmitarbeiter besuchten fortan A- und B-Kunden, während C-Kunden vom Vertriebsinnendienst betreut wurden. Die Klassifizierung der Kunden wurde nicht auf der Basis des bisherigen Umsatzes mit diesen Kunden vorgenommen, sondern gemäß des Potenzials der Kunden. C-Kunden wurden vom Innendienst auf ihr Potenzial geprüft. Sofern sich höheres Potenzial abzeichnete, wurden sie hochgestuft und den Außendienstlern zugewiesen.

Sowohl die Vertriebs- als auch die Logistikleistung wurde mit Kennzahlen (KPIs) gemessen, die als Grundlage für monatliche Bonuszahlungen eingesetzt wurden. Die kurzfristigen Auszahlungen jeweils zum 15. des Folgemonats sorgten für eine Gleichrichtung der Interessen der Mitarbeiter mit den Unternehmensinteressen.

Auch die Leadership-Fähigkeiten des Führungspersonals wurden von bc gezielt ausgebaut.

LÖSUNG



Unmittelbar nach Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahme durch bc erwirtschaftete das Unternehmen wieder positive Erträge. Sogar die Absatz- und Umsatzzahlen waren gestiegen, vielleicht auch deshalb, weil durch die Restrukturierung und die Leistungserfassung und -honorierung mehr Zug in die Belegschaft kam.

Dadurch stieg die Bewertung des Unternehmens massiv. Der geschäftsführende Gesellschafter, der sich bereits im Rentenalter befand, entschloss sich, das Unternehmen nun zu veräußern. bc half ihm, auch diesen Schritt zu bewältigen.

BlueMomentum Consulting