BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Sanierung einer Papierfabrik durch Portfoliobereinigung



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Eine deutsche Papierfabrik, die maschinenglattes, recyceltes Papier produzierte und verkaufte, wurde kürzlich aus einem Entsorgungskonzern herausgelöst und an einen neuen industriellen Gesellschafter veräußert. Der Vergangenheit als Entsorgungsunternehmen entsprechend verstand die Papierfabrik auch nach der Transaktion ihr Geschäft als Abfallentsorger und nicht etwa als Hersteller anwendungsgerechter Papiere aus Sekundärrohstoffen. So wurden weder die Produkte noch die Vertriebsprozesse den kundenseitigen Anforderungen gerecht, und das trotz – oder gerade wegen – einer produktionstechnisch unbeherrschbaren Sortenvielfalt. Verkauft wurde fast ausschließlich im Inland.
Der neue Gesellschafter beabsichtigte, einen Veränderungsprozess im Vertrieb einzuleiten, um den Markterfolg sicherzustellen.

VORGEHENSWEISE

BlueMomentum Consulting erkannte, dass die Papierfabrik weder über eine Marketingstrategie noch über eine Sortenstrategie verfügte und kein scharfes Profil im Markt entwickelt hatte; vielmehr war sie bemüht, es jedem Kunden mehr oder weniger recht zu machen. Allerdings wurden keine anwendungsspezifischen Produkte hergestellt, sondern Sorten angeboten, die nach werkseigenen Spezifikationen hergestellt wurden. Der Verkauf war ad-hoc-getrieben und nicht systematisch. Eine Kundensegmentierung wurde nicht durchgeführt. Der Erfolg wurde an der monatlich versandten Tonnage gemessen, statt am Deckungsbeitrag. Eine auftragsbezogene Nachkalkulation wurde nicht durchgeführt. Der Vertrieb verstand seine Aufgabe weitgehend als Auftragsabwicklung. Kaum jemand befasste sich mit Marketing und Akquisition.

BlueMomentum Consulting identifizierte top-down die relevanten Absatzmärkte, führte dort unter sorgfältiger Berücksichtigung der Wettbewerbssituation eine Potenzialanalyse für die Fabrik durch und leitete ein Erfolg versprechendes Ziel-Produktsortiment ab. Im Anschluss teilte BlueMomentum Consulting den in den kommenden Planungsperioden erzielbaren Vertriebserfolg bezüglich der Menge, der Erlöse und Deckungsbeiträge und erstellte eine detaillierte Absatzplanung nach dem bottom-up-Prinzip, die als Grundlage sowohl für eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung als auch für die operative Vertriebssteuerung, für die Absatzsicherung, für die Beschaffungsbudgetierung und für die Produktionsplanung diente.

Im nächsten Schritt gestaltete BlueMomentum Consulting gemeinsam mit den Klienten die Vertriebsprozesse und -strukturen zur multinationalen Vermarktung der künftigen Kernprodukte. BlueMomentum Consulting identifizierte geeignete Vertriebs- und Kooperationspartner und verhandelte im Auftrag des Klienten die Konditionen für eine künftige Zusammenarbeit mit der Papierfabrik. Gemeinsam mit den Verkäufern erarbeitete BlueMomentum Consulting ein Fact File zur Vertriebsunterstützung und ein Konzept zur Kommunikation der neuen Ausrichtung im Markt.

In periodischen Coaching-Terminen sprach BlueMomentum Consulting mit den Führungskräften der Papierfabrik den Status Quo durch und trieb den Change Management-Prozess auch über den Vertrieb hinaus weiter.

LÖSUNG



Die Portfoliobereinigung führte im Zusammenspiel mit der bewussten Kundenselektion zu einer Komplexitätsreduktion und in der Folge zu beachtlichen Ergebnisverbesserungen.
Die Papierfabrik arbeitet seit der Projektumsetzung mit erheblich strafferen und ergebnisorientierten Abläufen.
Durch die Ausrichtungsmaßnahmen, durch die erzielte Prozessverbesserung, durch das aufgebaute Bewusstsein der Belegschaft für die Notwendigkeit wirtschaftlichen Erfolges und durch die flankierenden Kommunikationsmaßnahmen konnten sowohl die Leistung als auch das Image der Fabrik spürbar verbessert werden.

BlueMomentum Consulting