BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Sanierungskonzept für einen Großhandel



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Ein ehemaliger deutscher Knopfhersteller war zu einem Großhandelsunternehmen umgebaut worden, nachdem der Markt aufgrund preiswerter Angebote aus Fernost keine Produktion in Deutschland mehr zuließ.

Das Handelsunternehmen lieferte seit einigen Jahren trotz harten Sparkurses nur knappe Ergebnisse und zeigte kein Wachstum.

Als Entscheidungsgrundlage, in das Geschäft frisches Kapital einzubringen, bat der Gesellschafter des Unternehmens BlueMomentum Consulting darum, zu untersuchen, ob es realistische Möglichkeiten gibt, das Unternehmen „aus der permanenten Überlebensnot“ herauszuführen.

VORGEHENSWEISE

BlueMomentum Consulting bereitete ein umfassendes Bild vom Markt und vom Wettbewerbsumfeld des Unternehmens auf. Die Aussagen stützten sich auf Gespräche mit Fachexperten aus der Branche und auf eine umfangreiche internet-basierte Informationsrecherche.

Im Ergebnis kristallisierte sich heraus, dass der Markt, in dem das Unternehmen agiert, sich in einem dramatischen Strukturwandel befand. Die Bekleidungsindustrie ließ tendenziell weltweit an Niedriglohnstandorten fertigen. Die Produktion an deutschen Standorten der Bekleidungsindustrie war seit Mitte der 1990er Jahre um zwei Drittel eingebrochen. Deutsche Unternehmen konzentrierten sich als Systemköpfe auf kritische Funktionen wie die Koordination der Lieferkette, das Design und den Vertrieb.

Manche erfolgreiche Wettbewerber haben sich auf die kontinuierliche Erarbeitung modischer Kollektionen, auf den Aufbau und die Pflege von intensiven Beziehungen mit den DesignerInnen der Bekleidungshersteller, auf den Aufbau globaler Lieferanten und auf die Führung von lokalen Streckengeschäften konzentriert. Andere erfolgreiche Wettbewerber haben sich auf den Einzelhandel konzentriert.

Sie haben ihr logistisches Konzept auf die Lieferung kleiner Mengen eingestellt. In jedem Fall räumen erfolgreiche Wettbewerber dem Service für ihre jeweiligen Kundensegmente oberste Priorität ein. In jedem Fall wird die Marge für Großhändler dünner.

Dennoch gelangte BlueMomentum Consulting zu dem Schluss, dass sich das Unternehmen durchaus im Markt für die Bekleidungsindustrie entwickeln könnte, wenn es ein klares Profil entwickelt und vertrieblich deutlich aktiver wird. Diese Ziele werden allerdings nicht durch eine einzelne bahnbrechende Maßnahme erreicht, sondern erfordern ein breites und aufeinander abzustimmendes Maßnahmenbündel, das sich auf die gesamte Geschäftsaktivität des Unternehmens bezieht.

Das Zielprofil wurde in einem Workshop mit den maßgeblichen Mitarbeitern gemeinsam entwickelt und schließlich allen Mitarbeiter und allen Zielkunden mit allen Konsequenzen klar kommuniziert.

Um Neukunden akquirieren und Bestandskunden besser durchdringen zu können, musste das Unternehmen zusätzliche Ressourcen für die Akquisition bereitstellen.

VORGEHENSWEISE

Zur Professionalisierung des Handelsprozesses war der Vertriebs- und dem Beschaffungsprozess enger zu verzahnen. Der Geschäftsprozess musste sicherstellen, dass alle Voraussetzungen erfüllt werden, damit die Akquisiteure ihre Vertriebsarbeit kompromisslos durchführen können (rascher Zugriff auf Einkaufspreise, griffbereite Informationen über Artikel, Zielkundenliste, professionelle Key-Account-Management-Methodik, effektiver Vertriebs-Controlling-Prozess, aktuelles und ansprechendes Marketing-Material).

Die vertraglich angebundenen Handelsvertreter sollten deutlich straffer geführt werden. Im europäischen Ausland sollte die Marktpräsenz über weitere Handelsvertretungen aufgebaut werden.

Durch eine bessere logistische und kommerzielle Abstimmung mit Lieferanten (optimierte Bestellmengen, optimierte Lieferstrecken, vereinbarte Lieferbereitschaft) und durch strategisch angelegte Artikelbestände im Lager sollte das Unternehmen die Lieferfähigkeit deutlich verbessern. Gleichzeitig sollten weitere Möglichkeiten wahrgenommen werden, die Einkaufskonditionen zu verbessern, ggf. durch ein stärkeres Engagement auf den Beschaffungsmärkte in Niedriglohnländern.

Außerdem sollte das Unternehmern die Veredelungsstufe systematisch bedarfsgerecht ausbauen.

Zu prüfen war noch, wie das Sortiment über Knöpfe hinaus um komplementäre oder alternative Artikelgruppen ausgebaut werden sollte, beispielsweise in Richtung Druckknöpfe. Dazu sollte sich das Unternehmen zunächst Kompetenz über diese Produktgruppen und über die Applikationstechniken verschaffen, bevor Kunden angesprochen würden.

Darüber hinaus wurden Möglichkeiten identifiziert, mit Knöpfen und anderen Schließen in weiteren Kundensegmenten aktiv zu werden, insbesondere in der Automobilzulieferindustrie und in der (Polster-) Möbelindustrie. Dazu könnten teilweise die Handelsvertreter eingesetzt werden, mit denen bereits Verträge bestehen.

Es wurden einerseits die Kosten zur Umsetzung dieses Maßnahmenbündels ermittelt; andererseits wurde abgeschätzt, dass durch die erfolgreiche Implementierung dieser Maßnahmen innerhalb von 18 Monaten das Umsatzpotenzial verdoppelt werden kann. Das würde einen erfreulichen zusätzlichen jährlich Deckungsbetrag liefern.

LÖSUNG



BlueMomentum Consulting ließ das Konzeptpapier in eine Umsetzungsplanung münden. Weil das Unternehmen in so vielen Bereichen enormes Verbesserungspotenzial zeigt, war das Potenzial so groß, dass die Erfolgsaussichten dieses Konzeptes als hoch eingestuft wurden. Das Unternehmen war sanierungsfähig. Der Unternehmenswert ließ sich durch die erfolgreiche Umsetzung der in diesem Konzept beschriebenen Maßnahmen auf einen attraktiven Wert steigern. Die Entscheidungsgrundlage ging allerdings auch auf die Umsetzungsrisiken ein.

Würden allerdings keine geeigneten Sanierungsmaßnahmen eingeleitet, drohten die Umsatzerlöse sich weiter rückläufig zu entwickeln. Der Deckungsbeitrag würde in drei Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr ausreichen, um den Fixaufwand für die Handelsaktivität zu decken. Der Gesellschafter konnte auf dieser Basis entscheiden, ob er das Entwicklungsprojekt finanzieren und durchführen lassen wollte.

BlueMomentum Consulting