BlueMomentum Consulting

# CASE STUDY

## Unternehmenstransformation



www.bluemomentum-consulting.com



# HERAUSFORDERUNG

Ein Spezialmaschinenbauunternehmen, dessen Geschäftsanteile von zwei Gesellschaftern gehalten wurden, die beide nicht in das operative Geschäft eingebunden waren, verlor von Jahr zu Jahr Umsatzvolumen und Ertrag, während die fixen Aufwendungen stiegen. Die Gesellschafter hatten schon mehrfach Kapitaleinlagen in das Unternehmen eingebracht, aber die Verluste setzten sich fort. Das frische Geld wurde zum Stopfen von Liquiditätslöchern verwendet, nicht aber für wirksame Veränderungen. Die Geschäftsleitung führte die Unternehmensentwicklung auf die schwierigen Verhältnisse im globalen Markt für den Maschinenbau zurück. Deshalb wurde bc damit beauftragt, einen Weg aus dieser Falle aufzuzeigen.

# VORGEHENSWEISE

bc erkannte, dass in diesem Unternehmen eine Transformation stattfinden müsste, um die negative Geschäftsentwicklung umzukehren. Das Geschäft wurde verwaltet, statt es marktorientiert zu führen. Es fehlte an einer Geschäftsstrategie und an Wachstumszielen. Beides wurde von bc gemeinsam mit dem Führungsteam erarbeitet. Mit Anknüpfung an die Unternehmensziele wurden dann KPIs für alle betrieblichen Funktionen abgeleitet. Man lebte vom Bestandskundenstamm; neue Kunden wurden nicht aktiv erschlossen.

Der Vertrieb verstand seine Arbeit als Anfragenbearbeitung. Kunden würden sich schon melden, wenn sie Bedarf hätten. Es gäbe nur einen Wettbewerber, der etwa gleich groß wäre wie das Unternehmen und man ließe sich gegenseitig in Ruhe. Das Unternehmen würde alle potenziellen Kunden kennen und diese würden das Unternehmen kennen. Eine grobe KI-gestützte Analyse von bc ergab, dass der Markt 100 mal so groß ist wie das Umsatzvolumen des Unternehmens.

Wer deckt diesen Bedarf also? Es wurde von bc der weltweite Wettbewerb analysiert und konkrete Zielkunden als Absatzpotenzial identifiziert. Um viele Angebote erstellen zu können, wurden für die wesentlichen Standardmaschinen Basispreise festgelegt und Erweiterungen modular aufgeschlagen. Viele Arbeitsschritte im Angebotsprozess wurden mit KI automatisiert. Weitere Vertriebsingenieure wurden eingestellt.

Neue Maschinen wurden entlang eines straff geführten Innovationsprozesses nach dem Target-Costing-Ansatz entwickelt, dem Weltmarktpreise zugrunde gelegt wurden. Die Standardisierung von Komponenten und der modulare Aufbau von Anlagen half, die Variantenvielfalt und die variablen Kosten zu senken.

# LÖSUNG

In kürzerer Zeit als geplant konnten Leads als kaufende Kunden gewonnen werden. Das Unternehmen konnte seinen Auftragsbestand verdoppeln und mit zunehmender Auslastung der Kapazitäten seine betrieblichen Prozesse stärker standardisieren. Es war zu spüren, dass die Vertriebsarbeit dem Vertriebsgteam Spaß machte.




Die Transformation von einem Produktionsstandort zu einem unternehmerisch geführten, marktaktiven Unternehmen reflektierte sich drei Monate nach Beauftragung von bc in den Erträgen des Unternehmens. Der Aufwand hatte sich gelohnt.

BlueMomentum Consulting