

Restrukturierung eines Herstellers von Beleuchtungssystemen für den Einzelhandel



Herbert Baumann

Beginnend in der Investitionsgüter-Marktforschung und Beratung ist Herbert Baumann seit 1987 als selbständiger

- **Consultant**
- **Interim Manager**
- **Business Coach**
- **Beirat**

tätig. Er begleitet produzierende Unternehmen verschiedenster Größenordnung bei strategischen sowie operativen Fragen und Problemstellungen.



Mitglied in der Dachgesellschaft
Deutscher Interim Manager



Mitglied im
Marketing Club München



Kontakt:

Office Aufkirchen
Am Gartenfeld 16
D - 82281 Aufkirchen

Office München
Beethovenplatz 2
D - 80336 München

Tel.: +49 - 8145 - 99 66 40
Fax: +49 - 8145 - 99 77 20

E-Mail:
H.Baumann@BMC-Muenchen.com

Website:
www.BMC-Muenchen.com

Bildquelle: © zhu difeng und
© Robert Kneschke / fotolia.com



Ausgangssituation

Als Entwickler von Beleuchtungslösungen für die Warenpräsentation im Einzelhandel hatte sich das Unternehmen über mehr als 4 Jahrzehnte einen Namen auf dem internationalen Markt erarbeitet. Die Kernkompetenz bestand dabei stets in der ständigen Entwicklung von neuen Leuchten und Beleuchtungskonzeptionen für die unterschiedlichsten Lebensmittelpräsentationen. Mit zunehmendem Wettbewerb und Billiganbietern musste erkannt werden, dass die Strukturen des Unternehmens nicht mehr zeitgemäß waren. Das eigentliche Know-How in dem Unternehmen drohte dem Preiskampf zu unterliegen. Die dezentrale Marktbetreuung über Regionalbüros mit vielen Insellösungen, ständig wachsenden Aussenlagern und verbesserungswürdigen, veralteten IT-Strukturen hatte zudem zu immer mehr Schnittstellenproblemen, Intransparenz und steigenden Kosten geführt.

Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung bestand nun darin, die aktuellen Abläufe und Strukturen zu analysieren und Ansätze für ein marktgerechtes Facelift zu entwickeln. Dabei galt es, moderne Techniken und Methoden einzubeziehen, die es erlaubten, die technologische Marktführerschaft wieder wahrnehmbar zu machen.



Umsetzung

In einer ersten Analysephase wurden die Primärprozesse un-

tersucht und Optimierungsansätze unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten skizziert. Als Ergebnis konnten 17 Handlungsfelder definiert werden. Dabei stand über den Handlungsfeldern die Überschrift der Zentralisierung. Dies reichte von der zentralen Organisation der Auftragsabwicklung, der Konzentration und Bereinigung der Lagerbestände im Stammhaus, der zentralen Stammdatenpflege bis hin zur zentralen Organisation der Serviceleistungen.

Die ersten Schritte waren sehr schmerzlich. Die Entscheidung, die Regionalbüros zu schließen, bedeutete, sich von langjährigen, treuen Mitarbeitern zu trennen. Eine klare Information bzgl. eines neuen Auftrages an die im Stammhaus installierte Service-Line war nun unumgänglich, Adress- und Objektdaten mussten vollständig und zuverlässig übermittelt werden, wo vorher ein Zuruf ins Regionalbüro genügte. Dass dies einen wesentlichen Schritt in Richtung Stammdatensicherheit bedeutete, wurde erst nach und nach auch den Kritikern klar.

Als nächstes wurde das bestehende Servicekonzept komplett auf den Kopf gestellt. Die wertvollen Monteurkapazitäten der erfahrenen Elektriker sollten nicht weiter für den Austausch von einzelnen Leuchtmitteln und schon gar nicht für eine durchschnittliche An- und Abfahrtszeit von 3 Stunden eingesetzt werden, sondern für anspruchsvolle Neuinstallationen. Dies war nur durch eine Kooperation mit einem erfahrenen Service-Dienstleister möglich, was im Übrigen auch zu wesentlich kürzeren Reaktionszeiten für die Kunden führte. Die eigenen Monteure wurden fortan nicht mehr von der Planungsphase mit Zetteln, sondern mit modernen IT-Methoden organisiert. iPads, mit denen alle Monteure ausgestattet wurden, erlaubten eine direk-

te Koordination, Kommunikation sowie die schnelle Übertragung von technischen Zeichnungen oder Daten.

Einen weiteren Schwerpunkt stellte die Installation einer Lichtplanungs-Software dar, die eine schnelle Planung, Licht- und Energieberechnung sowie 3D-Darstellungen für verschiedenste Varianten ermöglichte. Die damit verbundene Konsolidierung aller relevanten Produktdaten und -informationen (14.000 Datensätze) war eine längst überfällige Nebenaufgabe.

Weitere Handlungsfelder betrafen die Entwicklung von IT-gestützten Instrumenten zum einfachen Abruf und der Pflege von Kundenstammdaten, einem weitreichenden Konzept zur Reduzierung der Lagerbestände, sowie dem Ausbau der Controlling-Möglichkeiten inkl. einer internen Leistungsverrechnung.



Ergebnis

Die Kosten konnten durch die Schließung der Regionalbüros, die geringeren Fahrzeiten der Monteure und die Rückführung der Lagerbestände erheblich reduziert werden. Daten sind mittlerweile transparent und zentral verfügbar. Mit der optimierten Nutzung der Ressourcen und flexiblen Angebots- und Auftragsabwicklung konnte auch der Umsatz gesteigert werden.

Fazit

Das Unternehmen hat den Schritt in ein neues Zeitalter gewagt, manche Früchte konnten schnell geerntet werden, weitere sind dabei zu reifen.

Herzlichst
Ihr