

## CASE STUDY

### Absatzsteigerung eines Konsumgüterherstellers durch einen Blick aus einer neuen Perspektive auf das Geschäftsmodell

#### **Problemstellung:**

Ein in seiner Branche führender Konsumgüterhersteller lud Dr. Boysen Consulting zu einem Gespräch ein. Das Unternehmen wurde von einer Einzelhandelskette, mit der mehr als 50% der Umsatzerlöse getätigt wurden, nach einem Konzept gefragt, durch dessen Umsetzung die Einzelhandelskette die Umsatzerlöse, die sie mit den Artikeln unseres Klienten tätigt, innerhalb von 18 Monaten um 50% steigern kann.

Dem Klienten schienen alle Möglichkeiten bereits ausgeschöpft. Deshalb bat er Dr. Boysen Consulting um einen kreativen Beitrag.

#### **Vorgehensweise:**

Dr. Boysen Consulting hat zunächst die bisherige Arbeitsweise unseres Klienten betrachtet und festgestellt, dass sie tatsächlich im Wesentlichen ausgereizt war. Die erfolgskritischen Geschäftsprozesse waren zweckmäßig angelegt und wurden in guter Abstimmung ausgeführt. Bedeutende Sprünge der Umsatzerlöse konnten durch inkrementale Verbesserungen nicht erwartet werden. Deshalb betrachtete Dr. Boysen Consulting als Nächstes die Arbeitsweise der Einzelhandelskette. Auch dort konnte professionelles Arbeiten festgestellt werden. Das Beschaffungsmanagement war straff organisiert und die Filialen wurden ergebnisorientiert geführt. Best Practice wurde in alle Regionen und auf alle Filialen ausgerollt.

Erst als Dr. Boysen Consulting eine völlig andere Perspektive annahm, ergaben sich plötzlich Ansätze für bahnbrechende Verbesserungen: Dr. Boysen Consulting schlug vor, den Hersteller und die Einzelhandelskette als *ein* Unternehmen aufzufassen. Nach anfänglicher Verständnislosigkeit für einen solch abwegigen Vorschlag spannen die Geschäftsführer des Herstellers den aufgeworfenen Gedanken bald weiter und entwickelten konkrete Ideen, die Dr. Boysen Consulting mit den Ansprechpartnern der Einzelhandelskette besprechen konnte. Insbesondere wurde klar, dass die Kompetenz

für die Artikel im Filialverkauf viel intensiver genutzt werden konnte und umgekehrt das Gespür für gutlaufende Artikel und Trends, das in den Filialen vorlag, unmittelbar in der Entwicklung eingesetzt werden konnte.

Im Ergebnis übernahm der Hersteller gemeinsam mit den Filialleitern die Verantwortung für das Warensortiment in den Filialauslagen. Der Zentraleinkauf legte nicht mehr die Kontingente fest, sondern vereinbarte mit dem Hersteller Rahmenkonditionen, die sogar einen Finanzierungsbeitrag enthielten. Die Konzernvertriebsleitung legte nicht mehr die Verteilung der Waren auf die Filialen fest, sondern vereinbarte mit ihren angestellten Filialleitern eine stärkere Eigenverantwortung bei einem höheren Erfolgsbonus. Der Hersteller führte künftig Schulungen des Verkaufspersonals durch und profitierte von ungefilterten Marktinformationen.

#### **Nutzen für den Auftraggeber:**

Das von dem Filialisten vorgegebene provozierende Ziel hat dazu geführt, einmal ganz anders zu denken und völlig neue Lösungsräume zu erschließen. Das Absatzziel konnte tatsächlich innerhalb der vorgegebenen 18 Monate erreicht werden, und zwar bei gleichzeitiger Kostensenkung. Zwar konnten in den einzelnen Unternehmen keine wesentlichen Kostenpositionen gesenkt werden, aber im Zusammenwirken erschloss sich eine ganz andere, viel effizientere Arbeitsweise. Ein Problem musste noch gelöst werden: Wer profitiert von der Kostensenkung? Wir lösten diese absehbare Frage in der Weise, dass wir unter der Annahme einer gewissen Geschäftsentwicklung über die Preise eine Deckungsbeitragsteilung vorsahen, die alle drei Monate einer Überprüfung und eventuellen Anpassung unterzogen wurde. So konnte die Skepsis auf beiden Seiten genommen werden und die neu festgelegte Arbeitsweise beginnen.

Das Projekt hat beiden Seiten nicht nur Gewinne, sondern auch wesentliche Einsichten verschafft, die sich auf weitere Anwendungsfälle anwenden lassen.