

Quest Consulting AG

Vorstellung Holzkompetenzteam



Rosenheim, Februar 2011

Die Quest hat Beratungserfahrung in der weit verzweigten Holz- und Möbelindustrie

Unternehmen in der Branche Holz und verwandten Branchen

Möbelindustrie	Holzindustrie			
Möbel	Holzwerkstoffe	Baunaher Bereich	Holzwaren	Branchennahe Gewerke
<ul style="list-style-type: none"> • Küchenbauer / -hersteller • Ladenbauer* • Bau- und Möbeltischler* • Möbelhersteller* • Büromöbelhersteller* • Sitzmöbelhersteller* • Polstermöbelhersteller • Innenausatter* 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodenbeläge* • Holzwerkstoffhersteller (Furnier, Platten,...)* • Sägewerke* • Holzwerkstoff- und Furnierherstellung* 	<ul style="list-style-type: none"> • Treppen / Zimmerer* • Dachdecker* • Trocken-/Akustikbau* • Fenster- und Wintergartenbau* • Fertighausanbieter • Messe- / Ladenbau* • Blockhausanbieter / Brückenbau • Bauelemente und Massivholzprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ski /Sportgeräte* • Instrumentenbau • Gartenbau / Spielgeräte • Spielwaren* 	<ul style="list-style-type: none"> • Schiffs- / Bootsbauer * • Forstwirtschaft • sonstige Holzbe- und verarbeitende Betriebe* • Architekten / Innenarchitekten* • Ingenieure / Statiker * • Restauratoren

Von Holz- und Möbelindustrie abhängige Branchen

Handel / Dienstleister	Maschinen & Werkzeuge	Energie und Technik
<ul style="list-style-type: none"> • Holzhandel* • Holzfachmärkte* • Büromöbelfachhandel* • Bürobedarfsfachhandel* • Möbele Einzelhandel • Büromöbelmontage* • Umzüge* • EDV-Dienstleister* 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzeughersteller* • Hersteller Holzbearbeitungsmaschinen • Anlagen für Säge- und Hobelwerke • Hand- und Handwerksmaschinen • Werkzeuge und Maschinenausrüstungen* 	<ul style="list-style-type: none"> • Energieversorgung / Entsorgung • Oberflächentechnik* • Transport- und Lagertechnik • Automatisierungstechnik • Simulationstechnik • Forsttechnik • Holzenergie*

* Projekt-
erfahrung



Büromöbelhersteller können direkt oder über den Fachhandel verkaufen – Die Fachhandelsbranche ist heterogen und zersplittert

Fallbeispiel 1 - Hersteller Büromöbel: Unternehmen und Projekthintergrund

Unternehmen und Problemstellung

Unternehmen:

- Weltweit marktführender Hersteller von System-Büromöbeln und Sitzmöbeln
- Die deutsche Gesellschaft entstand aus drei deutschen Büromöbel-Herstellern, die in den 90er Jahren vom Weltmarktführer akquiriert und integriert wurden
- In den Jahren 2000 bis 2005 war der Büromöbelmarkt in Deutschland in einer Rezession
- Der Hersteller konnte Marktanteile trotz rückläufigem Markt gewinnen

Problemstellungen:

- Büromöbelhersteller können über den Fachhandel oder direkt den Kunden bedienen
- In Deutschland findet man eine sehr zersplitterte Fachhandelsstruktur vor
- Der deutsche Fachhandel hat sehr heterogene Strukturen bzgl. Sortiment und Angebot

Kernfragen und Zielstellung

- Wie kann ein **effektiver und effizienter Vertrieb über den Fachhandel** ermöglicht werden, obwohl die Branche zersplittert und heterogen ist?
- Wie kann man ein effizientes und effektives **Fachhandels-Partner-Netz aufbauen**?
- Wie kann man die **Fachhandelspartner qualifizieren und professionalisieren**?
- Wie kann man die **besten Fachhandelspartner binden**?
- Wie kann man die **besten Fachhandelspartner begeistern**?
- Welche **Verantwortung** hat der Marktführer seinen **Fachhandelspartner gegenüber**?

Über die gezielte Qualifizierung und Professionalisierung der Fachhandelsstrukturen wächst man schneller als der Markt

Fallbeispiel 1 - Hersteller Büromöbel: Arbeitsprogramm und Ergebnis

Arbeitsprogramm

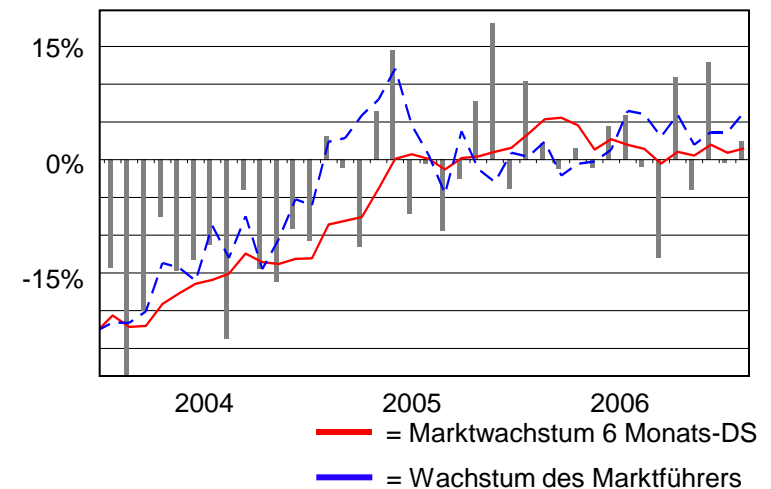
Benchmarking:

- Entwicklung eines Kennzahlensystems und einer Vergleichsbasis für den Büromöbelfachhandel
- Wirtschaftlichkeit, Servicequalität und Kundenorientierung als Kernpunkte des Kennzahlensystems
- Aufbau Datenbank und Benchmarking der Fachhandelspartner
- Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen für Fachhandelspartner
- Aufbau einer Zertifizierungssystematik und Zertifizierung der Fachhandelspartner - Koppelung mit Rabattstaffeln

Partner Council:

- Gemeinsame Arbeitskonferenz zu **strategischen** Fragestellungen der Branche. Veranstalter und Teilnehmer sind der Hersteller und die gewählten Vertreter seines Fachhandelsnetzes
- **Vorbereitung** der Veranstaltung, Moderation und Nachbereitung von Workshop zu strategischen Themen in den Bereichen (Produkt, Logistik, Systeme, Marketing, ...)
- Wahl der Vertreter des Fachhandelsnetzes

Entwicklung und Ausblick



Ergebnis:

- Der Hersteller ist mit seinem Fachhandelsnetz besser als der Markt
- Bei rückläufigem und bei wachsendem Markt gewinnen der Hersteller und seine Fachhandelspartner Marktanteile hinzu

Die Frage der Nachfolge bedingte die Notwendigkeit nach Wachstum, Ansatz war die Aktivierung der vernachlässigten Vertriebsarbeit

Fallbeispiel 2 - Hersteller von CI-Möbel: Unternehmen und Projekthintergrund

Unternehmen und Problemstellung

Unternehmen:

- Aus dem Handwerk gewachsenen kleinindustrielle Fertigung (25 Mitarbeiter)

Problemstellungen:

- **Nachfolge** fordert **Wachstum**
- **Tagesgeschäft** lässt nur **wenig Zeit** für **Vertriebsarbeit** (Vertrieb läuft nebenher)
- **Kein** Zielgruppen-Marketing, stattdessen eher Streuung in überflutete Kanäle
- Gewachsene **Strukturen** sind **nicht mehr zeit- und unternehmensgemäß**
- Kein „**alles aus einer Hand**“ – Angebot für den Kunden
- **Abhängigkeit** in der Wachstumssparte von wenigen Automobilkonzernen (VW, Porsche)

Kernfragen und Zielstellung

- Wo liegen **Stärken / Schwächen** sowie **Chancen / Risiken** des Unternehmens in Hinblick auf das **Wachstum** in der Sparte CI- Autohaus Einrichtung?
- Welche **Entwicklungen** im **Markt** und beim **Wettbewerb** stellen eine Herausforderung an die **mittelfristige / zukünftige Unternehmensstrategie**
- Welches **Vertriebskonzept** ist für die Marktausweitung sinnvoll?
- Welchen **Umsatz** und Rohertrag will man erwirtschaften? Welche **Kostenstrukturen** sind angestrebt?
- Welche **Maßnahmen** und Schritte müssen zur Zielerreichung umgesetzt werden?
- Welche **Ziele / Absichten** in Form eines **Geschäftsplans** setzt man sich?

Die Bedarfsanalyse und Erarbeitung der eigenen Stärken ermöglichte ein optimales Vertriebskonzept für ausgewählte Produkte

Fallbeispiel 2 - Hersteller von CI-Möbel: Arbeitsprogramm und Ergebnis

Arbeitsprogramm

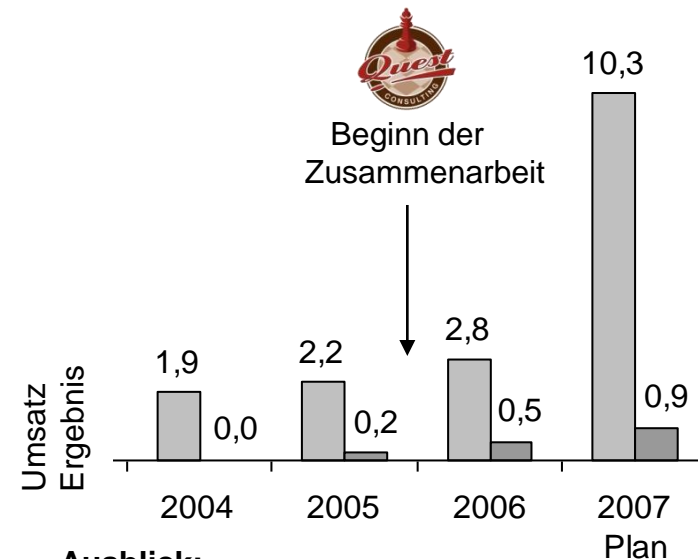
Marktanalyse und Vertriebskonzept:

- Analyse des Marktes CI-Autohaus Einrichtung und Ableiten eines Vertriebskonzeptes
- Entwicklung von **kurz- und mittelfristigen Vertriebszielen**
- Erarbeiten von **USP's** und Maßnahmen für
- **Zielgruppenmarketing**
- **Vertriebsaktion** (Erstellen eines Mailings, Versenden und Nachfassen)
- **konsequente Kundenbetreuung** durch **Aufbau** eines Vertriebsapparates

Konsequentes Kostendenken:

- **Entwicklung** eines Vertriebs-Provisionsmodells
- Umgestaltung der Aufgaben nach einer Ablauf-Organisation
- **Abbau von Fix-Kosten** und Umstellung auf Basis der Unternehmenssituation

Entwicklung und Ausblick



Ausblick:

- Umbau zum CI-Unternehmen (+ 7,5 Mio.€ neue Produktparte)
- Optimierung der Unternehmensprozesse
- Einführung durchgängigen EDV-Lösung

Rückgängige Umsätze und eine intransparente Produkt- sowie Vertriebsstrategie sind die Problempunkte des Sägewerks

Fallbeispiel 3 - Säge- und Holzbearbeitung: Unternehmen und Projekthintergrund

Unternehmen und Problemstellung

Unternehmen:

- führendes Unternehmen der Säge- und Holzbearbeitung
- Unternehmen mit mehreren Standorten in Deutschland und eigenem Einschlags- und Logistikunternehmen
- Produktportfolio mit Roh- und Halbfertigware
- Absatz im Direktvertrieb wie auch über Fachmärkte
- Branchenüblicher Exportanteil

Problemstellungen:

- **Nachhaltig negative Ergebnisse** einzelner Werke
- **Nicht am Umsatz angepasste Kosten**
- Unklare **Vertriebsstrategie**
- Fehlende **Produktstrategie**
- Dezentrale Steuerung der Werke
- Hohe **Lagerbestände**
- Hohe Prozesskosten (v.a. auf hohen Einschnitt ausgelegt)
- Veraltete Strukturen & EDV-Landschaft

Kernfragen und Zielstellung

- Wie lässt sich dem ständig rückgängigen Umsatzniveau entgegenwirken?
- Welche liquiditätswirksame Maßnahmen lassen sich sofort umsetzen?
- Welche **Sparten** und Produktbereiche sind heute **profitabel**
- Welche **Sanierungsansätze** sollten eingeleitet werden?
- Welche **Umsatz- und Ertragsziele** können durch die Maßnahmen kurz- und mittelfristig erreicht werden?
- Durch welches Konzept kann der **Vertrieb aktiviert** werden?
- Wie können **Nebenprodukte** ertragreich und zeitnah abgesetzt werden?
- Welche **kostenoptimierten** Maßnahmen sind einzuleiten?
- Wie kann die **Produktivität** der einzelnen Werke trotz reduziertem Einschnittvolumen erhöht werden?
- Welche **Maßnahmen** müssen getroffen werden, um das Unternehmen **nachhaltig** zu sichern?

Die Rentabilitätssteigerung der Werke und Produktparten sowie eine optimierte Vertriebsstrategie sind die Kernthemen der Sanierung

Fallbeispiel 3 - Säge- und Holzbearbeitung: Unternehmen und Projekthintergrund

Arbeitsprogramm

Steigerung / Stabilisierung Umsatz:

- **Kunden- und absatzorientierte Vertriebsstrategie**
- **Zielgerichtete intensive** Marktbearbeitung
- **Beobachtung** der Marktentwicklung
- Aufbau eines **Handelsnetzwerkes**
- Klare Absatzpolitik für **Nebenprodukte**

Konsequentes Kostendenken:

- **Entwicklung** eines leistungsspezifischen Gehaltsmodells (Provisionsmodelle)
- **Reduzierung** der Personalkosten entsprechend der Unternehmenssituation
- **Generelle Kostenoptimierung**

Prozessoptimierung:

- **Optimierung der Ablauforganisation** und Implementierung eines durchgängigen Warenwirtschaftssystem
- Zentrale **Fertigungssteuerung**
- Optimierung einzelner **Fertigungsprozesse**

Entwicklung und Ausblick

Ergebnis:

- Sanierungsmaßnahmen in der Umsetzung
- Vertriebsstrategie umgesetzt
- Entwicklung der Konjunktur und des Immobilienmarktes als wesentliche Herausforderung
- Konzept muss sich nun beweisen

Ausblick:

- Weiterer Fokus auf Zielmärkte
- Optimierung des gesamten Fertigungsprozesses, angepasst auf kleinere Einschnittvolumina pro Werk
- Konsequenter Entwicklung hin zu variablen Kosten

Gewachsene Prozesse und komplexe EDV-Landschaft hemmen effizientes Wachstum – Konzentration auf Hauptaufgaben schwierig

Fallbeispiel 4 – Herstellung von Möbel: Unternehmen und Projekthintergrund

Unternehmen und Problemstellung

Unternehmen:

- Erfolgreiches mittelständisches Unternehmen mit Fokus auf Banken- und Objekteinrichtung in der Wachstumsphase (ca. 6 Mio. € Umsatz bei 30 MA)

Problemstellungen:

- **Gewachsene Prozesse** ohne klare Verantwortlichkeiten
- Strukturen einer „Schreinerei“ im Bereich der EDV sind nicht mehr zeit- und Unternehmensgemäß
- Systemunterstützung beruht auf MS Office Anwendungen
- Keine durchgängigen und ganzheitlichen Prozesse, stattdessen viele **manuelle Arbeitsgänge**
- Fertigungsabläufe sind an der **Kapazitätsgrenze**
- Immer **wiederkehrende Arbeitsschritte** notwendig
- Wichtigstes Kommunikationsmittel ist die interne Telephonanlage (**Abstimmung offener Fragen**)
- Artikelbezogene Auftragsbearbeitung bedingen aufwändige Angebotsplanungen
- Optimierungsbedarf bei der Termintreue

Kernfragen und Zielstellung

- Wie ist die **Organisation aufgebaut**, welche Abläufe sind aktuell im Unternehmen vorherrschend und wo im **aktuellen Prozess** gibt es **Schwachstellen**?
- Welche **Anforderungen an einen optimalen Prozess** sind zu stellen?
- Welche Anforderungen an das **zukünftige ERP System** werden abgeleitet?
- Wie kann die notwendige und von Kunden und Lieferanten **geforderten Professionalität** im Bereich der EDV und der Prozesse umgesetzt werden?
- Welche **Ressourcen-Einsparungen** sind durch Optimierung von internen Abläufen zu erwarten und wie sind diese zu erreichen?
- Wie können die **Anforderungen** an die Prozesse und an ein mögliches ERP System **umgesetzt** werden?
- Wie können die **Mitarbeiter eingebunden** werden, und ein **Soll-Prozesse nachhaltig betrieben** werden?

In einem 3-Phasenmodell wurden die Schwachstellen im Prozess aufgedeckt und eine effektive Ablauforganisation eingeführt

Fallbeispiel 4 – Herstellung von Möbel: Unternehmen und Projekthintergrund

Arbeitsprogramm

Phase 1: Analyse, Schwachstellenoptimierung und Kriterienkatalog

- Organisationsanalyse, Prozessanalyse, Systemlandschaft
- Definition von Verbesserungsansätzen, Umsetzungsvorschlag
- Erstellen Standardprozess und Kriterienkatalog

Phase 2: Pflichtenheft, EDV-Anpassung, Vorbereitung Implementierung

- Definition Pflichtenheft
- Abgleich bestehendes System mit Standardprozess, Umsetzung der Anforderungen im System (Auswahlprozess neues ERP System)
- Erstellung detaillierter Projektplan

Phase 3: Systemkonfiguration und Neustart des ERP Systems

- Umsetzung der Prozessverbesserung, Definition von Dokumenten und Masken
- Systemkonfiguration und Systemtests
- Erstellung und Umsetzung Einführungszeitplan
- Installation, Schulung Mitarbeiter

Entwicklung und Ausblick

Ergebnis:

- Effektiver Workflow mit klaren Zuständigkeiten
- Abbildung des gesamten Prozesses im System (von Kundenmanagement bis zur Buchhaltung)
- Keine individuellen Dokumente
- Restverwaltung bei den Lagerbeständen ist nun möglich

Ausblick:

- Optimierung der Wareneinsätze durch Kennzahlenauswertung aus dem System
- Erhöhung der Produktivität durch effizienteren Einsatz von Kapazitäten
- Schneller und qualifizierter Informationsfluss soll Kunden- und Lieferantenbindung noch verbessern

In den relevanten Themen der Branchen Holz verfügen wir über eine breite Erfahrung

Weitere Branchenreferenzen

Büromöbelhersteller

Einführung eines branchenweiten Warenwirtschaftssystem
 Optimierung der Montage- und Dienstleisterprozesse und Entwicklung eines EDV- Anforderungsprofils
 Entwicklung eines Geschäftsmodell und Unterstützung bei der Umsetzung
 Konzept für Vertriebsschulung
 Begleitung ERP Einführung durch Führung und Koordination des Projektteams
 Projektbegleitung mit den Basisaufgaben Projektsteuerung, -organisation und -kommunikation
 Partner Council
 Benchmarking der Fachhändler
 Einführung e-Business

Büromöbelfachhandel

Strategieentwicklung und Aufbau Geschäftsplanung, inkl. mtl. Controlling
 Auswahl und Einführung eines branchenweiten Warenwirtschaftssystem
 Koordination der strategischen Entwicklung im Fachhändler-Netzwerk / Kooperation
 Unternehmensbewertung und Vorbereitungen zum Unternehmenskauf
 Strategieworkshop
 Unterstützung beim Aufbau eines eigenen Montageteams
 Entwicklung eines Vertriebskonzeptes
 Sanierungs- und Finanzierungskonzept
 Interimsmanagement
 Entwicklung des Beteiligungsportfolios (Bewertung, Kauf /Verkauf, strategische Ausrichtung, Controlling)

Büromöbelmontage

Analyse der Prozesse verschiedener Dienstleister und Erstellung eines Standardprozesses

Mit konsequenter und strukturierter Vorgehensweise werden die Kunden begleitet und zielorientierte Maßnahmen entwickelt

Weitere Branchenreferenzen

Baumarkt / Baustoffhandel	<ul style="list-style-type: none"> Vertriebsstrategie Sortimentskonzept Coaching der Geschäftsführung Restrukturierung
Boden / Trockenbau	<ul style="list-style-type: none"> Coaching der Unternehmensführung
Dach / Kunststoffe	<ul style="list-style-type: none"> Coaching der Unternehmensführung
Fenster	<ul style="list-style-type: none"> Strategie-Workshop Vertriebs-Workshop Insolvenzbegleitung und Restrukturierung Struktur-Konzeption für Montage und Produktion
Schreiner / Zimmerei / Sägewerk	<ul style="list-style-type: none"> Sanierungs- und Finanzierungskonzept Wachstum und Nachfolge, Zukunftskonzept Markt- und Wettbewerbsanalyse und Entwicklung eines Vertriebskonzeptes Prozessanalyse und Optimierung, Auswahl ERP-System und Begleitung ei der Einführung Coaching der Unternehmensführung
Spielwaren	<ul style="list-style-type: none"> Sanierung- und Finanzierungskonzept Gesellschafterwechsel Sanierungstarifvertrag
Werkzeughersteller	<ul style="list-style-type: none"> Sanierungskonzept Untersuchung des Produktportfolios Entwicklung eines zielgruppenorientiertem Vertrieb- und Marketingkonzept



D. Beteiligungen im Bereich der Holzindustrie

Die QFG hält deutschlandweit 14 Beteiligungen im Büromöbel-fachhandel – Philosophie stellt Unternehmer in den Mittelpunkt

Quest Furniture Group - Beteiligungen im Büromöbelfachhandel

Zweck

- Minderheitsbeteiligungen an Büromöbelfachhändlern

Allgemein:

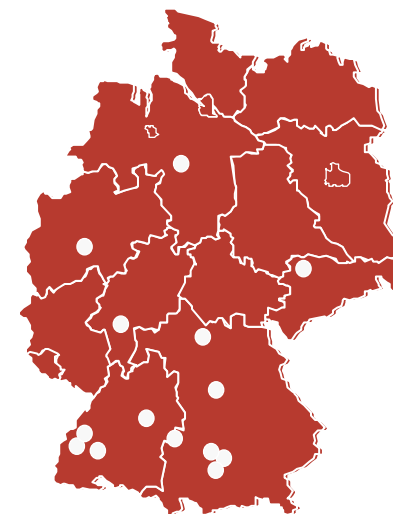
- Gründung QFG in 2006 als branchenbezogene Beteiligungsgesellschaft (bisher Beteiligungen der Quest Gruppe)
- Ausbau der Beteiligungen durch Schaffen und Nutzen von Synergien (Umsatz , Lieferantenportfolio, Marketing u. Akquise und Kosten)

Aktuelle Beteiligungen:

- 14 Beteiligungen in Deutschland mit ca. 50 Mio. € Umsatz

Grundsätze:

- Aktives Beteiligungsmanagement sorgt für Umfassende Unterstützung
 - „Ertragsorientierte Unternehmensplanung“ zeigt die relevanten Stellhebel auf
 - „Operatives Controlling“ erlaubt die notwendige Transparenz
 - Unternehmerisches Coaching ermöglicht die strategische Flexibilität



Den technologischen Holzbereich deckt die Arteligna GmbH ab – günstigere Furniere werden über patentierten Prozess veredelt

Arteligna GmbH - Beteiligungen im produzierenden Holzbereich



Zweck:

- Mehrheitsbeteiligung bei einem Produzent von veredeltem Furnier und anderen Holzoberflächen

Allgemein:

- Gründung Arteligna in 2007 aus einem Beratungsprojekt zur Markteinführung heraus

Aktuelle Beteiligungen:

- Arteligna GmbH
 - Patentiertes Verfahren für bildhaftes Färben von Holzoberflächen, insbesondere Furnieren

Geschäftsidee:

- Patentierter Prozess zur Veränderung der Holzoberfläche, wodurch die Farbe nicht auf dem Holz liegt, sondern in das Holz eindringt und sich reaktiv mit dem Holz verbindet.
- Damit ist eine echte Färbung gegeben sowohl die Optik als auch die Haptik bleibt erhalten

Vorteile:

- Einsparung teurer Tropenhölzer
- Materialeinsparung durch fertigungsoptimierte Oberfläche
- Reproduzierbarkeit
- Herstellung von kundenindividuellen Holzdesigns

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Quest Consulting - Holzkompetenzteam – wie erreichen Sie uns?



Stephan Derr
Tel. 0170 / 4427500
stephan.derr@questconsulting.de



Attila Lottner
Tel. 0151 / 12005480
attila.lottner@questconsulting.de



Jens Gaus
Tel. 0177 / 4112746
jens.gaus@questconsulting.de

Büro Rosenheim

Kunstmühlstraße 12a
D-83026 Rosenheim

Tel +49 8031 408 66 10
Fax +49 8031 408 66 11

Büro Augsburg

Franz-Kobinger-Str. 7a
D-86157 Augsburg

Büro München

Rosenheimer Str. 145c
D-81671 München

Büro Stuttgart

Eichwiesenring 1/1
D-70567 Stuttgart

**Besuchen Sie uns auf unserer menschlichen Seite!
www.questconsulting.de**

