



**QUEST  
CONSULTING** AG

# **Benchmark und Unternehmensplanung für den Büromöbelfachhandel**

**Wo liegen die Potentiale?**

Rosenheim, 11.12.2017



# Optimierungen in Digitalisierung und Effizienz sind jetzt notwendig, um für die Zukunft erfolgreich aufgestellt zu sein

## Kernthesen zu den Herausforderungen im Büromöbelfachhandel

**Hersteller** fokussieren wieder auf mehr Direktgeschäft und treten verstärkt als **Wettbewerb zum Fachhandel** auf

**Kunden** stellen sich in Sachen Einkauf Büromöbel weiter **preisaggressiv** auf

Fokussierung auf verkaufbare **Dienstleistungen** wie Planung und Montage ist wichtig um Margen zu entwickeln

Suche nach **qualifizierten Mitarbeiter** im Außen- und Innendienst sowie Planung und Montage ist schwer

**Prozessverbesserungsansätze** werden im Fachhandel kaum konsequent umgesetzt

Die **Digitalisierung** bietet Chancen auch im Vertrieb – der Fachhandel ist hier wenig innovativ

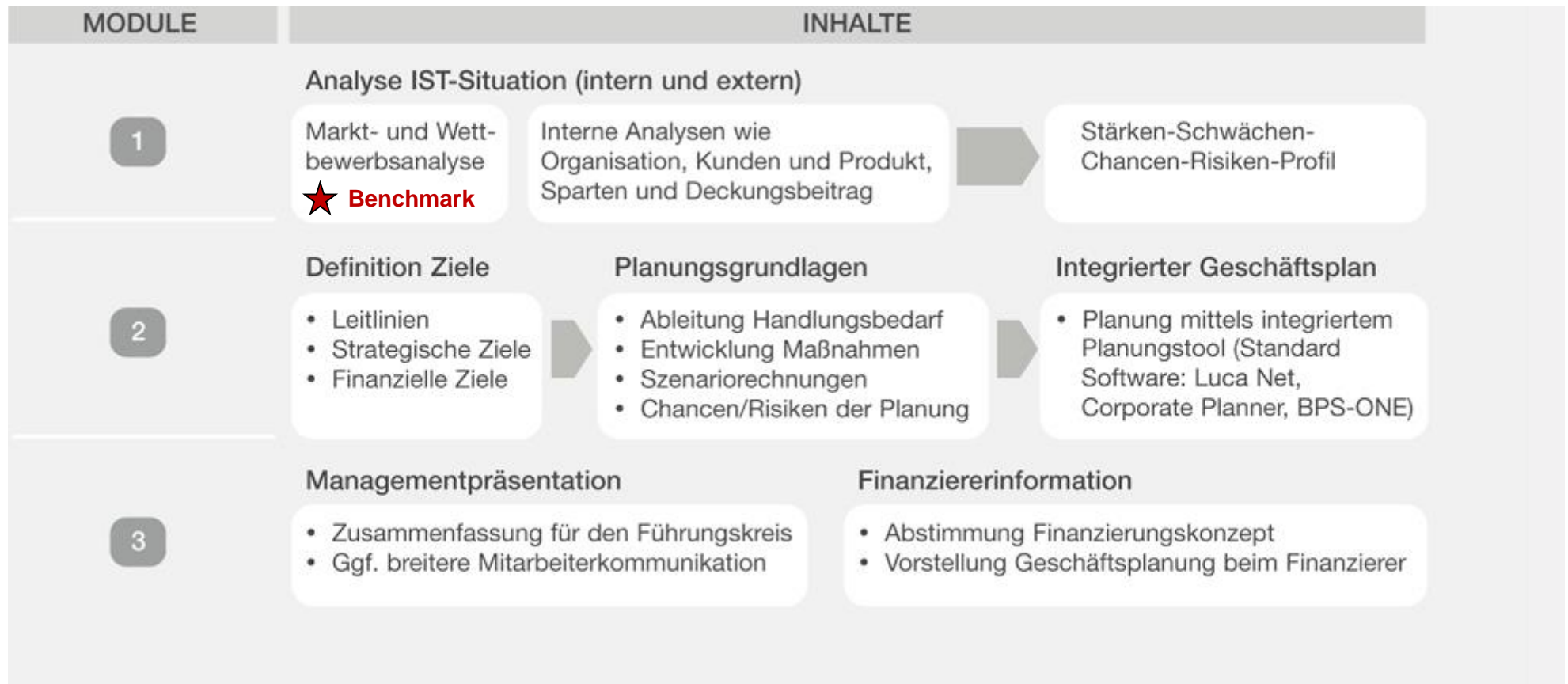
Erfolgreiche Fachhändler wachsen auch in Filialstrukturen - **Effiziente Kernprozesse sind möglich und nötig**

Das **Wirtschaftswachstum** wird auch für die nächsten Jahre mit knapp 2 % prognostiziert



# Über die Inhalte der Unternehmensplanung werden alle relevanten Herausforderungen bearbeitet und in einen Geschäftsplan eingearbeitet

## Vorgehensweise bei der Unternehmensplanung





# Unser Branchenbenchmark bietet Ihnen eine Orientierung abhängig von verschiedenen Geschäftsmodellen im Fachhandel und zeigt Potenziale auf

Benchmark-Betrachtungen im Büromöbelfachhandel nach verschiedenen Geschäftsmodellen (Auszug)

| Geschäftsmodell<br>Montage Intern [%] | Erfolgreich |     | Nicht<br>erfolgreich | Beispiel A<br>GmbH | Status |
|---------------------------------------|-------------|-----|----------------------|--------------------|--------|
| Umsatz                                | 100         | 100 | 100                  | 100                |        |
| Wareneinsatz                          | 70          | 74  | 76                   | 72                 | ●      |
| Fremdleistung                         | 0           | 1   | 2                    | 1                  | ●      |
| Rohertrag                             | 30          | 25  | 22                   | 27                 | ●      |
| Personal                              | 14          | 13  | 18                   | 10                 | ●      |
| Sonstige Kosten                       | 9           | 9   | 10                   | 11                 | ●      |
| Abschreibungen                        | 1           | 1   | 1                    | 2                  | ●      |
| EBIT                                  | 6           | 2   | -7                   | 4                  | ●      |

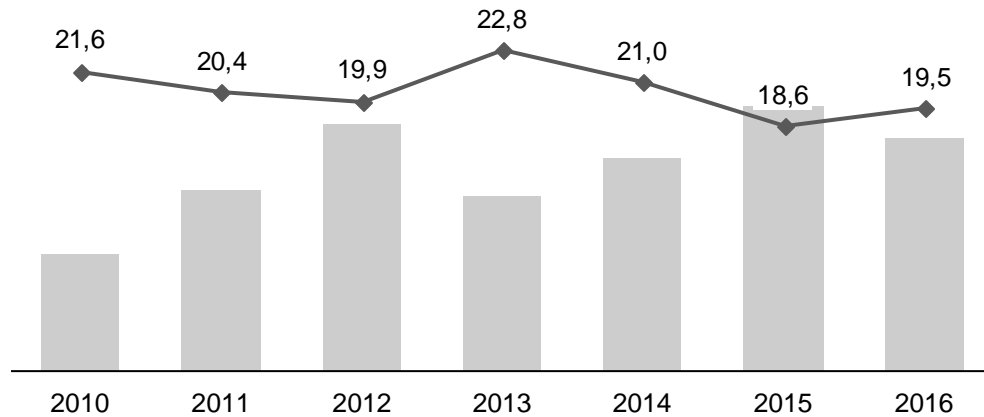
| Geschäftsmodell<br>Montage Extern [%] | Erfolgreich |     | Nicht<br>erfolgreich | Beispiel B<br>GmbH | Status |
|---------------------------------------|-------------|-----|----------------------|--------------------|--------|
| Umsatz                                | 100         | 100 | 100                  | 100                |        |
| Wareneinsatz                          | 70          | 74  | 76                   | 78                 | ●      |
| Fremdleistung                         | 5           | 6   | 8                    | 5                  | ●      |
| Rohertrag                             | 25          | 20  | 16                   | 17                 | ●      |
| Personal                              | 10          | 10  | 12                   | 10                 | ●      |
| Sonstige Kosten                       | 7           | 7   | 9                    | 5                  | ●      |
| Abschreibungen                        | 1           | 1   | 1                    | 0                  | ●      |
| EBIT                                  | 7           | 2   | -6                   | 2                  | ●      |

- Kriterien für GuV-Benchmark
- Projektgeschäft / Tagesgeschäft
  - Montage, Planungsabteilung intern / extern
  - Herstellerkonzentration
  - ...
- Mögliche weitere Benchmarks
- Ziel-Umsatz pro Außendienstmitarbeiter
  - Vergütungssysteme für den Vertrieb
  - Mindestumsatz pro Fachhändler
  - Anzahl Markenhersteller je Kategorie
  - Kaufkraft je Vertriebsgebiet
  - Marktanteil im Vertriebsgebiet
  - Entwicklung Auftragseingang und -bestand
  - Verhältnis Innen- zu Außendienst
  - Kosten Verkäufer zu Umsatz
  - Kosten Innen- zu Außendienst
  - Montagekostenquote (nach Vollkosten)
  - Warenwirtschaftssystem ist am Besten
  - Erfolgsfaktoren in der Personalsuche
  - Erfolgsfaktoren in der Nachfolge
  - ...



# Der Benchmark über die Zeit zeigt notwendige Aufgabenstellungen für den Fachhandel – Optimierungen in Margen und Prozessen in guter Phase nötig

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für Beispielfirma mit Geschäftsmodell Montage extern (1/2)



Bei steigenden Umsätzen kommt der **Rothertrag** unter Druck

- Bei guter Wirtschaftslage kommen Rotherträge mehr und mehr unter Druck, u.a. durch
  - Steigende Verhandlungsstärke beim Kunden
  - Preisaggressivität aus dem Wettbewerb
- Handlungsempfehlungen
  - Verhandlung auf Kunden- und Lieferantenebene über Skonti / Boni zur Entwicklung der Rotherträge / Margen
  - Dienstleistungsumsätze entwickeln

**Personalkosten** lassen sich nicht flexibel zum Umsatz anpassen

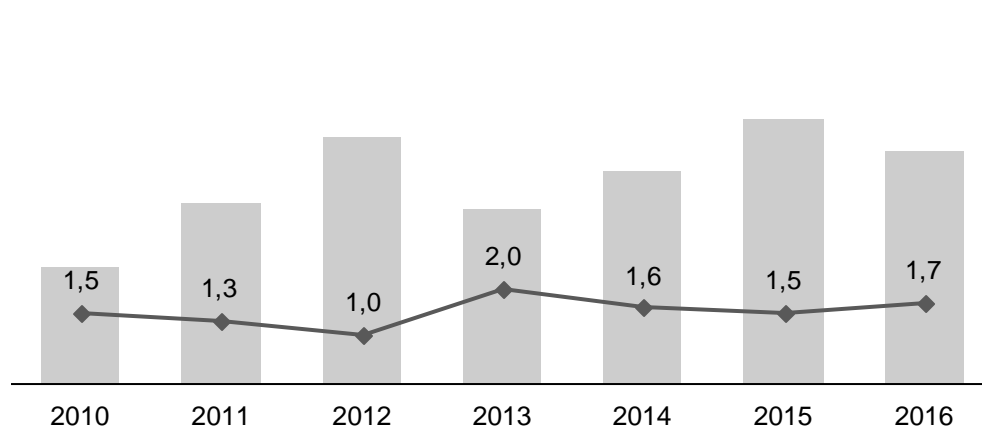
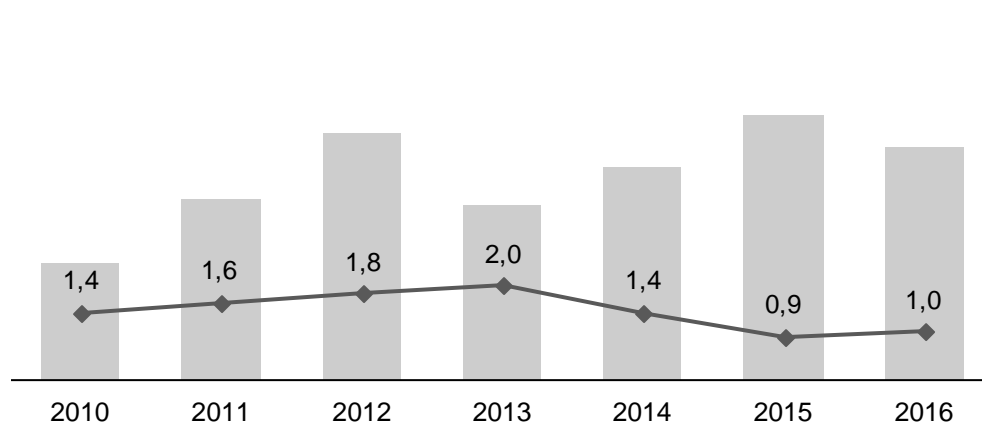
- Personal kann bei sinkenden Umsätzen lediglich auf Fixkosten reduziert werden, nicht aber die Anzahl der Mitarbeiter
  - Provisionen gehen zurück, Fixgehälter bleiben bestehen
- Handlungsempfehlungen
  - Lohnmodelle für Vertrieb entwickeln, welche Potenziale bieten aber auch Risiken abdecken
  - Prozesse in der guten Phase optimieren, daraus Effizienz schaffen und somit Potenzial im Ergebnis heben

—◆— Rothertrag bzw. Personalkosten    ■ Umsatz



## Auch in der Kostenstruktur sind immer Potenziale vorhanden – auch hier bietet der Benchmark eine Fokussierung auf die wichtigen Themen

Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für Beispielfirma mit Geschäftsmodell Montage extern (2/2)



—◆— Marketing bzw. Raumkosten    ■ Umsatz

### Marketingausgaben liegen zwischen 1 und 2 % vom Umsatz

- Aus der Untersuchung der Benchmarks ergibt sich ein optimaler Korridor der erfolgsversprechenden und ergebniswirksamen Marketingausgaben zwischen 1 und 1,5 % vom Umsatz
- Handlungsempfehlungen
  - Budgetierung der Marketingausgaben
  - Mix aus digitalen und analogen Marketing
  - Erfolgsmonitoring der Marketingausgaben

### Raumkosten lassen sich zur Umsatzentwicklung nicht anpassen

- Raumkosten sind i. W. Fixkosten und können daher nur sehr unflexibel an die Marktlage angepasst werden
- Handlungsempfehlungen
  - Frühzeitige bzw. strategische Entscheidung zu Vertragslaufzeiten
  - Mögliche Nutzung der vorhandenen „Büroflächen“ zur Untervermietung (Einbindung externe Planungsabteilung) im Sinne eines Coworking Space



# Durch strukturierte Optimierung des Geschäftsmodells und der Prozesse wird die Ertragslücke verringert und der Unternehmenswert gesteigert

Ausblick: Optimierung Geschäftsmodell

## Maßnahmen zur Kostenreduktion

- Hinterfragen, ggf. Anpassen Hersteller- und Produktportfolio
- Optimierung der Montagequote und -abläufe
- Schaffen von kaufmännischer Transparenz über das vorhandenen Warenwirtschaftssystem
- Richtiges Verhältnis von Außendienst zu Innendienst (Kosten und Personen)
- Entwicklung einer flexiblen Kostenstruktur
- Richtige Finanzierungsstruktur zur Optimierung des Working Capital
- Reduzierung der Kundenskonti und Nutzen von Lieferanten Skonti und Boni als Ertragsbringer

**ERFOLG  
NACH  
PLAN**














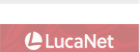


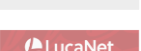

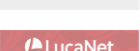
**Steigerung  
Rohertrag,  
Ergebnis  
und Unter-  
nehmens-  
wert**

## Maßnahmen zur Ertragssteigerung

- Optimierung Rohertrag
  - Verkaufsstrategie auf Ebene Verkäufer verankern
  - Richtiger Mix aus Projekt- und Tagesgeschäft
  - Systematisierter Verkauf Dienstleistungen
- Vertriebssteigerungsprogramme
  - Strukturierte Bearbeitung Markt aufgrund Kaufkraftpotentialen
  - Systematisieren von Cross-Selling und After-Sales / Bestandskundenmanagement
  - Nutzen digitaler Verkaufsmöglichkeiten

# Wir bieten für den Büromöbelfachhandel zielgerichtet Lösungen rund um Erfolgsbaustein: Planung und Benchmark

## Unsere Experten

|  |  |  |
|--|--|--|
|  <p><b>Albert Hager</b><br/>Partner, Vorstand<br/>+49 171 1413729<br/>Albert.Hager@questconsulting.de</p>  |  <p><b>Sebastian Maier</b><br/>Projektleiter<br/>+49 162 2562248<br/>Sebastian.Maier@questconsulting.de</p>            |  <p><b>Prof. Dr. Markus W. Exler</b><br/>Assoziierter Partner<br/>+49 175 5855837<br/>Markus.Exler@questconsulting.de</p> |
|  <p><b>Helmut Haberl</b><br/>Partner, Vorstand<br/>+49 171 8128730<br/>Helmut.Haberl@questconsulting.de</p>  |  <p><b>Sebastian Denzler</b><br/>Projektleiter<br/>+49 151 58800401<br/>Sebastian.Denzler@questconsulting.de</p>       |  <p><b>Sebastian Dorfner</b><br/>Junior Berater<br/>+49 151 624 38873<br/>Sebastian.Dorfner@questconsulting.de</p>        |
|  <p><b>Attila Lottner</b><br/>Partner, Vorstand<br/>+49 151 12005480<br/>Attila.Lottner@questconsulting.de</p>  |  <p><b>Ludwig Scherr</b><br/>Senior Berater<br/>+49 173 9218009<br/>Ludwig.Scherr@questconsulting.de</p>   |  <p><b>Alexander Göpfert</b><br/>Junior Berater<br/>+49 177 171349<br/>Alexander.Goepfert@questconsulting.de</p>         |
|  <p><b>Tobias Riegger</b><br/>Partner, Vorstand<br/>+49 170 7674488<br/>Tobias.Riegger@questconsulting.de</p>  |  <p><b>Kevin Beck</b><br/>Berater<br/>+49 171 3519040<br/>Kevin.Beck@questconsulting.de</p>                        |  <p><b>Aktuelle Berater in Ausbildung</b><br/>Carolyn Hutter<br/>Philipp Möller</p>                                     |
|  <p><b>Matthias Schröder</b><br/>Partner, Prokurist<br/>+49 151 10818281<br/>Matthias.Schroeder@questconsulting.de</p>  |  <p><b>Verena Arzberger</b><br/>Junior Beraterin<br/>+49 152 38834120<br/>Verena.Arzberger@questconsulting.de</p>  | <p>Büro ROSENHEIM<br/>Kunstmühlstr. 12a<br/>83026 Rosenheim</p> <p>Büro MÜNCHEN<br/>St.-Martin-Str.112<br/>81669 München</p> <p><b>www.questconsulting.de</b></p>  |