

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

Sanierungskonzept für die
Begrenzungsmittel und Balkongitter GmbH Gruppe
BBG-G

Frankfurt/Kiel xx.Juli. 2005

Rolant Bergger
Strategieberater

Hindenburgplatz 4
80333 Frankfurt
projects@gernothomas.de

Rolant Bergger
Strategieberater

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Ausgangssituation 200x	n
2. Externe Istaufnahme	n
3. Interne Istaufnahme	n
4. Restructuring 200x bis 200y	n
5. Ergebnisse des Restructurings	n
6. Management Summery /Aktionen	n
Anhang	n

Abkürzungsverzeichnis

BBG-G Begrenzungsmittel und Balkongitter GmbH Gruppe

AD Außendienst

CDH Kundendatenbank der Baumärkte

DIY Do-it-yourself (Baumarkt)

EH Einzelhandel

FH Fachhandel

BK Balkongitter

ZL Zulieferer

MA Mitarbeiter

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

1. Ausgangssituation 200x

- Unternehmen im Markt
- Ergebnis
- Kapital
- Liquidität

ENTWURF JULI 2005

Unternehmen und Gruppe

Nur für den internen Gebrauch

ENTWURF JULI 2005

Organigramm

Nur für den internen Gebrauch

Ergebnisse 2003

	Konzern	Plattformen	Balkone	Zäune
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Gesamtleistung				
Materialverbrauch				
Rohertrag				
Sonst. Betr. Erträge				
DB I				
Personalaufwand				
Sachaufwand				
Abschreibungen				
Betriebsergebnis				
Zinsen				
Neutraler Aufwand				
Neutraler Ertrag				
Ergebnis v.St.				
EE-Steuern				
Ergebnis n.St.				

Ergebnisse 2003

	DIY	FH	EH	ZL
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Gesamtleistung				
Materialverbrauch				
Rohhertrag				
Sonst. Betr. Erträge				
DB I				
Personalaufwand				
Sachaufwand				
Abschreibungen				
Betriebsergebnis				
Zinsen				
Neutraler Aufwand				
Neutraler Ertrag				
Ergebnis v.St.				
EE-Steuern				
Ergebnis n.St.				

Bilanzielle Risiken bis xx.xx.200x

Bilanzposition	Wert	Beurteilung der Risiken
Vorräte		Wertberichtigung nicht abgeschlossen
Forderungen		Zahlungsziele wurden verlängert für Goodwill Kassenlücke von
Verbindlich.		Ignorieren von Mahnungen nicht unüblich Lieferstopp führt zu Einnahmeverlusten von xx T€
Zinsen		Zinsbindungen laufen aus Monatliche Zusatzlast von xx T€ ab xx.xx.xxxx

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

Eigenkapital und Cash Flow

Derzeit negativer Cash Flow!

2. Externe Istaufnahme

- Wettbewerber
- Chancen und Risiken

Wettbewerb Balkongitter

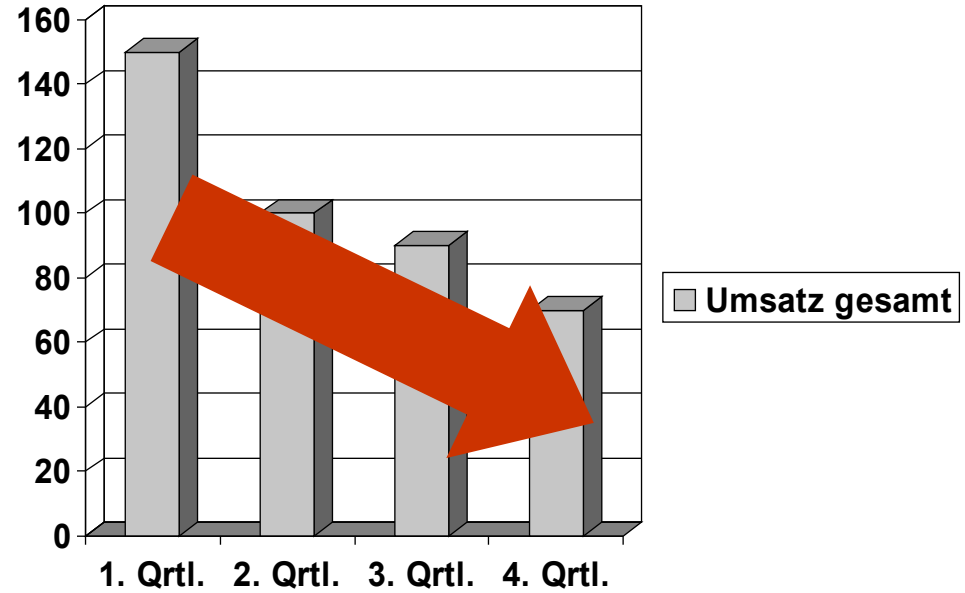
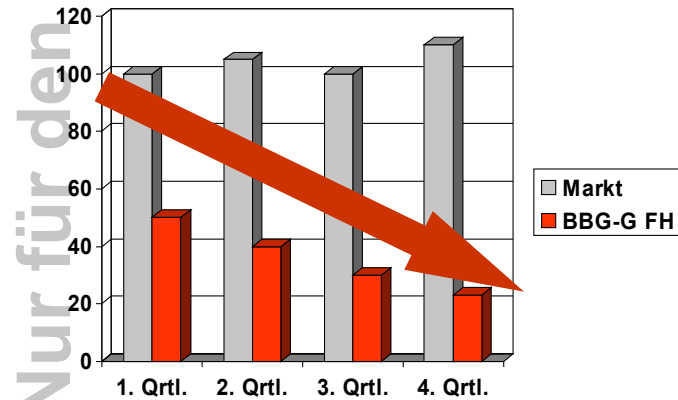
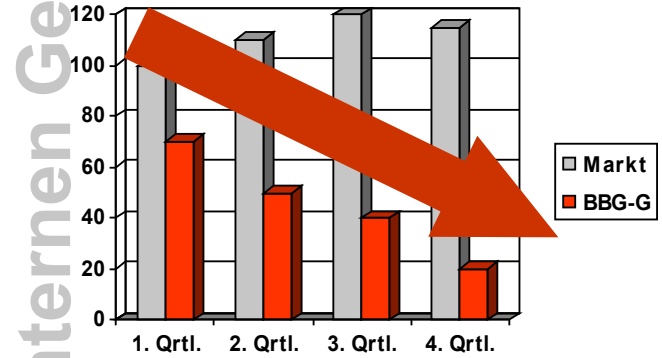
BBG-G ist im Balkongittermarkt mit den Marken Sunall für den Baumarktbereich sowie Sunspecial im Fachhandel bekannt.

Absatzkanal	Segment	Marken	Marktanteil	Wettbewerber
DIY	Balkongitter	Sunall	> 60 %	Ellerbalkon Kunsterbalkon
FH	Balkongitter	Sunspecial	> 6 %	Kramer und Kramer Solidax
Konfektionäre FH	Gitterkomponen ten	Sunspecial	unbekannt	Solidax Schulzokon

Tortendiagramme noch einfügen

ENTWURF JULI 2005

Marktvolumina und eigene Anteile



Nur für den internen Gebrauch

DIY – das Umfeld

Ruinöser Wettbewerb wird weitergereicht und China kommt

Neue Wettbewerber

- Eintrittsbarriere Service/Aftersales
- aber „Chinabalkon“ als Billiganbieter
- Keine Maßprodukte

Kritische Erfolgsfaktoren

- Wetter
- Komplexität beherrschen
- Kostenführerschaft
- Saisonale Liquidität
- JIT

Lieferanten

- Hohe Abhängigkeit vom Eisenpreis
- Abhängig von Lieferanten die die Werkzeuge haben
- Hohes Einkaufsvolumen durch Bündelung mit Firma zzzz

Bestehende Wettbewerber

- Margensteigerung trotz Produktivitätssteigerung
- Konkurrenz viel schwächer
- Keine Markenbildung, Produkte sehr ähnlich
- Stellenwert „Maßprodukte im DIY unklar

Abnehmer

- Ca. 18 Entscheider – Listung von Billiggittern wg. Hartem Preiswettbewerb
- Kosumenten – Qualitätsorientiert aber wegen Ich bin nicht blöd-Kampagnen starke Preissensibilität

Ersatzprodukte

- Planen, Holzgitter als kurzfristige Notlösungen verzögern Anschaffungen

Tends 1)

- Anhaltende Kosumschwäche verlagert Nachfrager zu preiswerteren Produkten
- Wenig Wettbewerbsdruck, Baumärkte erzeugen Wettbewerbsdruck
- Hoher Marktanteil nicht in hohe Margen umsetzbar, Gefahr der Auslistung

FH – das Umfeld

Konservative Marktstrukturen ermöglichen stabile Preispolitik

Neue Wettbewerber

- Sehr wenige – FH ist konservativ

Lieferanten

- Hohe Abhängigkeit vom Eisenpreis
- Abhängig von Lieferanten die die Werkzeuge haben
- Hohes Einkaufsvolumen durch Bündelung mit Firma zzzz

Bestehende Wettbewerber

- Mittelständisch mit vielen Anbietern
- Die größeren alle mit veralteten Produktpaleten
- Preisdichte und Margen stabil im Markt

Ersatzprodukte

- Gefahr der Verlagerung zu DIY

Kritische Erfolgsfaktoren

- Kosteneffizienter Betreuungsaufwand
- Produktionsflexibilität
- Komplexitätsbewältigung
- JIT auf die Baustelle
- Saisonale Liquidität

Abnehmer

- Ca. 2000 Entscheider, aufwändiger Betreuungsaufwand ganzjährig
- FH: Reaktionsträge
- Kosumenten – Konjunktur und Wetterabhängig, weniger Preisabhängig da FH „Qualität für Geld“ liefert

Trends 1)

- Anhaltende Kosumschwäche verlagert Nachfrager zu preiswerteren Produkten
- Wenig Wettbewerbsdruck, aber Konsolidierung im FH steht bevor
- Designorientiert in Abhängigkeit vom Baustil

Chancen DIY und FH

- In der Vergangenheit von Konsumenten aufgeschobene Ersatzbeschaffungen werden zunehmend akut
- In der Vergangenheit von Konsumenten angeschaffte Billigbalkongitter erfordern kürzere Ersatzzyklen bei gleichzeitige Sensibilisierung für Preis-Qualitätsverhältnisse
- Käufer von Billigbalkongittern wurden teilweise erstmalig an das Thema Balkongitter herangeführt und sind zukünftig zusätzliche Kunden im Balknbereich
- Mehr Sonnenstunden in Saison 2005 als im weit überdurchschnittlich schlechten Sommer 2004
- Steigender Exportanteil durch Nutzung des Auslandsaufschwungs, verstärkte Abkopplung vom Inlandsmarkt (z.T. nur Zuliefergeschäft)
- Noch keine Markenbildung im Balkongitterbereich
- Entwicklung neuer Absatzkanäle, z.B. Möbelhäuser, Bauträger, Neuausstattung von Neubauten

Chancen DIY im Verhältnis zum China-Import

- Geschäft und Materialwirtschaft leichter planbar als FH
- Erreichte höher Produktstandartisierung erlaub zukünftig eine Verlagerung an kostengünstigere Produktionsstandorte (neue EU-Länder)
- Nutzung eines Online-Shops (Domains bereits geschützt)
- Kooperation mit chinesischen Herstellern – Import von Komponenten oder BBG als Generalvertreter
- Geschäft zu 98 % auftragsbezogen, die birgt Vorteil gegenüber Lagerhaltung bei Billigbalkongittern aus Fernost

Chancen FH

durch gezielte A-Kundenbetreuung mit klarer Sortiments- und Marketingpolitik

- Beratung durch Handwerker wichtig
- Zukünftig stärkere Markenbildung erwartet
- Osteuropa noch offen
- Plattformstrategie
- 20 Jahresgarantie als Differenzierungsmerkmal
- Endverbrauchermailings
- Marktbereinigung auf Anbieter und Abnehmerseite erwartet
- Vertriebsfokussierung auf A-Kunden, weniger auf B- und C-Kunden

ENTWURF JULI 2005

Risiken FH

Nur für den internen Gebrauch

ENTWURF JULI 2005

Risiken DIY

Nur für den internen Gebrauch

3. Interne Istaufnahme

- Stärken und Schwächen**
- Ablauforganisation**
- Aufbauorganisation**

Stärken im DIY

Bereich

Stärken

Strategie, MA-Führung

Tägliche Status-Runden Vertrieb/Produktion/EK

Produkte, Service

Hohe Listung und Bekanntheit
 Produktivitätssteigerung durch Standortverlagerung
 nach Osteuropa weiter möglich
 Preisgünstige Dienstleister - Behindertenwerkstätten

Kunden, Qualität

Reklamationsbearbeitung über Handeslvertreter,
 hierdurch direkte Abwicklung und Feedback zu
 technischen Fehlern
 Besuchsbericht in Datenbank auswertbar
 Schulung der Baumarktmitarbeiter durch
 Handelsvertreter

Einkauf

Einkaufsmacht durch Bündelung im Konzern

Stärken im FH

Bereich

Stärken

Strategie, MA-Führung

Zielvereinbarung und Monatliche Innovationszirkel

Produkte, Service

Technisch zuverlässig
überdurchschnittliche Garantie
Eigene Logistik wird vom FH als Vorteil gesehen
Preisgünstige Dienstleister - Behindertenwerkstätten

Kunden, Qualität

Breite Kundenstruktur mit guter Risikostreuung
Vertriebsprogramm auf CD-ROM mit monatlichem Update
Bonussystem aufbauend auf Kundenzufriedenheit

Einkauf

Gutes Controlling auf Produkt und Kundenbasis
Einkaufsmacht durch Bündelung im Konzern
Online-Shop kommt

ENTWURF JULI 2005

Schwächen DIY

Nur für den internen Gebrauch

ENTWURF JULI 2005

Schwächen FH

Nur für den internen Gebrauch

Laufende Restruktierungsmaßnahmen

Maßnahmen seit 06/2004

Outsourcing Polen

Personalreduktion Deutschland

Produktmixbereinigung FH und DIY

Reduzierung Produktkomplexität

Betreuungskonzept ABC-Kunde

Online-Shop

Stand per 30.6.2005

- Vorbereitung abgeschlossen, Tests laufen
- Probleme rechtlicher Arg
- In Umsetzung mit 18 MA
- 10 Modelle auslaufen lassen, Streichung von Sonderfarben
- In Umsetzung mit 8 MA
- Erste Ansätze, Projektteam umgebaut
- Know-How fehlt völlig, Evaluierung Externer gestoppt

4. Restructuring 200x bis 200y

- Übersicht**
- Abläufe**
- Organisation**
- Personalmaßnahmen**

Separieren der Sparten FH und DIY

Wachstum

- Erarbeiten eines Masterplans
 - Export
 - Neue Absatzkanäle
 - Marketing mit Emotinalität
- Kooperation mit Chinesen

Kostensenkung

- Schließen Standorte Deutschland
- Verlagerung ins Ausland
- Kosten/Nutzenanalyse für Serviceleistungen

Am Markt
DAS
erfolgreiche
Unternehmen
sein

Organisation und operative Maßnahmen

Produkte

- Standartisierung der Komponenten

Systeme zur Steuerung und Kontrolle

- Einführen Deckungsbeitragsrechnung
- Monatliche Konzernreports
- Durchgängiges Materialwirtschaftssystem

Vetrieb

- Vertriebsprovisionen nicht mehr Brutto sondern Nettoumsatz
- Online-Shop
- Schnittstellenfreie Bestellprozesse

ENTWURF JULI 2005

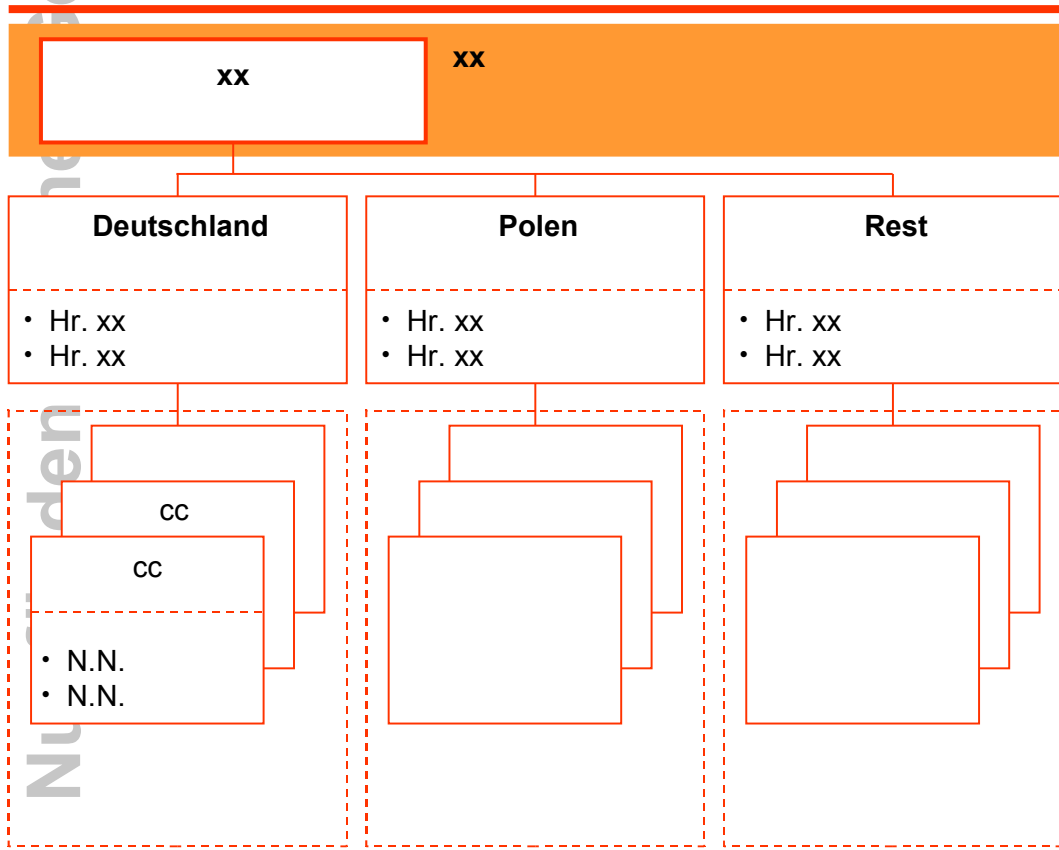
Nur für den internen Gebrauch

Ausgliederung von xxxx

ENTWURF JULI 2005

Ausgliederung von xxxx

Heute



Ausgliedern weil

- Asdj
- Aökjdf
- Asdfj
- Asdfökj

5. Ergebnisse des Restructurings

- Prämissen
- Potentiale
- Bilanz
- Liquidität

Prämissen 1

Am besten pro Sparte

Umsatz

Materialverbrauch

Sonstige betrieblichen Erträge

- Vermietung
- Umlagen

Personalkosten

- Abfindungen
- Vorruhestand
- Verzicht Weihnachtsgeld

Sachkosten

- Messekosten
- Fuhrpark
- Geschäftsausstattung

Zinsen

Prämissen 2

Am besten pro Sparte

Verkäufe/Investitionen

- Verkauf Sparte ZL
- Investment Fuhrpark

Liquidität

- Abschreibungslogik ändern
- Bestandsabbau
- Verschieben Ersatzinvestitionen
- Verbindlichkeiten strecken
- Forderungsziele kürzen
- Externes Forderungsmanagement
- Intercompanyzahlungen neu regeln
- Kontokorrentlinien neu vereinbaren

Hochrechnung Ergebnis

	Konzern	Plattformen	Balkone	Zäune
Umsatzerlöse				
Bestandsveränderungen				
Gesamtleistung				
Materialverbrauch				
Rohertrag				
Sonst. Betr. Erträge				
DB I				
Personalaufwand				
Sachaufwand				
Abschreibungen				
Betriebsergebnis				
Zinsen				
Neutraler Aufwand				
Neutraler Ertrag				
Ergebnis v.St.				
EE-Steuern				
Ergebnis n.St.				

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

6. Management Summery / Aktionen

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

Zusammenfassung

Nicht mehr al 7 Punkte!

Aktionen

Nicht mehr als 12 Punkte !!!!!!!!!!!!!

Kurzfristig

Xxxxx

Mittelfristig

Xxxx

Xxxx

Langfristig

Xxxx

Xxx

und
Beratungsmandat Rolant Bergger für „Umsetzung“

Exkurs

Bewertung der Sanierungsfähigkeit

Exkurs

„Konzept ist gut aber viele sind trotzdem gescheitert“

mit Fazit

„Rolant Bergger“ ist IHR Partner für eine erfolgreiche Umsetzung

ENTWURF JULI 2005

Nur für den internen Gebrauch

Anhang