

# **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

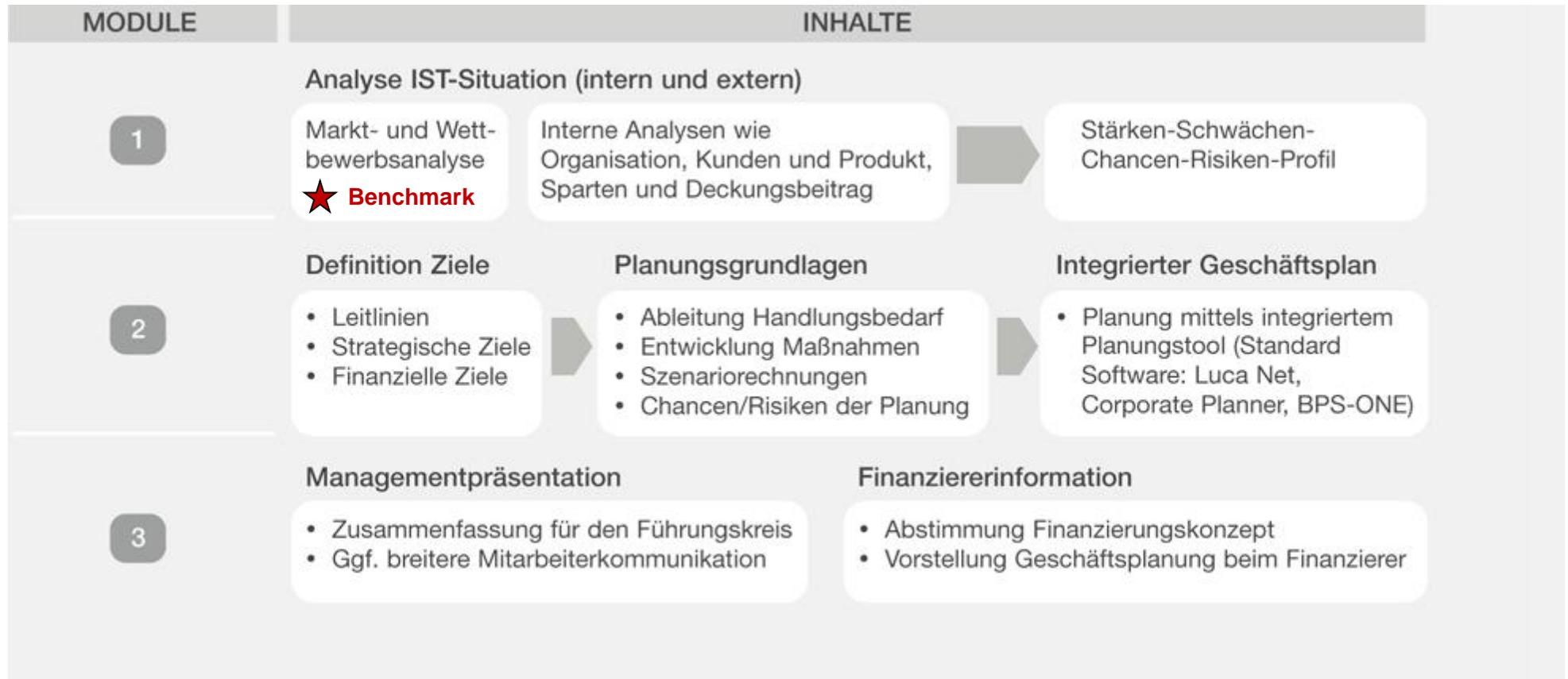
Erfolgreiche Fachhändler wachsen auch in Filialstrukturen - **Effiziente Kernprozesse sind möglich und nötig**

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 Montage Intern [%]	Erfolgreich		Nicht erfolgreich	Beispiel A 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 Montage Extern [%]	Erfolgreich		Nicht erfolgreich	Beispiel B 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
- ...

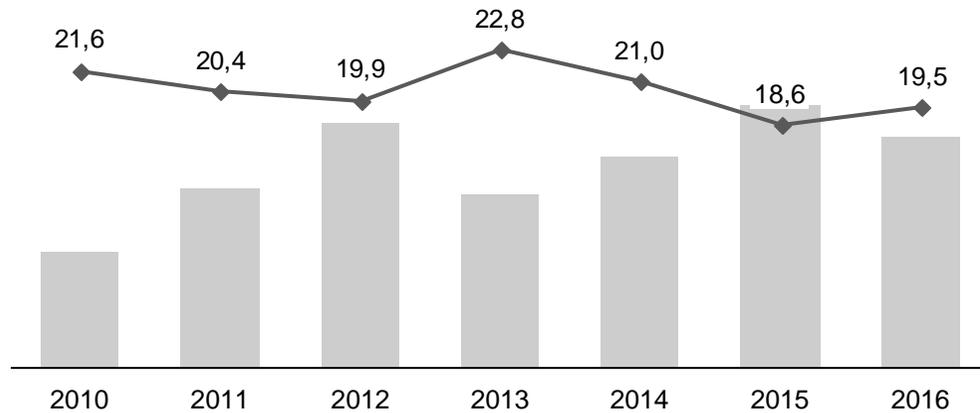
### Mögliche weitere Benchmarks

- 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

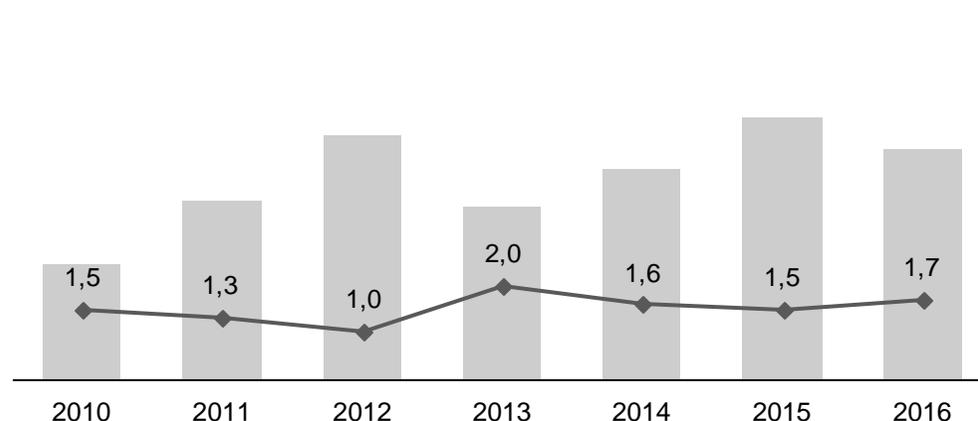
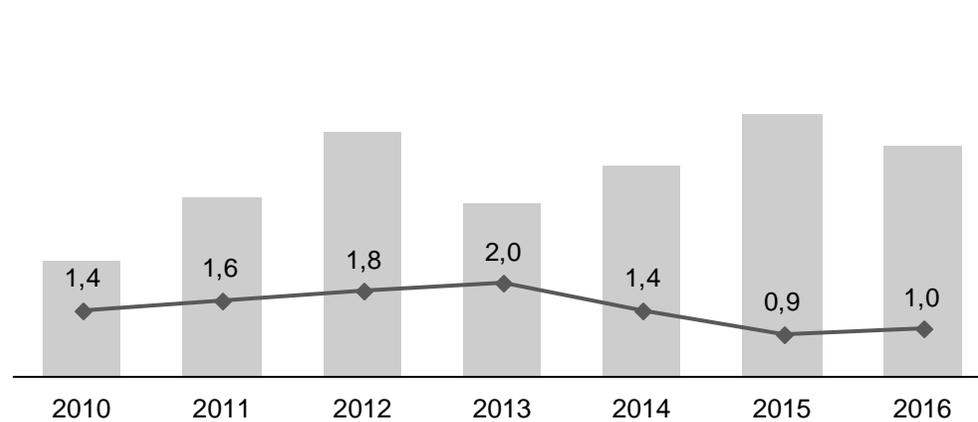
- Personal kann bei sinkenden Umsätzen lediglich auf Fixkosten reduziert werden, nicht aber die Anzahl der Mitarbeiter
  - Provisionen gehen zurück, Fixgehälter bleiben bestehen
- Handlungsempfehlungen
  - Lohnmodelle für Vertrieb entwickeln, welche Potenziale bieten aber auch Risiken abdecken
  - Prozesse 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**

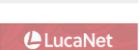
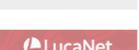
**Steigerung  
Rohertrag,  
Ergebnis  
und Unter-  
nehmens-  
wert**

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