



Kindersitz-Hersteller

Implementierung einer Wachstumsstrategie, die das Unternehmen zum umsatzstarken Key Player macht.

Arbeitshypothese:
1 Milliarde € Umsatz

Das Mandat

Das Kundenunternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Kindersitze und Kinderwägen. Die Gründergeneration baute das Unternehmen erfolgreich auf und übergab die Staffel an die nächste Generation. Für die Nachfolger stellte sich die Frage, wie sie das Unternehmen fortführen sollten: analog zu der bisherigen Entwicklung oder expansiv mit einem Ausbau des Unternehmens, um neu durchzustarten. Um international von den Top 100 Unternehmen der Branche mittelfristig zu den Top 10 und danach zu den Top 3 aufzusteigen.

Im Zuge dieser Wachstumsüberlegungen wurde KALKBRENNER beauftragt, einen konkreten Weg zu skizzieren, wie das Unternehmen sein organisches und nicht-organisches Wachstum entsprechend aufbauen und formieren sollte.

Als Arbeitshypothese diente das Ziel, das Unternehmen, das bis dahin Umsätze im zweistelligen Millionenbereich erwirtschaftet hatte, in Richtung 1 Milliarde zu entwickeln, und die Weichen hierzu bereits kurzfristig zu stellen. Gemeinsam mit dem Unternehmen galt es sowohl die hierzu nötige Strategie zu entwickeln als auch die anschließende Implementierung zu begleiten.



Kinder sicher transportieren. Immer und überall auf der Welt. - Der neue Anspruch.

Insider-Informationen

- ▶ **Branchensituation:**
 Die Branche ist massiv in Bewegung und in einem Konzentrationsprozess. Denn erfolgreiche Anbieter müssen über eine entsprechende Größe verfügen, um international durchschlagend agieren zu können.
- ▶ **Eigentümersituation:**
 Das Unternehmen befindet sich in privaten Händen und wird von den Eigentümern geführt.
- ▶ **So tickt die Firma:**
 Das Unternehmen ist hochgradig innovativ und aufgrund seiner Führungsstruktur sehr entscheidungs- und umsetzungsstark.
- ▶ **Importeure sind vorhanden.**
 Das Unternehmen kann für die anstehende Internationalisierung bereits auf eine große Zahl von Importeuren zurückgreifen.

Die Vorgehensweise

Zunächst erfolgte eine Analyse der Markt- und Wettbewerbssituation. Zum einen, um Wege zu eruieren, auf denen sich das Unternehmen deutlicher in der Alleinstellung abheben kann, zum anderen, um besser vorhersagen zu können, wie der Wettbewerb auf den neuen starken Mitspieler reagieren wird.

Parallel galt es in diversen Gesprächsrunden zu erkennen, wie Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter denken, und in welchem Maße sie einem radikalen Wandel offen oder ablehnend gegenüberstehen. Dieses Wissen beeinflusste nun die Zielsetzung und das Tempo für die einzelnen Projektschritte, da beides von den Mitarbeitern im Unternehmen getragen und aufgebaut werden musste. Auch die existenziellen Voraussetzungen wie Kapital und Liquidität wurden sorgfältig begutachtet, da das Wachstum möglichst aus eigenen Mitteln finanziert werden sollte.

Ferner wurde die Prozesskette überprüft, um zu ermitteln, inwieweit diese bereits für die anstehenden, hohen Ziele geeignet war und an welchen Stellen noch Handlungsbedarf bestand. Abschließend galt es noch – vor dem Hintergrund der hohen Ziele – alle bislang noch nicht bekannten quantitativen und qualitativen Hürden zu identifizieren, die dem Vorhaben im Wege standen.

So entstand ein erster konkreter Masterplan, der nun iterativ in mehreren Durchläufen verfeinert werden konnte. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurden dem Kunden drei Handlungsalternativen vorgestellt, von denen jede geeignet war, die neuen Ziele in einem überschaubaren Zeitraum zu erreichen.

Weg 1: alles aus eigener Kraft (organisches Wachstum)

Weg 2: Franchise-Modell (Hybrid-Wachstum)

Weg 3: Kauf geeigneter Unternehmen und Integration in ein Dachunternehmen (nicht-organisches Wachstum)

Das Unternehmen entschied sich, nicht zuletzt aufgrund seiner mittelständischen, familiengeprägten Kultur, für den Weg 1, für das Wachstum aus eigener Kraft. Dieser Weg wurde anschließend in allen Details ausgearbeitet, gemeinsam abgestimmt und verabschiedet. Er enthielt eine achtjährige Planung, sieben begleitende große Projektpakete und ca. 100 Einzelmaßnahmen für die ersten 12 Monate, um die Strategie spürbar in Gang zu setzen.

Erfreulicherweise war die Strategie so klar und ansprechend formuliert, dass es dem Unternehmen binnen weniger Wochen gelang, auf nationaler Ebene sowohl eine Beteiligungsgesellschaft als Partner zu gewinnen als auch einen Privatinvestor, der den Eintritt in den asiatischen Markt finanziell und mit seinem Netzwerk forcierte.



Die Supervision der Strategie bringt sowohl neue, höhere Ziele als auch Effekte, die anfänglich niemand für möglich gehalten hätte und nun niemand mehr missen möchte.

Projekt-Pakete

- **Marke und Marketing:** PR-Arbeit, Werbung, Branding – Überwachung und Einhalten der internationalen Durchdringung.
- **Logistik:** Sicherstellen der Produkt-Verfügbarkeit, Ausbau der internationalen Beschaffung und bester Konditionen.
- **Rapid-Engineering:** Musterbau, 3D-Druck, Werkstoff-Management.
- **IT:** Harmonisierung der ERP-Software und Ausbau der CRM-Kompetenz.
- **Lernende Organisation:** kontinuierliche Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation.
- **Vertriebsgesteuerte Organisation:** Überwachung des kulturellen Wandels, weg von der entwicklungsgetriebenen hin zur vertriebsgesteuerten Organisation.
- **Partner-Management:** Ständige Suche nach neuen Partnern und Pflege dieser Beziehungen.

Die Highlights

Der Wandel

Bislang war das Unternehmen entwicklungs-getrieben. Nun vollzog sich der Wandel hin zum verkaufs-getriebenen Unternehmen. Das heißt, die Entwicklung musste zum einem stärker auf die Anforderungen des Marktes reagieren, zum anderen entstand ein mehrjähriger Produkt- Rollout-Plan, wie er beispielsweise in der Automobilindustrie selbstverständlich ist.

Der Weltplan

Analog zum Produkt-Rollout gab es ein 50-Länder-Rollout: wann in welchen Ländern der Startschuss zur systematischen Marktbe-arbeitung erfolgen sollte. Der anfängliche quartalsweise Rhythmus wurde dabei jedes Jahr gesteigert bis hin zu einer monatlichen Taktung. Dabei wurden die Länder so ausgewählt, dass am Anfang bewusst viele Lernerfahrungen durch Fehler gesammelt werden konnten, um im Lauf der Zeit dann immer effizienter zu werden.

Das Wachstum

Durch das Aufzeigen des Weges war allen klar, wie und wohin die Reise geht. Im Vergleich dazu waren die Jahre zuvor von einer diffusen Aktivität getrieben. Zwar wirtschaftlich erfolgreich, aber nicht entscheidend verbessernd in der Marktposition. Das Unternehmen wuchs vorher mit dem Markt, nun wuchs es schneller.

Private Equity an Bord

Die hohen Ziele, gepaart mit der Klarheit der Strategie, sprachen Investoren an. Das Unternehmen gewann national und international Investoren, die ihrerseits das Wachstum des Unternehmens erneut beschleunigten.

Die Wahrnehmung

Durch die Dynamisierung des Unternehmens, die bereits kurzfristig spürbaren Erfolge und die damit einhergehende Wahrnehmung in der Öffentlichkeit gewann das Unternehmen neue Mitarbeiter und branchenerfahrene Verkaufskräfte, die das Unternehmen weiter voranbrachten.

Die Richtung stimmt

Auch wenn die Milliarde noch nicht unmittelbar bevorsteht: das Unternehmen bewegt sich in diese Richtung und verhält sich entsprechend.





Ohne die Arbeitshypothese von 1 Milliarde € Umsatz hätte sich das Unternehmen nicht in Richtung der 250 Millionen € bewegt.

Es wäre mit 50 Millionen € zufrieden gewesen. Durchaus bedeutend, aber international doch noch zu klein.

Das Ergebnis

Formulierung einer neuen Strategie, die das Unternehmen binnen acht Jahren zu einem internationalen Key Player formt und bereits kurzfristig so greift, dass die Veränderungen spürbar werden. Aufgrund der hohen Akzeptanz der Strategie begann die Umsetzung das gesamte Unternehmen zu erfassen. Die Aufbruchstimmung, hin zum neuen Ziel, steckte alle an. Rasch wurden Area-Manager gewonnen, die die Internationalisierung vor Ort weiter ausbauten. Der „Think-Big“-Gedanke führte dazu, dass sich Private Equity-Partner beteiligten und den weiteren Ausbau forcierten.

	Basiswerte	8 Jahreswerte
Umsatz	12.500 T€	250.000 T€
EBIT	500 T€	20.000 T€
Value	2.500 T€	140.000 T€



KALKBRENNER STRATEGIE-SUPERVISION

mehr Wert | mehr Gewinn

Christian Kalkbrenner

Dipl.-Kfm. (univ.)

Gstäudweg 72

D-88131 Lindau

T +49 8382 409301

ck@ub-kalkbrenner.de

www.ub-kalkbrenner.de