

Turn-around China Salescompany mit akuten und strukturellen Problemen

Branche: Elektronik, Automatisierungstechnik

Linienfunktion: Geschäftsführer

Task: Stabilisierung der Belegschaft nach Personalmaßnahmen, Rückgewinnung von Umsatz, Marge und EBIT.

Umsatz: EUR 40 m

Mitarbeiter: 100

Ausgangssituation: Verunsicherung der Belegschaft durch Kündigungen, Umsatzverlust, Margenerosion, hohe Lagerbestände und Fixkosten.



Task

Die chinesische Vertriebsgesellschaft hatte akute Probleme mit der ad-hoc Trennung vom bisherigen Geschäftsführer verbunden mit einem radikalen Personalabbau sowie das strukturelle Problem Umsatzeinbruch mit [Margenerosion](#) ([Supplychain Krise](#)). Während des Mandats stellte sich heraus, dass die Organisation unvorteilhaft war, die Lagerbestände deutlich überhöht, die 6 Bürostandorte zu groß und das Warenlager an einem suboptimalen Standort.

Action

Aufbau einer funktionalen Organisation und Wiederherstellung des Vertrauens der Mitarbeiter um die Kündigungswelle zu stoppen. Aufbau einer effizienten [KPI](#)-Struktur, internen Kommunikation und Neuordnung von Geschäftsprozessen ([Order to Sales](#), Einkauf, Controlling). Neuordnung von Produktklassen, Distributoren, [Ordermanagement](#) und [Lagerbestandsplanung](#). Implementierung neuer Prozesse in der Salesorganisation zur effizienten Nutzung von [Salesforce](#). Initiierung und Realisierung des Umzugs des Hauptlagers von Beijing nach Suzhou ohne Liefereinschränkungen. Fünf von 6 landesweiten Büros wurden entweder verkleinert, umgezogen oder in [Shared Services](#) umgewandelt.

Ergebnis

Die Bereinigung der Organisation bewirkte einen Motivationsschub der Kollegen. Die verbindliche Nutzung von Salesforce für alle Mitarbeiter schuf Transparenz und bessere Kundenbindung und die Optimierung der Produktklassen eine deutliche Verbesserung der Lieferfähigkeit. Nach 9 Monaten verbesserte sich der Umsatz +44%, die Bruttomarge +46% und das EBIT war wieder positiv. Die Neuordnung der Bürostandorte brachte eine Mieteinsparung von 70% und die Lagerbestands-bereinigung eine deutliche Verminderung des Working Capital.

Schlussbemerkung

Die anfänglich demotivierte Stimmung der Belegschaft nach etlichen Veränderungen ohne sichtbaren Erfolg war der wesentliche Bremser für alle notwendigen anstehenden Maßnahmen. Nach den „weichen Änderungen“ fand die Umsetzung der operativen Änderungen deutliche Zustimmung und Unterstützung. Gleichzeitig wurden neben den lokalen Problemlösungen sehr konstruktive Diskussionen mit der deutschen

Email: : m.gundermann@mg-projects.eu

Mobile +49-160 90164234

Matthias Gundermann

Raidinger Str. 29, D-81377 München

Geschäftsführung über das Geschäftsmodell der chinesischen Gesellschaft geführt. Es entstand eine [Roadmap](#) zu den Themen [Fertigungstiefe](#), Autonomie und Customizing in China im Kontext der globalen politischen Konstellation von China, Europa den USA.