

Ulrich Döpke
Achim Weiland/Thomas Meuche

Neuausrichtung und Professionalisierung des Vertriebs

BWL in Fallstudien



eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

Ulrich Döpke/Achim Weiland/Thomas Meuche

Neuausrichtung und Professionalisierung des Vertriebs

BWL in Fallstudien

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-book ISBN 978-3-7992-6903-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch (Bild: Shutterstock, Inc.™)
Satz: Claudia Wild, Stuttgart
Lektorat: Bernd Marquard, Stuttgart

Oktober 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

2 Die Beschläge International GmbH

von Thomas Meuche und Achim Weiland

Die Entstehung der Beschläge OHG

Die Geschichte der Beschläge OHG beginnt im Jahr 1964. Damals gründete der 28-jährige Karl Müller zusammen mit seinem 24-jährigen Bruder Heinz Müller das Unternehmen. Karl Müller hatte eine Ausbildung als Möbelschreiner und auch schon mehr als zehn Jahre Berufserfahrung in der Möbelindustrie. Er war zwar als Produktionsmeister beschäftigt, musste aber auch Verhandlungen mit Lieferanten führen, wenn es um Produktneueinführungen ging. Sein jüngerer, technikbegeisterter Bruder Heinz hingegen interessierte sich mehr für Metallverarbeitung, erlernte den Beruf des Maschinenschlossers und arbeitete in einem großen Betrieb, der als Zulieferer für die Automobilindustrie tätig war. Dort lernte er schon früh die Vorteile industrieller Serienfertigung kennen. Da beide Brüder aus einer alten Handwerkerfamilie stammten, gingen sie nach ihrer Lehre nebenberuflich auf die Meisterschule und absolvierten mit Erfolg ihre Meisterprüfung. Den Brüdern gefielen ihre Arbeitsbereiche, jedoch reizte sie die Eigenständigkeit. Das kleine Handwerksunternehmen ihres Vaters bot ihnen wenig Möglichkeiten, zudem der Vater nach dem Krieg mit seinem Betrieb praktisch wieder von vorne anfangen musste.

Unternehmens-
gründung 1964

So legten sie 1964 ihre gesamten Ersparnisse zusammen, nahmen zudem einen Kredit von der örtlichen Sparkasse auf und gründeten die Beschläge OHG. Sie hatten nämlich beobachtet, dass im Nachkriegsdeutschland zunächst viele billige Möbel benötigt wurden, dass aber schon bald im Zuge des Wirtschaftswachstums der Trend hin zu höherwertigen Produkten ging. Sie hatten zu wenig Kapital, um in die wachsende und profitable Möbelindustrie einzusteigen. Karl wusste aber von den Klagen der Möbelindustrie, ausreichend qualitativ hochwertige und zuverlässige Lieferanten für die immer wichtiger werdenden Metallteile wie Griffe oder Scharniere zu bekommen. Hier sahen sie ihre Chance, erfolgreich in die Selbstständigkeit zu starten. In der alten Werkstatt ihres Vaters produzierten sie im Verlauf eines Jahres Prototyp nach Prototyp von Griffen und Scharnieren. Diese stellte sie anschließend dem Beschaffungsleiter eines Konkurrenten von Karls Firma vor. Seine Rückmeldung klang vielversprechend: »Die Qualität der Produkte ist in Ordnung, der kalkulierte Preis ebenfalls. Ihr müsst aber auch größere Mengen liefern können.« Mit diesen Worten im Ohr starteten beide ihr Unternehmen. Bald konnten sie auch die ersten Mitarbeiter einstellen und sogar an Karls alte Firma Teile verkaufen.

Das Unternehmen stand in den ersten Jahren oft am Rande der Zahlungsunfähigkeit. Es benötigte qualifizierte Mitarbeiter, die so schnell nicht zu bekommen waren. Sie mussten ebenfalls Rohstoffe einkaufen und Lieferanten auswählen. Neu waren für beide zudem die kaufmännische Geschäftsführung mit einer Gewinn- und Verlustrechnung und später die Bilanzerstellung. Sie hatten allerdings in der ersten Zeit Unterstützung von einem befreundeten

Kontinuierliches
Wachstum

Steuerberater, der allerdings nach einiger Zeit wegen des enormen Wachstums des Unternehmens und der gestiegenen Komplexität die Segel strich.

Das Unternehmen ist in seiner über 40-jährigen Geschichte kontinuierlich gewachsen. Die Brüder bewiesen ein Gespür für die Kundenwünsche und konnten ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus dem Möbelbereich und der Metallverarbeitung optimal kombinieren. Im Jahr 2007 erwirtschaftete das Unternehmen einen konsolidierten Umsatz von 800 Mio. Euro mit rund 3.800 Mitarbeitern. Das Unternehmen hat weltweit Standorte, da die Brüder ihren Kunden bei deren Expansion folgten und andererseits wegen der hohen Lohnkosten in Deutschland frühzeitig über Produktionsverlagerungen nachdachten und sie teilweise auch realisierten (vgl. Abbildung 1).

| | |
|------|---|
| 1964 | Gründung der Beschläge OHG durch Karl und Heinz Müller in Neu-Ulm, Start mit fünf Beschäftigten |
| 1967 | Umfirmierung in Beschläge GmbH |
| 1970 | Beginn von Exporten (zunächst nach Österreich und in die Schweiz) |
| 1971 | Die erste eigene Produktionsgroßhalle wird in Dienst gestellt. |
| 1974 | 10-jähriges Firmenjubiläum, die Beschläge GmbH hat dank innovativer Produkte und eines breiten Kundenstamms aus der deutschen Möbelindustrie bereits 215 Beschäftigte |
| 1976 | Gründung eines ersten eigenen Vertriebsbüros im nicht deutschsprachigen Ausland (Frankreich) |
| 1977 | Übernahme der Beschläge-Werke in Coburg mit 95 Mitarbeitern |
| 1984 | 20-jähriges Firmenjubiläum mit rund 460 Mitarbeitern |
| 1985 | Zukauf von Ferrures S.A.R. L. in Lyon mit 90 Mitarbeitern |
| 1989 | Bau des neuen Verwaltungsgebäudes in Neu-Ulm |
| 1990 | Übernahme der »VEB Möbelbeschläge Chemnitz« mit 370 Mitarbeitern, anschließende Restrukturierung dieses Werks |
| 1991 | Erste Qualitätsaudits werden erfolgreich bestanden Neubau des Hochregallagers mit rund 6.400 Palettenplätzen |
| 1992 | Neues Ausbildungszentrum im Stammwerk Neu-Ulm |
| 1993 | Übernahme der Beschläge-Metallwarenfabrik in Porta Westfalica mit rund 170 Mitarbeitern |
| 1994 | 30-jähriges Firmenjubiläum, die Beschläge GmbH hat mittlerweile rund 1.700 Mitarbeiter |
| 1995 | Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems nach DIN EN ISO 9001 |
| 1996 | Karl Müller zieht sich aus der Geschäftsführung zurück; Peter Lösch wird neuer Geschäftsführer. Heinz Müller bleibt Vorsitzender der Geschäftsführung. |