

BF Scale Consulting GmbH
Lutz Braun

Interim Management
Einzelhandel/Textilindustrie

Schwerpunkte:
Marketing, Markenbildung, Controlling,
CEO, Nachfolge, Kundenbindung, Mitarbeiter-
entwicklung

Lutz Braun

ist seit 18 Jahren verheiratet, hat zwei Töchter und wohnt in Flein bei Heilbronn.



Durch meine Tätigkeit im eigenen Familienunternehmen verfüge ich über 13 Jahre praktische Berufserfahrung als Geschäftsführer. So lernte ich schon früh, Entscheidungen zu treffen und umzusetzen. Nach Abschluss meines BWL-Studiums an der Universität Mannheim baute ich mein Wissen im familieneigenen Unternehmen in den Bereichen Strategie, Kosten, Führung und Marketing aus. Als Geschäftsführer hatte ich Einblick in alle Firmenbereiche und war von Anfang an mit verantwortungsvollen Aufgaben betraut.

Übernahme des Familienunternehmens

Es war mein Wunsch, die Nachfolge im elterlichen Unternehmen anzutreten. Sobald meine Entscheidung feststand haben meine Eltern begonnen, Einstieg und Nachfolge vorzubereiten. Die steuerlichen und rechtlichen Fragen wurden dabei von Anfang an berücksichtigt. Nachdem ich dann in das Unternehmen eingestiegen war, dauerte es einige weitere Jahre bis zur endgültigen Übernahme. Obwohl ich bereits als Geschäftsführer anfang, gewann ich Schritt für Schritt Einblick in das gesamte Unternehmen. Ich arbeitete in allen Bereichen und lernte sie bis ins Detail kennen.

Der frühzeitige Beginn der Nachfolgeplanung hat ebenso zu der gelungenen Übernahme beigetragen wie die gute Absprache und Zusammenarbeit zwischen mir als Nachfolger und meinen Eltern. Doch selbst bei dieser eigentlichen idealen Nachfolge gab es Verbesserungspotenzial. So kann ich im Nachhinein sagen, dass ein externer Mentor für mich vieles vereinfacht hätte.

Auch meine Eltern als abgebende Generation hätten von einem externen Berater profitiert, der das Unternehmen objektiv hätte betrachten können.

Optimieren der Unternehmensstruktur

Unser Familienunternehmen war aufgliedert in die Abteilungen „operativer und strategischer Einkauf“, „Buchhaltung“, „Kalkulation“, „Sekretariat“, „Fertigung“, „Logistik“, „Einzelhandel“, „Vertrieb“ und „E-Commerce“. Mein umfassendes Know-how in all diesen Bereichen erlaubte es mir, ein gutes Bild der Aufgabenerfüllung des Personals zu gewinnen. Wir förderten eine selbständige Arbeitsweise der Mitarbeiter, indem wir Routineaufgaben konsequent delegierten. So blieb uns Zeit für Personalentwicklung und andere strategische Überlegungen. Mithilfe eines Aufgabenorganigramms sowie einer Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortungs-Matrix verschafften wir uns einen Gesamtüberblick und konnten Aufgaben sinnvoll verteilen und delegieren.

Durch Einführen einer zweiten Führungsebene – einer kaufmännischen Leiterin und eines Verkaufsleiters – konnten wir die Geschäftsleitung weiter entlasten. Beide Führungskräfte wurden systematisch ausgebildet, so dass sie schnellstmöglich die Leitung ihrer jeweiligen Abteilung übernehmen konnten. Die neuen Führungskräfte, die Produktionsleitung und die Geschäftsführung standen untereinander in fortwährendem Austausch.

Straffung, Konzentration und Kommunikation

Um das Unternehmen klarer auszurichten, entwickelten wir ein Leitbild. In Verbindung mit dem merklich veränderten Kundenverhalten – Kunden kauften zunehmend lieber günstig, online und eher in großen Möbelhäusern als Fachgeschäften – führte dieses Leitbild zu der Entscheidung, uns stärker auf unsere Kernkompetenz zu konzentrieren. Wir rückten also das Thema „Schlafen“ in den Mittelpunkt und trennten uns von „Nebenbei“-Produkten wie Wohnaccessoires, Tischdecken und Kinderkleidung. Zudem entwickelten wir eine eigene Produktmarke, mit der wir unsere Stärke „eigene Produktion“ nach außen kommunizierten. Alle Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen während der Customer Journey – von Online- und Facebook-Auftritt über Gesamterscheinung des Geschäfts bis hin zu Beratungsqualität, Auftragsabwicklung und Lieferung – wurden überarbeitet.

Strategische Planung und klarer Blick nach vorne

Um eine bessere Datengrundlage zu erhalten, entwickelten wir unsere Kostenrechnung gezielt weiter. Deckungsbeiträge, Produktmargen und die Zahlen der einzelnen Profit-Center konnten so noch detaillierter ermittelt werden. In diesem Kontext aktualisierten wir auch das Warenwirtschaftssystem „Enterprise Resource Planning“ – eine große Herausforderung für die Geschäftsleitung, aber auch die Mitarbeiter, die konsequent bei jedem Schritt mit einbezogen wurden. Durch ein neues Kundenbeziehungsmanagement (CRM) konnten wir Kunden noch individueller ansprechen und die Responsequote erhöhen. Die genaue Beobachtung der Branche und des sich wandelnden Kundenverhaltens war selbstverständlich ein zentraler Aspekt unserer strategischen Planung.

Auf Basis einer klaren Chancen-Risiken-Analyse sowie der negativen Entwicklung im stationären Einzelhandel trafen wir schließlich die Entscheidung, unseren Geschäftsbetrieb einzustellen. Natürlich fiel die Entscheidung sehr schwer, doch wir haben die Situation objektiv betrachtet und die notwendigen Konsequenzen gezogen – und den Prozess schlussendlich erfolgreich abgewickelt.

Unternehmensberater

Durch meine 13-jährige Tätigkeit als Geschäftsführer habe ich gelernt, komplexe Sachverhalte ganzheitlich zu betrachten. Schon in dieser Zeit lernte ich durch die Zusammenarbeit mit externen Beratern die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Beratungsleistungen kennen. Seitdem habe ich mein Wissen konsequent ausgebaut. Der klare Expertenblick von außen erlaubt es mir, nun selbst zahlreichen Unternehmen essenziell wichtige Impulse, Einsichten und Hilfestellungen zu bieten.

Nach dem Schließen unseres Unternehmens im Jahr 2016 verfolgte ich zum einen Interessen, die ich schon immer hatte, insbesondere zum Thema Banking & Finance. Außerdem besuchte ich 2019 und 2020 eine weitere Ausbildung als Business Trainer, ebenfalls bei der Akademie Susanne Weber in Konstanz. Durch die Zusammenarbeit mit Eller Consulting bildete ich mich auch weiter in der Finanz- und Versicherungsberatung sowie bei der betrieblichen Altersvorsorge, insbesondere für Gesellschafter-Geschäftsführer. Nach 8 Monaten Zusammenarbeit habe ich sehr viel gelernt und weitere Erfahrungen gesammelt, allerdings haben wir – Lothar Eller und ich – entschieden, dass wir die Zusammenarbeit beenden.

Profil

Lutz Braun
Diplom-Kaufmann

geboren am 28.11.1977 in Heilbronn/Neckar
43 Jahre alt, verheiratet, zwei Töchter



Beruflicher Werdegang

01/2018 – heute

BF Scale Consulting GmbH, Flein
Geschäftsführender Gesellschafter

seit 09/2021

Interim Management

Branchen: Einzelhandel, Textilindustrie

Schwerpunkte:

- Marketing + Markenbildung
- Controlling
- CEO + Nachfolge
- Kundenbindung
- Mitarbeiterentwicklung

seit 01/2018

Unternehmensberatung

Schwerpunkte:

- Unternehmensnachfolge
- Strategieentwicklung und -umsetzung
- Begleitung von Gesellschafter-Geschäftsführern

01/2019 – heute

BF Wohnbau Eins GmbH & Co. KG
Geschäftsführer

Schwerpunkte:

- Wohnbau
- Projektentwicklung
- Immobilien

01/2021 – 08/2021 **Eller Consulting GmbH**
Finanzberater, Versicherungsberater, Unternehmensberater

Aufgaben:

- Finanzberatung für Privatkunden
- Betriebliche Altersvorsorge
- Unternehmensnachfolge

01/2003 – 12/2016 **Fleiner Betten Braun GmbH**
Geschäftsführender Gesellschafter

Textileinzelhandel, Textilindustrie
Verkauf und Produktion von Heimtextilien, Bettwaren und Matratzen
Umsatz: 6-8 Mio. Euro, 60-80 Mitarbeiter
Der operative Geschäftsbetrieb wurde zum 31.12.2016 eingestellt.

Aufgaben:

- Strategisches Management
- Personalführung und -entwicklung von 60-80 Mitarbeitern
- Controlling und Liquiditätsplanung (Umsatzvolumen 6-8 Mio. Euro)

Erfolge

- ***In die Jahre gekommene ERP-Software, mit der eine genaue Lagerhaltung und effektive Kundenauswertungen nicht möglich war***
 - Kommunikation an die Mitarbeiter, dass eine neue ERP-Lösung geplant ist
 - Einbeziehen und Beteiligen der Mitarbeiter am Veränderungsprozess
 - Erstellen des Pflichtenhefts
 - Schulung des neuen ERP-Systems für alle Mitarbeiter

Ergebnisse:

- Erhöhung der Produktivität um 5-10% der Logistikmitarbeiter aufgrund der Optimierung der Lagerhaltung
- aussagekräftige Auswertungen über Kunden, dadurch um bis zu 50% höhere Responsequote der Kundenmailings
- Analyse des Sortiments mit Margen jedes Produkts, dadurch um bis zu 20% höhere Rendite einzelner Produktgruppen

Mein Beitrag:

- Begleitung und Kommunikation des Veränderungsprozesses
- Selbststudium des neuen ERPs, um Fragen aller Mitarbeiter zu beantworten
- Einstellung und Analyse der Kunden- und Sortimentsauswertungen

- ***Eigene Führungsverantwortung für über 60 Mitarbeiter, dadurch hatte ich zu wenig Zeit für die Mitarbeiter, war gefangen im operativen Alltagsgeschäft, fehlende strategische Ausrichtung***
 - interne Stellenausschreibung für leitende Funktionen
 - Weiterbildung der ausgewählten internen Kandidaten
 - Einführung und Einarbeitung der Nachwuchsführungskräfte

Ergebnisse:

- Übernahme der Personalverantwortung für 30 Mitarbeiter durch die 2. Führungsebene
- Mehr Zeit, mich um die Unternehmensstrategie zu kümmern
- Delegation weiterer operativen Aufgaben an die 2. Führungsebene

Mein Beitrag:

- Begleitung und Umsetzung des gesamten Auswahlprozesses
- Weiterentwicklung der Nachwuchsführungskräfte

- ***Kostenrechnung ohne Aussagekraft und ohne konsequente Einbindung der Kostenstellen und Kostenträger***
 - Kostenstellen und Kostenträger in der Buchhaltung etablieren
 - Implementierung einer Kostenstellenrechnung

Ergebnisse:

- monatliche detaillierte Kostenstellen- und trägerrechnung

Mein Beitrag:

- Kommunikation der Umsetzung
- Festlegen aller Kostenstellen und Kostenträger

- ***nur fachliche Schulungen der Mitarbeiter, keine persönliche Weiterentwicklung***
 - Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters per Umfrage abgefragt
 - individuelles Schulungskonzept erarbeitet, fachlich und persönlich

Ergebnisse:

- um 10% gestiegene Produktivität der Mitarbeiter durch bessere Kenntnisse, weniger Zeit für die gleiche Arbeit
- um bis zu 20% gestiegene Umsätze einzelner Verkäufer

Mein Beitrag:

- Umfrage des Schulungsbedarfs
- Festlegen des Schulungskonzepts
- Jahresplanung der Schulungen
- **Wareneinkauf im Einzelhandel nach subjektiven Gesichtspunkten, ohne die Zielgruppen ins Auge zu fassen**
 - Beauftragung eines Visual Merchandisers
 - gemeinsame Festlegung der Zielgruppen
 - Schulung der betroffenen Mitarbeiterinnen auf der Verkaufsfläche
 - Erarbeiten von Visual Merchandising Richtlinien

Ergebnisse:

- ziel- und stilgruppenspezifische Warenpräsentation nach den Visual Merchandising Richtlinien, dadurch um bis zu 5-10% besserer Abverkauf
- Planung des Einkaufs speziell nach Ziel- und Stilgruppen, dadurch weniger Sale-Ware (30% weniger) und weniger Lagerware

Mein Beitrag:

- Mitwirken bei der Festlegung der Ziel- und Stilgruppen
- Mitwirken bei der Erstellung der Visual Merchandising Richtlinien

Ausbildung

- 2021** **Geprüfter Fachmann für Versicherungsvermittler IHK**
- 2020** **Geprüfter Finanzanlagenfachmann IHK**
- 2019 – 2020** **Business-Trainer-Ausbildung**
Akademie Susanne Weber, Konstanz
- 2017 – 2018** **ZHAW Winterthur, Schweiz**
Banking & Finance
- 2011 – 2013** **Führungskräfteausbildung**
Akademie Susanne Weber, Konstanz
- 1998 – 2002** **Studium Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim,**
Diplom-Kaufmann
Hauptfächer:
Controlling, Organisation, Wirtschaftsinformatik, Statistik

Warum sind Veränderungen nicht willkommen?



Veränderungsprozesse führen in Unternehmen oft zu Stress und Ängsten, weil Mitarbeiter ihre Komfortzone verlassen und Neues kennenlernen müssen. Manchen fällt Veränderung leichter, anderen schwerer. Veränderungen sind deshalb nicht beliebt, aber meist für ein Unternehmen sehr wichtig. Deshalb stellt sich die Frage, ob Veränderungen auch positiv wahrgenommen werden, und wie Führungskräfte dazu beitragen können. Ich zeige Ihnen fünf Faktoren auf, warum Veränderungen nicht willkommen sind. Falls Sie selbst bereits größere Veränderungsprozesse umgesetzt oder begleitet haben, werden Sie sich vielleicht in dem einen oder anderen Punkt wiederfinden.

Veränderungen kommen zu schnell

Für die meisten Beteiligten kommen Veränderungen zu schnell und scheinbar plötzlich. Sie sind immer eine Folge von Marktentwicklungen oder auch internen Entwicklungen auf die ein Unternehmen reagieren sollte (muss). Nur so kann es langfristig auch am Markt bestehen bleiben. Diese Entwicklungen kommen in der Regel nicht plötzlich, sondern schleichend. Ein Unternehmen oder ein Unternehmensbereich entwickelt sich vielleicht schon eine gewisse Zeit in eine negative Richtung. Es kann sein, dass dies zwar erkannt wird, Führungskräfte, Vorstand oder Management die Situation jedoch gar nicht sehen möchten.

Man versucht zunächst mit kleineren Veränderungen, die nicht allzu wehtun, entgegenzuwirken. Und es wird auf Verbesserung gehofft.

Solche kleinen Schritte können meist aber die langfristige Negativentwicklung nicht aufhalten. Auf einmal – scheinbar plötzlich – sind größere Veränderungen nötig. Womöglich fallen die Umsätze oder das Image verändert (verschlechtert) sich, die Zahlen stimmen nicht mehr... Meist werden große, nachhaltige Veränderungsprozesse erst dann eingeleitet, wenn die Situation „weh tut“. Da das Management wahrscheinlich zu lange eine sich anbahnende negative Situation verdrängt hat, tritt diese nun scheinbar unvorbereitet und plötzlich ein. Statt zu reagieren sollten Unternehmensführer also besser frühzeitig agieren, und ggfs. nötige „Change-Projekte“ einleiten.

OHNE Mitarbeiter

Wichtig bei Veränderungsprozessen ist, dass (betroffene) Mitarbeiter sie mittragen. Meist wird „über die Köpfe“ der Mitarbeiter hinweg ein Veränderungsprozess eingeleitet. Die Mitarbeiter werden gar nicht oder zu spät involviert. Die Folge ist, dass die Belegschaft die Gründe der Veränderungen nicht nachvollziehen kann und somit das Verständnis fehlt. Es kann auch vorkommen, dass Mitarbeiter zwar involviert werden, sie aber dennoch nicht verstehen warum Veränderungen notwendig sind.

Es gibt sicher Gründe für top-down Entscheidungen, und es ist auch nicht immer sinnvoll Mitarbeiter zu früh in interne Prozesse einzubeziehen.

Bei Change-Prozessen sollten sich aber Führungskräfte, Unternehmer und Manager immer bewusst sein, dass eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen nur gemeinsam mit den Mitarbeitern gelingen kann. Deshalb sind eine gute interne Kommunikation und eine grundsätzlich vertrauensvolle Informationspolitik sehr wichtig.

Komfortzone

Ich gehe davon aus, dass Sie das Komfortzonenmodell kennen? Falls nicht, googeln Sie es kurz im Internet. Menschen fühlen sich in ihrer Komfortzone am wohlsten. Dort kennen sie sich aus, sind routiniert und sicher. Kurzum: hier ist es komfortabel, man hat es sich gemütlich und bequem gemacht. Natürlich lernt man auch in der Komfortzone Neues dazu, aber stressfrei und im eigenen Tempo. Durch Veränderungen – sowohl im privaten aber auch im beruflichen Umfeld – müssen Menschen ihre Komfortzone verlassen. Je nachdem wie stark Veränderungen in einem Unternehmen sind, müssen die Mitarbeiter auch dort ihre Komfortzone verlassen. Diese ist bei jedem unterschiedlich groß, und jeder reagiert anders auf Veränderungen. Stress und Ängste können entstehen. Manchmal können Veränderungen auch sehr bedrohlich auf Mitarbeiter wirken, da sie Angst vor den Veränderungen haben. Alles das, was außerhalb einer Komfortzone liegt, bringt zunächst mehr Aufwand, mehr Anstrengung und meist auch Unbehagen mit sich.

Aus meiner Praxiserfahrung kann ich zwei Beispiele nennen, bei denen so etwas zu beobachten war.

Einmal war dies die Einführung eines neuen Warenwirtschaftssystems. Durch die damit verbundene Umstellung der Computersysteme waren einige Mitarbeiter überfordert und taten sich schwer sich die neuen Kenntnisse anzueignen. Ein anderes Mal waren es Schulungen zum Thema „Persönlichkeit“ und „Verkaufstechnik“. In diesem Rahmen gab es Rollenspiele sowie Präsentationen vor Kolleginnen und Kollegen. Diese Situation versetzte viele Mitarbeiter in Stress. Da die Schulungen jedoch über mehrere Jahre fortgesetzt wurden, waren Rollenspiele und Präsentationen irgendwann kein Stressfaktor mehr. Die Mitarbeiter waren daran gewöhnt.

Die hier erwähnten Veränderungen führten vor allem deshalb zu Ängsten und Stress, weil sie plötzlich kamen. Das Komfortzonenmodell eignet sich also, um Veränderungen optimal einzuleiten. Mitarbeiter werden „begleitet“, und Panik durch das Verlassen der gewohnten Komfortzone, wie im Komfortzonenmodell beschrieben, kommt gar nicht erst auf.

Kommunikation ade

Gibt es Veränderungsprozesse in Unternehmen, bedarf es einer guten internen Kommunikation. Diese lässt oftmals aber zu wünschen übrig. Auch wenn Veränderungen durch äußere Bedingungen (fallende Umsätze, Marktveränderung usw.) nötig werden, muss sich das Management überlegen, wie man damit umgeht. Dabei spielen z.B. Kernkompetenzen, Werte und Visionen eine entscheidende Rolle. Ist ein notwendiger Veränderungsprozess so umfassend, dass selbst diese Dinge überdacht werden sollten, wackeln schon mal die Grundpfeiler eines Unternehmens.

Je schwerwiegender eine Veränderung ausfällt, desto wichtiger ist es, dass die Mitarbeiter die Veränderungen mittragen und auch verstehen. Dazu gehört eine intensive, professionelle interne Kommunikation. Z.B. könnte eine Veränderung zur Folge haben, dass sich ein Unternehmen stärker als bisher auf seine Kernkompetenzen konzentrieren muss, da diese in der Vergangenheit verwässert wurden.

- Kennen die Mitarbeiter die Kernkompetenzen des Unternehmens überhaupt?
- Wurden diese kommuniziert? Müssen diese womöglich neu erarbeitet werden?
- Wie könnte dabei eine Beteiligung der Mitarbeiter aussehen?

Aus diesen Gründen ist eine gute interne Kommunikation unerlässlich, wird leider jedoch oft nicht umgesetzt.

Bedürfnisse der Mitarbeiter

Ein weiterer wichtiger Punkt sind natürlich auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Sie müssen einen Nutzen erkennen, der mit einem Veränderungsprozess erreicht werden soll. Sehen Mitarbeiter nur Nachteile für sich selbst und erkennen nicht, warum eine Veränderung notwendig ist, werden sie nicht „mitziehen“. Damit man die Bedürfnisse der Mitarbeiter überhaupt kennt, macht es auch Sinn, sie von Beginn eines geplanten Veränderungsprozesses an, mit einzubeziehen.

Allerdings kann „Change“ auch scheitern, da Veränderungen trotz erläuterten Vorteile von manch einem Mitarbeiter ausschließlich als Nachteil betrachtet werden.

Um den Nutzen einer Veränderung klar herauszuarbeiten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen, ist es ratsam zunächst die „Schlüsselmitarbeiter“ aus den einzelnen Abteilungen mit einzubeziehen. Diese beim Veränderungsprozess aktiv eingebundenen Mitarbeiter sind das Sprachrohr zu den Kollegen und in die Abteilungen. So wird ein Change-Prozess frühzeitig in die Belegschaft getragen und später leichter akzeptiert.



BF Scale Consulting GmbH

Erlachstraße 46 | 74223 Flein

Tel. 0049 (0) 7131 206 80 50 | Fax 0049 (0) 7131 206 80 51

info@lutzbraun.com | www.lutzbraun.com