

## Fallstudie 1

# Felber Schuhe AG

Soeben hat Herr Bachtel von der Unternehmensberatung Bertha Bendorson seine Präsentation vor dem Verwaltungsrat beendet. In seinem Referat zeichnete er ein ziemlich düsteres Bild der Felber Schuhe AG. Insbesondere hielt er Folgendes fest:

1. Der Felber Schuhe AG fehlen zur Zeit besonders die finanziellen Ressourcen für eine innovative Strategie.
2. Die Wertschöpfung ist ungenügend, das Verhältnis von Input zu Gewinn unbefriedigend.
3. Das Sortiment ist überholt.
4. Das frühere Erfolgssegment «Schwerschuhe Militär» leidet unter mengenmäßigem Umsatzrückgang und Margenschwund.
5. Es fehlen Erfolgspotenziale, die die Zukunft absichern können.
6. Eine Weiterführung der Defensivstrategie muss zur Liquidation führen.

Die Herren Verwaltungsräte sind von dieser Darstellung etwas überrascht worden. Zwar wurden in den letzten Jahren nie Riesengewinne erzielt, doch die beachtlichen Stückzahlen, die man für das Militär liefern konnte, brachten meist ein befriedigendes Ergebnis. Heute aber ist die Firma Felber Schuhe AG offensichtlich in großen Schwierigkeiten. Die Umsätze sind eingebrochen, der Gewinn wird von steigenden Pro-

duktionskosten weitgehend «aufgefressen». Es bestehen kaum Aussichten, dass sich diese Situation verbessert.

Unternehmer Felber Junior hat vor fünf Jahren die Leitung des Unternehmens von seinem Vater übernommen, der zwar noch Mitglied des Verwaltungsrates ist, aber kaum aktiv auf das Firmengeschehen Einfluss nimmt, zumal er als großer Liebhaber des Golfsports die meiste Zeit des Jahres in seinem Ferienhaus in Irland verbringt.

Die Felber Schuhe AG ist ein traditionsreiches Familienunternehmen, das vor allem im Bereich der Schwertschuhe (d.h. «schwere» Arbeits-, Militär- und Wander- bzw. Bergschuhe) seit langem eine führende Stellung am Markt hat und ca. 80 Mitarbeiter beschäftigt. Pro Jahr werden in eigenen, sehr zentral gelegenen Produktionsstätten etwa 30 000 Paar Schwertschuhe gefertigt. Damit erzielt Felber einen Umsatz von 3,6 Mio. Franken. Die Schwertschuhe werden über drei Kanäle vertrieben:

1. Direktlieferungen an das Militär im Umfang von 1,5 Mio. Franken, was einem Marktanteil von 8% in diesem Segment entspricht. Hier wird der mit Abstand beste Deckungsbeitrag erarbeitet.
2. Lieferungen an Grossisten im Umfang von 0,9 Mio. Franken, was einen Marktanteil von 45% ausmacht. In diesem Segment ist Felber Marktführer. Aber die Margen sind in den letzten Jahren stetig gefallen, während gleichzeitig die Produktionskosten angestiegen sind, dies infolge erheblicher Kostensteigerungen beim Material sowie bei den Löhnen. Das hat zu einer Aushöhlung des Gesamtgewinnes geführt.
3. Lieferungen an den Detailhandel für 1,2 Mio. Franken (entspricht einem Marktanteil von ca. 15%). Hier sind die Margen noch einigermaßen akzeptabel, aber die Beziehungen der Felber AG zum Detailhandel sind nicht besonders intensiv, da man sich in der Vergangenheit vor allem auf die Bereiche Grossisten und Militär konzentriert hat.

Neben den Schwertschuhen stellt Felber auch noch 20 000 Paar Straßenschuhe her. Damit wird ein Umsatz von 0,9 Mio. Franken erzielt (0,6 Mio. Franken via Grossisten, 0,3 Mio. Franken via Detailhandel). Im Bereich Grossisten hat Felber einen Marktanteil von ca. 5%. Über den Marktanteil im Bereich Detailhandel gibt es keine verlässlichen Angaben. Allgemein lässt sich sagen, dass die Herren-Straßenschuhe nur als «Sortimentsfüller» produziert werden und kaum noch Gewinn bringen.

Felber Junior hat seit der Übernahme der Firma keine wesentlichen Änderungen vorgenommen. Seine Strategie war im großen und ganzen defensiv und bestand in einer Fortsetzung der traditionellen Aktivitäten. Immerhin hat er, da die Produktionskosten stetig angestiegen sind, einige Anstrengungen zur Rationalisierung unternommen, allerdings nur soweit, als sie keine größeren Investitionen zur Folge hatten. Insgesamt konnten in den letzten drei Jahren von Jahr zu Jahr weniger Schuhe produziert bzw. abgesetzt werden, was sich ebenfalls ungünstig auf die Produktionskosten auswirkte.

Die bedeutendste Veränderung seit der Übernahme durch Felber Junior war wohl die Entwicklung eines «Jägerschuhs» im Produktbereich der Schwerschuhe. Der Erfolg dieses neuen Produktes hielt sich aber in Grenzen, da Felber im Distributionskanal «Detailhandel», der für den Vertrieb dieses Produktes von großer Bedeutung ist, eine eher schwache Position hat.

Insgesamt ist der Markt in den letzten Jahren schwieriger geworden. Das Produktionsvolumen konnte nicht ausgebaut werden, da die Absatzmengen stagnierten. Bei den Schwerschuhen führten im Militärbereich geburtenschwache Jahrgänge zu einem mengenmäßigen Umsatzrückgang von mehr als 10%, was auf den Gewinn deutlich negative Auswirkungen hatte, da in diesem Segment nach wie vor die besten Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden. Eine weitere Bedrohung dieses Segments könnte sich in naher Zukunft ergeben, da zur Zeit diskutiert wird, ob künftig in den Rekrutenschulen auch andere Schuhtypen als die klassischen Ordonnanzschuhe (die Felber herstellt) als offizielle Marschschuhe zugelassen werden sollen.

Aber auch im Segment Bergschuhe (= Schwerschuhe Detailhandel) sind in den letzten drei Jahren die abgesetzten Stückzahlen jährlich um rund 5% gesunken. Einerseits ist dies auf eine Zunahme der Konkurrenz zurückzuführen. Insbesondere amerikanische Hersteller haben mit sehr leichten «Walking Shoes» in trendigen Farben beachtliche Marktanteile gewonnen. Zum Rückgang der Stückzahlen trug aber auch eine Veränderung des Konsumentenverhaltens bei. Modische Einflüsse haben dazu geführt, dass Schwerschuhe von den 15 bis 35jährigen (der «Turnschuhgeneration») kaum noch getragen werden. Außerdem ist die junge Generation sehr markenbewusst. Markennamen wie «Camel» und «Nike» üben eine große Faszination auf die jungen Leute aus. Das Fehlen eines Markennamens erweist sich daher für die Firma Felber Schuhe AG heute als ganz besonderer Mangel.

---

	<b>Fragen zur Fallstudie</b>
--	------------------------------

---

1. Wie beurteilen Sie die Situation der Felber Schuhe AG?
2. Welches sind die strategischen und welches die operativen Probleme?
3. Welche Umweltveränderungen haben wesentlich die Situation der Felber Schuhe AG beeinflusst?
4. Felber Junior hörte kürzlich, dass sein Geschäftsfreund Kurt Jäger sein Unternehmen (Metallbranche) mit einem rigorosen Kostensenkungsprogramm auf neue Füße gestellt habe. Er denkt jetzt darüber nach, ob das auch für die Felber Schuhe AG die Lösung wäre. Beantworten Sie diese Frage und begründen Sie Ihre Antwort.
5. Welche strategischen Möglichkeiten sehen Sie für die Felber Schuhe AG? Begründen Sie Ihre Vorschläge.