



### Hidden Champion

# Vom Europa-Champion zum Global Player

**Golf spielt man überall auf der Welt – am liebsten in einem hochwertigen und modischen Outfit. Warum also sollte sich ein europäischer Champion in Sachen Golfbekleidung auf den kontinentalen Markt beschränken und seine Chancen als Global Player ungenutzt lassen? Die Golfino AG hat sich auf den Weg nach Asien und Nordamerika gemacht.**

**Von Andreas Pietsch** Das 1986 gegründete Familienunternehmen mit Hauptsitz in Glinde bei Hamburg beschäftigt 250 Mitarbeiter. In zehn europäischen Ländern unterhält Golfino 35 eigene Stores und beliefert 500 Shops-in-Shops. Zudem betreibt Golfino eine stark frequentierte Online-Plattform für den Direktvertrieb. Die Produktion erfolgt größtenteils in Portugal, zwanzig bis dreißig Prozent der Golfino-Waren stammen aus dem südlichen China. Alle Golfino-Artikel sind Eigenentwicklungen, die exklusiv unter dem Golfino-Label vertrieben werden.

Trotz einer guten internationalen Vernetzung wollte man sich aufseiten Golfino nicht ohne externe Hilfe auf das Abenteuer Globalisierung einlassen. Deshalb holte man mit Exxent Consulting (Eching) ein Beraterteam ins Boot, das sich auf ambitionierte mittelständische Unternehmen mit Expansionsabsichten spezialisiert hat.

Als zentralen, aber auch neuralgischen Dreh- und Angelpunkt des Vorhabens machten Christian Gesing, Head of Supply Chain und COO der Golfino AG, und Exxent-Chef John A. Eke die Supply Chain aus. In den Jahren vor der

globalen Ausrichtung hatte das Zentrallager in Glinde alle Waren aus den Fertigungen in Portugal und China aufgenommen.

### Organisation und Steuerung der Warenströme

Das konnte und sollte so nicht bleiben. Golfino beschloss, die Versorgung der neuen Märkte direkt ab Herstellerregion vorzunehmen, also ohne Umweg über das deutsche Zentrallager. Das bedeutet: Die etwa fünfzehn portugiesischen Werke liefern ihre Produktionen nach Porto. In einem sogenannten Cross Dock wird die Ware aus den einzelnen Werken jeweils für die Ziele Asien, Amerika und Glinde gebündelt. „Was für Amerika oder China bestimmt ist, kommt gar nicht erst nach Norddeutschland“, erläutert John A. Eke die Strategie der Prozesseffizienz. Nach dem gleichen Prinzip werden in Hongkong die Waren der fernöstlichen Lieferanten konsolidiert.

In beiden neuen Zielmärkten erfolgt die Verteilung an den Einzelhandel über zentrale Umschlagplätze (Hubs).

Eigene Shops unterhält Golfino dort noch nicht. In China werden jedoch schon einzelne Concessions beliefert. Der erste USA-Store ist für Oktober 2014 geplant. Das Hub für die USA und Kanada hat Golfino in Memphis (Tennessee) errichtet, der asiatische Markt wird von Shanghai aus versorgt. Für den Betrieb der beiden Hubs und für die Transporte hat Golfino leistungsfähige Logistikpartner gefunden, die die kontinentale Verteilung der Waren (in der Regel per Paketversand) vornehmen.

### Vororder, Nachorder und Retourenabwicklung

Drei Prozesse gilt es zu beherrschen: die Vororder, die Nachorder und die Retourenabwicklung. „Wir konnten erst starten, nachdem wir für alle drei Prozesse ein schlüssiges Konzept entwickelt hatten“, sagt Gesing. Ein Transport der Retouren aus den neuen Märkten nach Deutschland ist allein schon aus zollökonomischen Gründen nahezu ausgeschlossen.

Bleibt noch die IT. Berater Eke hat Golfino nicht nur vertriebliche und logistische Wege nach Amerika und China aufgezeigt. Auch die erforderlichen IT-Spezialisten hat er gleich mitgebracht, um die neuen Unternehmensprozesse in SAP abzubilden. Das betrifft den Umschlag in Porto, Memphis und Hongkong ebenso wie das zentrale Europalager in Glinde. Wann immer in der Welt Golfino-Ware einen Umschlagplatz erreicht oder verlässt, weiß der Leitstand in Glinde Bescheid – auch wenn es hier noch Optimierungspotenzial gibt. Die SAP-Module Finanzwesen (FI) und Controlling (CO) hat das Exxent-Team ebenfalls so angepasst, dass sie die Anforderungen eines Global Players erfüllen.



**Christian Gesing**  
Head of Supply Chain,  
COO der Golfino AG

**John Albert Eke**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der Exxent Consulting GmbH

Die gesamte Umstellung ging innerhalb eines Jahres über die Bühne. Seit Ende 2013 bedient Golfino den asiatischen und den nordamerikanischen Markt und darf sich Global Player nennen. Und der Erfolg? „In den nächsten beiden Jahren planen wir jeweils eine Verdopplung der aktuellen Umsätze in den neuen Märkten“, umreißt Gesing die ehrgeizigen Vorgaben der Firmeninhaber. „Aktuell befinden wir uns auf dem besten Wege, das angepeilte Ziel zu erreichen.“ Auf keinen Fall will man durch das globale Engagement die Marktführerschaft vor der Haustür gefährden. Deshalb lautet die Devise: ein Schritt nach dem anderen. Die ersten und wesentlichen Steps sind erledigt. Aber es geht noch weiter. In nächster Zukunft will Golfino das Online-Geschäft ausbauen. Bislang können außereuropäische Kunden nur über den Europa-Onlineshop bestellen. Das soll sich bereits 2015 ändern.

# ZUKUNFT VERBINDEN.

Frühbucher-  
rabatt bis 15.11.2014  
nur 129,- EUR!

HALLE (SAALE)  
11.03. – 13.03.2015

HAFEN  
HINTER  
LAND  
KONFERENZ

Europäische Kommission  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung  
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT

Operationelles Programm EFRE Sachsen-Anhalt 2007-2013  
Projektnummer: EFRE16.1.06.14.00034