

Krisenbewältigung und Strategische Neuausrichtung



Auftrag:

Bewältigung der mit der Covid- bzw. Ukrainekrise zusammenhängenden Herausforderungen und Neuausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit für die Zeit nach der / den Krise/n

Rolle / Funktion:

Geschäftsführer / CEO

Verantwortungsbereich:

- Sämtliche Bereiche mit Ausnahme Vertrieb und Marketing
- Circa 130 Mitarbeiter
- Budgetverantwortung über circa 20 Mio. EUR

Zeitraum:

03/2020 bis 09/2023

Unternehmen:

- Produzierendes Unternehmen / KMU
- Fitness- und Medizingeräte-industrie
- 35 MEUR Umsatz
- 160 Mitarbeiter

Besondere Herausforderungen:

- Die unerwartet lange Dauer der Covid-Krise in Kombination mit der sich unmittelbar daran anschließenden Ukraine-Krise erzeugte über einen Zeitraum von nahezu vier Jahren teilweise extrem erschwerte Rahmenbedingungen, welche eine ständige, hohe Aufmerksamkeit und kontinuierliches Nachjustieren von Maßnahmen erforderte. Auch verzögerten sich durch die Lockdowns terminkritische Aktivitäten im Bereich der Soft- und Hardwareentwicklung, was die Zieltermine für die Markteinführung neuer Produkte gefährdete. Des Weiteren konnten wichtige Vertriebsvents (bspw. Messen) nicht durchgeführt werden.

Massnahmen:

- *Phase 1 (02-05/2020): „Krisenmodus – Sicherstellung der erforderlichen Liquidität“*
 - Sofortiger Investitionsstopp
 - Beantragung und Einführung von Kurzarbeit in größtmöglichem Umfang
 - Senkung der Genehmigungsgrenzen für Overheadkosten / Definition von Kostensenkungsmaßnahmen im Sachkostenbereich
 - Erstellung eines Business Plans und weiterer Unterlagen als Voraussetzung für die Beantragung von KfW-Mitteln und zur proaktiven Kommunikation mit den Hausbanken
- *Phase 2 (ab 05/2020): „Antizyklische Handlungsstrategie“*
 - Herausnahme des Entwicklungs- sowie des Produktmanagementteams aus der Kurzarbeit und Freigabe von Produktneuentwicklungsprojekten
 - Abschluss neuer Kooperationsvereinbarungen zur Ergänzung des eigenen Produktangebotes bzw. zur Förderung/Verstärkung der Vertriebsaktivitäten
 - Intensivierung der Marketing- und Vertriebsaktivitäten zur Erhöhung der Wahrnehmung des Unternehmens am Markt und in der Branche
 - Weitere Optimierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Kosteneffizienz der wertschöpfenden Unternehmenseinheiten
 - Einführung neuer Technologien und Aufbau entsprechender Expertise/Ressourcen zur Integration in die Produktneuentwicklungen und Bestandsprodukte im Rahmen der Produktpflege („Innovationsoffensive“)
- *Phase 3 (ab 05/2023): „Ressourcenanpassung aufgrund struktureller Veränderungen des Marktes“*

Erfolge:

- Die nachhaltige Sicherstellung einer ausreichend vorhandenen freien Liquidität bereits ab 04/2020 schaffte die Möglichkeit, eine strategischen Neuausrichtung inklusive der Entwicklung einer neuen innovativen Geräteserie sowie eines weiteren innovativen neuen Produktes zu finanzieren
- Bereits in 04/2022 Markteinführung eines hoch-innovativen biometrischen Körperscanners
- Präsentation einer neuartigen elektronischen Geräteserie in 09/2023
- Etablierung eines neuen Vertriebskonzeptes und Präsentation neuer Trainingslösungen ermöglichten es den Kunden, Investitionen schrittweise zu tätigen.
- Die Reduzierung der Herstellkosten v.a. im Bereich der Materialeinzelkosten bzw. die Vermeidung von Steigerungen der Herstellkosten trotz zum Teil deutlich gestiegener Einstandskosten für Bauteile sowie deutlich gestiegener Energiekosten ermöglichten eine Beibehaltung der bestehenden Verkaufspreise und teilweise größere Spielräume bei Preisnachlässen. Dies verbesserte die Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend preissensitiven Markt.
- Die personellen Anpassungsmaßnahmen der Phase 3 konnten in dem erforderlichen Umfang durchgeführt werden und führten zeitnah zu den gewünschten Kosteneinsparungen. Als Besonderheit ist hierbei darauf hinzuweisen, dass auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet werden konnte.