

Biotechnologie: Restrukturierung eines Pharma-Zulieferers

Branche des Auftraggebers: Biotechnologie, Pharmazeutische Herstellungsprozesskomponenten, Sterile Verbindungstechnik

Hersteller pharmazeutischer Prozesskomponenten: Absturz nach Übernahme

Ein Schweizer Hersteller von sterilen Prozesskomponenten für die pharmazeutische Industrie (20 Mio. EUR Umsatz, 45 Mitarbeiter, Teil eines internationalen Konzerns mit € 1,2 Mrd. Umsatz und 10.000 Mitarbeitern) verlor nach der Übernahme durch den Konzern 58% seines Umsatzes. Das Unternehmen war international tätig und als hochspezialisierter Nischenhersteller eigentlich sehr gut positioniert und bei rund 95% aller Pharmakonzernen bekannt oder sogar gelistet. Nach der Übernahme durch den Konzern verlor das Unternehmen mehrere Jahre in Folge massiv Umsätze. Der Interim Executive sollte die Ursachen finden, die Probleme lösen und das Unternehmen wieder zu alter Stärke zurückführen.

Am Anfang stand die Unternehmens-Analyse

Die Ursachen für die Schieflage waren mannigfaltig.

Es gab massive Qualitätsprobleme beim Schlüsselprodukt des Unternehmens. Das Produkt, das Treiber für etliche Komplementärartikel war, konnte seit über einem Jahr nicht geliefert werden und zeichnete allein für 15% des Umsatzverlustes verantwortlich. Einige Generalvertretungen hatte das Unternehmen auf Grund mangelnder Performance verloren und das Sortimentsportfolios war unterentwickelt. Wettbewerber nahmen dem Unternehmen massiv Kunden ab.

Die Organisation war stark geschädigt. Personalfragen waren lange Zeit vernachlässigt worden mit dem Ergebnis, dass fast alle Leistungs- und Wissensträger abgewandert waren, die verbleibende Kernmannschaft war unvollständig besetzt und bestand rund zur Hälfte aus schwachen und unmotivierten Mitarbeitern. Die Fehlerquote war extrem hoch und die Rückstände beängstigend.

Marketing war praktisch nicht vorhanden, der Einkauf rein operativ und unstrukturiert.

Der Vertrieb war viel zu schwach, und zwar numerisch wie auch qualitativ. Das Unternehmen hatte 3 Sales Mitarbeiter, wo Mitbewerber gleicher Größe 20 hatten. Das führte in der Folge auch dazu, dass die Neukundenakquise unterentwickelt war und die natürliche Kundenerosion größer war als der Zuwachs durch neue Kunden.

Es gab buchstäblich keinen Bereich des Unternehmens der keine massiven Probleme aufwies.

Hochleistungsteam durch Führung, Kommunikation und Vertrauen

Als erstes ging der Interim Manager die Organisationsentwicklung an, da ohne richtige und gut motivierte Mitarbeiter die nötigen Ressourcen für die weiteren Aufgaben fehlen würden. Um Vertrauen wieder aufzubauen, führte er Einzelgespräche mit allen Mitarbeitern. Er stellte das Micro-Management des vorherigen CEOs ab, gab den Mitarbeitern mehr Freiheiten und mehr Autorität, setzte die ihnen vom Vorgänger gemachten aber nicht eingehaltenen Zusagen um, versetzte und beförderte Mitarbeiter

und passte die Gehälter an. Die offenen Schlüsselstellen besetzte er in Rekordzeit durch Nutzung moderner Rekrutierungsplattformen und sein eigenes Netzwerk, danach tauschte er die Unterperformer aus. Da sich herumsprach, dass der Interim Executive das bisherige Führungsvakuum ausfüllte und die Mitarbeiter aktiv einbezog, regelmäßige Briefings und Meetings abhielt und offene Kommunikation betrieb sowie sich aufrichtig um die Personalanliegen bemühte, zog ein Mitarbeiter seine bereits ausgesprochene Kündigung zurück und zwei weitere Mitarbeiter, die das Unternehmen bereits verlassen hatten, kehren auf Wunsch des Managers zurück. Nachdem das neue Team stand, organisierte der Interim umfassende Trainingsmaßnahmen sowie Teambuilding und Incentives und entwickelte so ein motiviertes und qualifiziertes Hochleistungsteam. Zu guter Letzt wurde noch MBO (Management-By-Objectives) eingeführt und ein Bonusprogramm für den Vertrieb eingeführt.

TQM

Gleichzeitig kümmerte sich der Interim Exekutive um die Qualitätsprobleme. Dazu untersuchte er im Werk in Indien die Produktionsabläufe und optimierte eine Reihe von Prozessen. Gleichzeitig suchte er alternative Ausfalllieferanten, um die Supply-Chain für jeden Fall abzusichern und die Warenversorgung zu garantieren. Auf diese Art wurde aus der zuvor größten Schwäche die größte Stärke des Unternehmens, da nun nicht nur die größte Auswahl, sondern auch die höchste Liefertreue für die betroffene Produktgruppe angeboten werden konnte und so der Wettbewerb ausgestochen wurde.

Mittlerweile hatte sich im Markt herumgesprochen, dass das Unternehmen unter neuer Führung stand und am Markt Furore machte. Dies führte dazu, dass mehrere Hersteller dem Unternehmen exklusive Generalvertretungen und Distributoren-Verträge anboten, teilweise wurden diese Vertretungen anderen Wettbewerbern gekündigt, um sie dem Unternehmen zu geben, so stark war das Vertrauen in die Firma mittlerweile gewachsen.

Globaler Vertriebs-Roll-Out

Um das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs zu bringen, musste nun eine massive Vertriebs-Initiative erfolgen. Der Experte setzte hierbei auf kostengünstige Strategien und suchte sowohl eine Reihe freier Handelsvertreter als auch Distributoren, die ohne Investitionen schnell für neue Umsätze sorgten. So kamen innerhalb von 6 Monaten Handelsvertreter in UK, Frankreich, Türkei und Dänemark dazu, überdies Distributoren in Spanien, Korea, Marokko, Singapur, Ukraine und USA. Als weiteres Highlight konnte der Interim Manager einen koreanischen Weltkonzern als Kunden gewinnen, der bereits alleine genommen für 2 Jahre Auslastung und Wachstum sichern konnte.

Die Zusammenarbeit mit einer Reihe von Pharmakonzernen, die bereits sehr unzufrieden waren und mit der Beendigung der Zusammenarbeit drohten, wurde erneuert und verbessert, mit allen wurden neue Verträge abgeschlossen und sogar Preiserhöhungen durchgesetzt.

Das Backoffice kämpfte mit horrenden Rückständen und Fehlerquoten, weil u.a. das ERP über Jahre nicht gepflegt worden war. Es wurde ein Projekt aufgesetzt, indem die Datensätze ergänzt und aktualisiert wurden, die Software updated und upgraded wurde und umfassende Prozess-Trainings durchgeführt wurden.

Der Beweis für die erfolgreiche Umsetzung all dieser Maßnahmen war die auf Anrieb bestandene ISO Re-Zertifizierung die mehrfach verschoben worden war, weil die Organisation zuvor daran gescheitert wäre.

Marketing 4.0

Im Marketing wurde auf Digitalisierung gesetzt. Es wurden eine neue multilinguale Webseite und ein separater Web-Shop entwickelt, außerdem wurden EDI-Möglichkeiten eingerichtet, um der Nachfrage

der Kunden nach digitalen Beschaffungsmöglichkeiten Sorge zu tragen. Ein monatlicher Online-Newsletter informiert die Kunden über Aktuelles.

Gleichzeitig wurden ein neuer Messestand angeschafft und alle -mittlerweile völlig veralteten-Broschüren und Kataloge neu und in mehreren Sprachen aufgelegt. Alle Vertriebsmitarbeiter wurden mit professionellen Musterkoffern ausgestattet und umfangreiche Sales, Reklamationsbehandlungs- und Produkt Trainings wurden umgesetzt.

Im Einkauf liegt der Segen

Um die Supply-Chains sicherzustellen, wurden für die wichtigsten Produktkategorien alternative Ausfalllieferanten gesucht und aufgebaut. Mit allen Schlüssellieferanten wurden Gespräche geführt und evtl. Unsicherheiten oder Probleme wurden beseitigt, Rahmenverträge abgeschlossen.

Strategische Optionen vorbereitet

Die vom Interim Executive umgesetzten Aktivitäten zogen Aufmerksamkeit auf das Unternehmen. Mehrere Kaufinteressenten traten an den Konzern heran und ein Lieferant beteiligte sich im Rahmen eines Joint-Venture an einer gemeinsamen Produktion, was zu einer finanziellen Stabilität des Unternehmens und Ressourcen für weitere Investitionen sowie zu einer engeren Bindung an den Lieferanten führte. Von einem anderen Lieferanten konnten nach langen Rechtsstreit rund € 150.000.- wieder eingebracht werden, die als Anzahlung für Waren geleistet wurde, welche jedoch nie geliefert wurden. Der Streit hatte sich zuvor über fast 2 Jahre hingezogen.

Geschätzt und umworben

Die Tätigkeit des Interim Managers war derart erfolgreich, dass sein Mandat 4-mal verlängert wurde und der Konzern dem Executive schließlich ein Übernahmeangebot machte und ihn als CEO behalten wollte.

ROI

Der Return-of Interim-Management belief sich in diesem Projekt auf den Faktor 17,95:

Investment 11 Monate @ € 20.000.- = € 220.000.-

Wiederherstellung der Lieferfähigkeit bei Kernprodukten, Umsatzpotential	€ 2.700.000.-
Eibringung zuvor als uneinbringlich betrachteter Forderungen	€ 150.000.-
Potential durch neue Handelsvertreter und Distributoren	€ 1.000.000.-
Preiserhöhungen, Kostenspareffekte durch Prozessoptimierung	<u>€ 100.000.-</u>
Summe	€ 3.950.000.-

ROI = 3950000 / 220000

ROI = 17,95

Das Projekt in Stichworten

- **Biotechnologie / Pharmazeutische Produktionsprozesse: Einführung TQM und Trouble Shooting**
- Schlechte Digitalisierung und mangelhaften Prozesse als Ursachen identifiziert
- Mitarbeitende durch Führung auf Augenhöhe motiviert
- Key Performance Indikatoren als Basis für das Bonussystem abgestimmt
- Online-Auftritt überarbeitet und um Shop ergänzt
- Supply-Chain-Management optimiert und Supply-Chain sichergestellt
- **Vertrieb und Marketing internationalisiert und dramatisch ausgebaut**
- **Produktportfolio erweitert**
- **Investoren für Joint-Venture gewonnen**