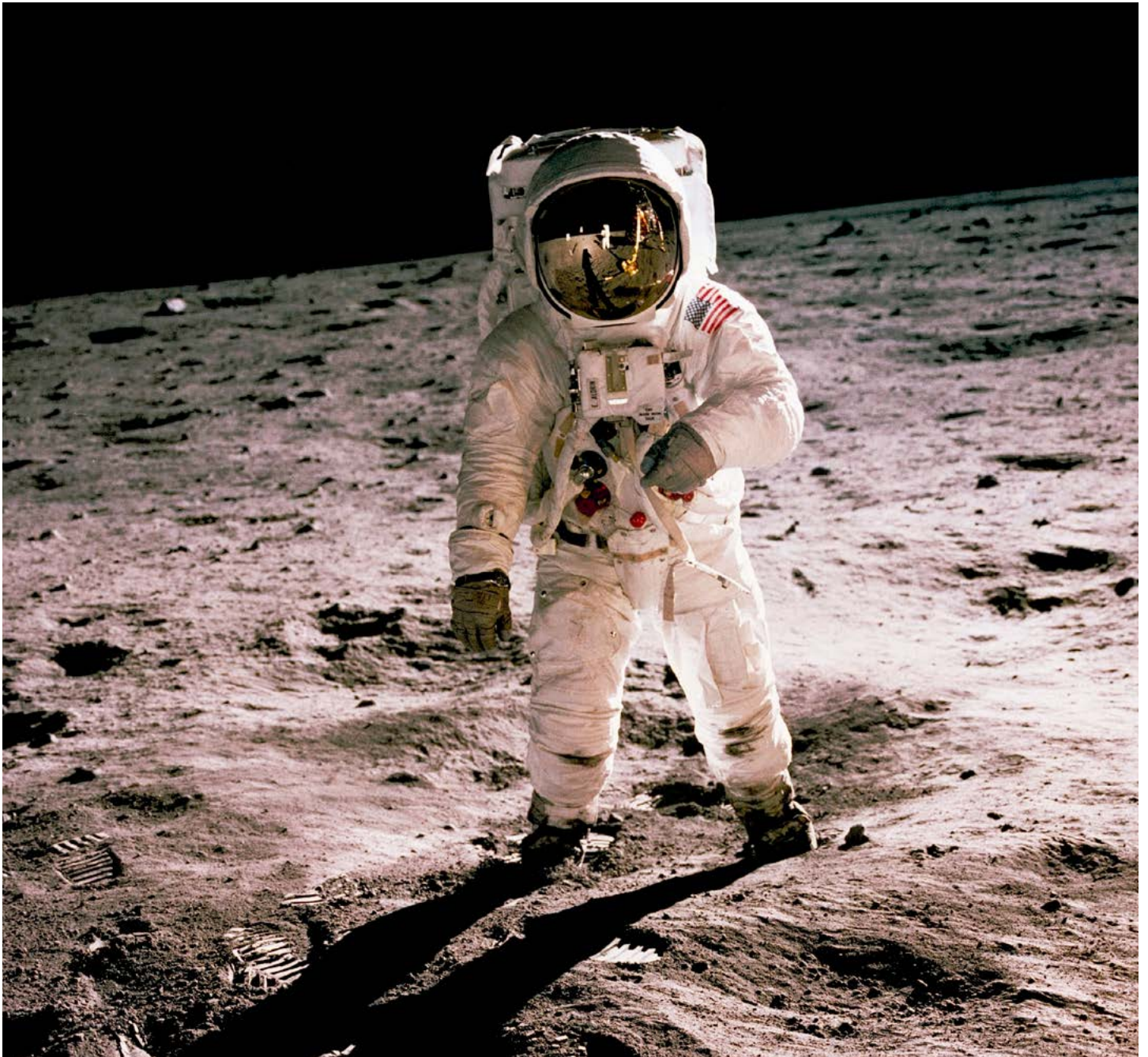


HelfRecht

methodik

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

1/2023



Am Anfang steht die Vision:
Warum es wichtig ist, eine starke
Story fürs Unternehmen zu haben
Seite 4

Wege aus der Fachkräftekrise:
Wie Sie im Wettbewerb um die besten
Kräfte mit neuen Ansätzen punkten
Seite 27



„Ohne **detaillierte Planung** geht es bei uns nicht“

Dank planerischer Um- und Weitsicht hat Stefan Weiß (56) sein Unternehmen medika zu einem führenden deutschen Handels- und Dienstleistungshaus für Medizintechnik gemacht. Die besonderen Herausforderungen der vergangenen Jahre meisterte der „Maximal-Anwender“ des HelfRecht-Systems erneut mit Bravour.

von Gerd Fürstenberger

Stringente Strategie, präzise Planung: Für das medika-Team ist es selbstverständlich, komplexe Aufgabenstellungen detailliert zu planen und systematisch umzusetzen.

Die Erfolgsgeschichte hält an: Dank richtungweisender Entscheidungen des Inhabers und Geschäftsführers Stefan Weiß ging es in den letzten Jahren weiter aufwärts mit medika Medizintechnik (vgl. Berichte in „methodik“ 2/2009 und 1/2016). Die 2015 geplanten Ziele, die unternehmerische Aktivität von Bayern, Sachsen und Thüringen auf ganz Deutschland und mit einer Tochterfirma auf Österreich auszuweiten sowie ein komplett eigenes Sortiment aufzubauen, haben sich ausgezahlt. „Zwar sind wir im Jahr 2017 aufgrund mehrerer unglücklicher Faktoren vorübergehend in die roten Zahlen gerutscht“, gesteht Stefan Weiß im Rückblick zu.

„Einer davon war, dass wir die neuen, eigenen Produktlinien bei hohen Investitionskosten nicht so schnell wie geplant zur Verfügung hatten. Es war ja eine komplett neue Aufgabenstellung für uns. Doch wir haben aus der damaligen Krise gelernt und unsere Pläne nochmal stringenter gefasst. Was wir für 2017 geplant hatten, trat dann eben ein Jahr später ein.“

Und die Erwartungen wurden sogar übertroffen: Nur zwei Jahre später, 2020, machte medika stattliche 50 Prozent des Umsatzes mit den neuen Eigenmarken. Deren schlagende Vorteile: „Sie haben bessere Margen als Fremdmarken. Niemand schreibt uns vor, wohin wir sie verkaufen. Und da ich sie von vielen verschiedenen Herstellern bekomme, ist die Risikosteuerung groß. Wenn hier ein Lieferant ausfiele, wäre das – anders als bei unseren Basislieferanten für Fremdmarken – gar kein Problem.“

Und das ist nicht alles in puncto kluger Strategie in einer Branche, in der es um die Gesundheit der Menschen und nicht selten um Leben und Tod geht. Als 2019 die Corona-Pandemie über die Welt hereinbrach, erwies es sich als goldrichtig, dass sich medika in den Jahren seit 2015 ein tragfähiges Lieferantennetzwerk im asiatischen Raum aufgebaut hatte: Produzenten und Lieferanten insbesondere für die Eigenmarken und die jetzt besonders dringend benötigten Schutzprodukte wie FFP2-Masken, Operationskittel, Hauben, Gesichtsschilde oder Untersuchungshandschuhe. 2020 charterte medika sogar ein Flugzeug, das 90 Tonnen Hilfsgüter von Shanghai nach München brachte. „Selbst das Fernse-



Foto: medika

hen war in München bei der Ankunft dabei“, erzählt Stefan Weiß. „Wir haben die Produkte dann innerhalb von 48 Stunden an die Kliniken in Deutschland verteilt. Die waren heilfroh, dass überhaupt ein deutsches Unternehmen noch bei Masken und Co. lieferfähig war, und wir, dass wir unseren selbst erteilten Versorgungsauftrag auch jetzt erfüllen und so wichtige Dienste leisten konnten.“ Das lag nicht zuletzt daran, dass dank des fundierten Qualitätssicherungs- und -managementsystems seines Unternehmens die Qualität der Ware aus Fernost anhand von Dokumenten einfach zu prüfen war. Zudem hatte medika zu dieser Zeit schon begonnen, solche Schutzprodukte auch in Deutschland, im sächsischen Reichenbach, herstellen zu lassen und unter Eigenmarke zu vertreiben. Die Folgen: Die Reputation des Unternehmens bei seinen Kunden wuchs noch einmal gewaltig, und allein von 2019 auf 2020 konnte medika seinen Umsatz um 50 Prozent steigern.



Das heißt nun nicht, dass Corona für medika sozusagen zum Selbstläufer geworden wäre. Die planerischen Herausforderungen waren gewaltig und, so Stefan Weiß, „nur dank schriftlicher Planung mit dem HelfRecht-System zu bewältigen“. Da die Beschaffungskosten enorm stiegen, war der größte Aufwand, die Liquidität zu managen. Der Unternehmer erläutert: „In Asien bekommt man die Ware nur containerweise, und während der Pandemie lief die Beschaffung über sogenannte Spotgeschäfte. Zuvor war es so, dass wir für einen Container bei der Bestellung 20 bis 40 Prozent der Ware anzahlen mussten, jetzt waren es plötzlich 100 Prozent. Das bedeutete für uns im Jahr 2020, dass wir zwölf Millionen Euro zusätzlich an Liquidität benötigten.“ Woher diese nehmen? Die drei Säulen waren dann Kredite der Hausbanken, staatliche Hilfen wie Umsatz- und Lohnsteuerstundung und schließlich eigene Mittel.

Schriftliches Planen ganz unabdingbar

„Der Planungsaufwand war aber auch deshalb immens, weil der Bedarf an Schutzprodukten durch Corona regelrecht explodiert ist und die großen Hersteller ihn mit ihren auf volle Auslastung ausgelegten Maschinen überhaupt nicht bedienen konnten. Das konnten

nur wir Händler, indem wir neue Lieferanten, zum Beispiel in Asien, gewannen und Zusatztieferungen organisierten.“ Für solch umfangreiche, komplexe Aufgabenstellungen wie das Liquiditätsmanagement oder die Lieferplanung mit Erweiterung der Lagerkapazitäten und Gewinnung neuer Mitarbeiter sei schriftliches Planen mit Wieplanskizze, Wieplan oder Sternplan ganz unabdingbar gewesen. Das gelte für ein Unternehmen von der Größe medikas allerdings ohnehin. „Ich verwende die HelfRecht-Planungsmittel täglich“, sagt Stefan Weiß, der sich als „Maximal-Anwender“ versteht. „Es ist dem menschlichen Gehirn nicht möglich, sehr komplexe Vorgänge zu verarbeiten, das muss man schriftlich und systematisch machen. Wenn ich mein Problem sehr genau und detailliert notiere, wie in der Wieplan-Skizze, ergeben sich die Handlungsoptionen für die einzelnen Punkte fast automatisch.“ Alle Mitarbeiter mit Führungsaufgaben sind bei medika ebenfalls HelfRecht-Anwender: „Sie setzen die Jahreszielplanungen schließlich um und müssen diese Umsetzung ebenfalls verbindlich planen, damit jeder Mitarbeiter weiß, was er zu tun hat. Das muss durchgängig organisiert sein, bis hin zu den Stellenbeschreibungen beziehungsweise Hauptaufgabenlisten.“

Aus der Ungewissheit, wie sich die Pandemie weiter entwickelt, ergeben sich die derzeitigen planerischen Herausforderungen: so viel Produkte am Lager zu haben, wie notwendig ist, um

„Maximal-Anwender“: Seit mehr als 30 Jahren setzt Stefan Weiß bei der erfolgreichen Entwicklung seines Unternehmens auf das Planungs- und Managementsystem von HelfRecht.

Erfolgreiche Eigenmarken: Die Entscheidung für eigene Produktlinien erwies sich für medika als goldrichtig – mit ihnen erwirtschaftet das Unternehmen inzwischen die Hälfte seines Umsatzes.



medika

medical care | technology

Das Unternehmen: medika Medizintechnik GmbH

- im oberfränkischen Hof ansässiges Handels- und Dienstleistungsunternehmen für Medizintechnik
- Geschäftsführer: Stefan Weiß und (seit Januar) Vanessa Rädlein-Weiß
- Vollsortimenter (Investitionsgüter, Geräte und Verbrauchsartikel) mit vielfältigen Serviceangeboten rund um medizinische Produkte
- deutschlandweit, in Österreich und darüber hinaus auf Kliniken spezialisiert
- sieben Standorte in Deutschland, ein Tochterunternehmen im österreichischen Kufstein
- über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 1000 Lieferanten, 12.000 Quadratmeter Lagerfläche
- www.medika.de

bei einer neuen Welle lieferfähig zu sein – aber eben auch nicht zu viel. Das ist wiederum eine äußerst schwierige Angelegenheit, zumal es ja gilt, vorherzusehen, was nicht wirklich vorherzusehen ist. „Wir müssen vorbereitet sein. Alle unsere 35 Außendienstmitarbeiter mussten deshalb zuletzt aus ihrer Kommunikation mit den Kunden heraus eine Einschätzung zum Bedarf bei jedem einzelnen Produkt abgeben.“ Das war dann zusammenzufassen, in Regionen, Artikel und Lieferanten aufzuteilen und auf die Bestellungen herunterzubrechen. Zu berücksichtigen sind dabei auch die langen Lieferzeiten: „Wenn man vor der Pandemie eine Bestellung in drei bis dreieinhalb Monaten bekommen hat, muss man aktuell mindestens sechs Monate rechnen – da darf es dann aber keine Probleme mit dem Zoll geben.“ Sollte es sich herausstellen, dass die üblichen Container-Lieferungen nicht ausreichen, bleibt zwar als letzte Option Luftfracht. „Doch das wird dann fürchterlich teuer, und wir müssen es deshalb möglichst vermeiden.“

„Durchzogen von HelfRecht“

Der erfolgreiche Unternehmer pflegt einen ausgesprochen intensiven Kontakt zum HelfRecht-Unternehmerzentrum, hat seit 1992 an diversen Planungstagen teilgenommen und besucht regelmäßig die Praktikertage. „Im Juni 2022 war ich einmal mehr bei persönlichen und unternehmerischen Planungstagen, nun mit meiner zweiten Frau, die bis dahin noch keinen

Kontakt zu HelfRecht hatte. Ich habe meine Zielpläne aktualisiert und sie auf die Ziele meiner Frau abgestimmt. Auch sie war vom HelfRecht-System begeistert!“ Im September folgten die Planungstage „Fit für die Nachfolge“, da auch dies ein Thema ist, das den sechsfachen Vater im Austausch mit seinen Kindern intensiv beschäftigt. Eine seiner Töchter – seit Januar gemeinsam mit ihm in der Geschäftsführung von medika – will noch in diesem Jahr die Unternehmersausbildung bei HelfRecht beginnen. Und vor kurzem besuchten 15 leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zweitägige Schulung zur Mitarbeiterführung. „Sie sehen, wir sind durchzogen von HelfRecht!“

Und das gilt konsequent auch fürs Privatleben: „Das müssen Sie auch planen und Ihre Ressourcen einteilen. Ich sehe den Unternehmer als Motor, und der Automotor muss ja auch mal ruhen und gewartet werden. Ich selbst treibe zum Ausgleich viel Sport, von Tischtennis bis Golf.“ Als Stefan Weiß 2014 nach einem schweren Motorradunfall einmal fast ein Jahr zwangsweise ausfiel und ruhen musste, ließ sich sein Ausfall dank der durchdachten Organisation im Unternehmen fast nahtlos überbrücken. Auch als er nach dem Zerbrechen der ersten Ehe zehn Jahre alleinerziehender Vater war, konnte er diese große Herausforderung dank intensiver Planung meistern. Und so schließt der erfolgreiche Unternehmer mit Überzeugung: „Ich bin HelfRecht sehr dankbar.“ ■

Mit Stefan Weiß sprach Gerd Fürstenberger, Journalist in Nürnberg.

→ gerd.fuerstenberger@aol.de