
Vom stabilen Mittelständler zum fokussierten Wachstumsunternehmen

1. Problemstellung

Ein familiengeführtes Industrie-KMU (ca. 180 Mitarbeitende, 35 Mio. € Umsatz) war seit Jahren profitabel, jedoch ohne nennenswertes Wachstum.

Typische Situation:

- EBIT zwischen 3–5 %, mit zunehmenden Schwankungen nach unten
- Umsatz seit 5 Jahren nahezu stagnierend
- Hohe Abhängigkeit von wenigen Großkunden
- Breites, historisch gewachsenes Produktportfolio
- Keine klare strategische Priorisierung
- Führung stark im Tagesgeschäft gebunden

Das Unternehmen war nicht in einer Krise – aber „müde“:

Wenig Innovationsdynamik, steigender Preisdruck, zunehmende Komplexität.

Die Geschäftsführung stellte sich die Frage:

Wie können wir wieder gezielt wachsen – ohne unsere Stabilität zu gefährden?

2. Verwendeter Teil des Modells

Aus dem Modell **Prepared for Scale – Growth & Transformation Edition** wurden folgende Dimensionen vertieft bearbeitet:

- **Unternehmerische Klarheit**
- **Produktstrategie**
- **Kundenstrategie**
- **Wirtschaftliche Steuerung**

Der Fokus lag bewusst nicht auf einer Restrukturierung, sondern auf einer strukturierten strategischen Neuausrichtung mit klarem Wachstumsfokus.

3. Eingesetzte Methode

Phase 1: 2,5-Tage Intensiv-Workshop „Strategie-Reset“

Inhalte:

- Portfolio-Analyse nach Deckungsbeiträgen und strategischer Relevanz

-
- Kundensegmentierung inkl. Abhängigkeitsanalyse
 - Markt-Attraktivitätsbewertung
 - Identifikation von Komplexitätstreibern
 - Definition von strategischen Zielsegmenten

Ergebnis des Workshops:

- Klare Priorisierung von 3 Kernproduktlinien
 - Identifikation von 2 margenschwachen Nebenprodukten zur schrittweisen Reduktion
 - Definition neuer Zielsegmente außerhalb der bisherigen Kernbranche
-

Phase 2: 90-Tage-Umsetzungssprint

Strukturierter Transformationsplan mit 5 priorisierten Hebeln:

1. Fokussierung des Produktportfolios
2. Aktive Diversifikation der Kundenbasis
3. Markteintrittsvorbereitung in zwei neue Anwendungsfelder
4. Einführung eines DB-orientierten KPI-Systems
5. Anpassung der Vertriebsstruktur auf Zielsegmente

Begleitung:

- 1–2 Tage pro Woche vor Ort
 - Sparring mit Geschäftsführung
 - Steuerung der Maßnahmen-Owner
 - Monatliches Steering mit klarer KPI-Transparenz
-

4. Ergebnis nach 12 Monaten

Messbare Resultate:

- EBIT-Steigerung von 3,5 % auf 6,8 %
- Reduktion der Top-3-Kundenabhängigkeit von 58 % auf 41 %
- 18 % Umsatzwachstum im neu erschlossenen Marktsegment
- 20 % Reduktion der Variantenkomplexität im Portfolio
- Klar definierte strategische Roadmap für 3 Jahre

Zusätzlich:

- Deutlich höhere Klarheit in Entscheidungsprozessen

-
- Vertrieb mit klarer Zielsegmentorientierung
 - Geschäftsführung wieder stärker strategisch statt operativ tätig
-

Wirkung

Das Unternehmen blieb seiner industriellen DNA treu – entwickelte sich jedoch von einem stabilen Verwalter des Status quo zu einem aktiv steuernden Wachstumsunternehmen.