

Wie der mittelständische Hersteller GYS die COVID-19 Krise erlebt...



Werk Saint-Berthevin

Die in Saint-Berthevin/Mayenne ansässige GYS-Gruppe ist auf die Entwicklung und Herstellung von Schweißgeräten, Batterieladegeräten und Karosseriereparatursysteme spezialisiert. Sie betreibt auch eine Fabrikation in China (Shanghai) und unterhält in Europa 3 Niederlassungen. Den Beginn der Pandemiekrise erlebte sie an vorderster Front. Geleitet wird das Familienunternehmen von Bruno Bouygues. Er zog aus der Finanzkrise von 2008 seine Lehre und bereitet die Firma vor, um den wirtschaftlichen Schaden zu überleben und schnell wieder handlungsfähig zu werden.

«Zwei Wochen lang hielten wir unsere Fabrik im Bezirk Qingpu in der Nähe von Shanghai komplett geschlossen. Inzwischen sind alle Mitarbeiter zurückgekehrt, alle Lieferanten sind wieder aktiv und die chinesischen Kunden melden sich zurück. Das Geschäft zieht spürbar an. Wir erhalten Zuschläge aus vorausgegangenen Ausschreibungen... aber ein wichtiges Signal ist die Bekanntgabe der Wiedereröffnung der Schulen in der Region Shanghai am 4. Mai. Bis dann dauert die Krise schon zirka 100 Tage. Einige europäische Ländern stellen nun offenbar ebenfalls erste Termine für die Wiederaufnahme des Schulbetriebs in Aussicht. Ausgehend von diesen 100 Tagen vermute ich, dass der Lock-down in Frankreich, der am 16. März begann voraussichtlich Mitte Juni aufgehoben wird.» hofft Bruno Bouygues, CEO von GYS, einer 650 Mitarbeiter starken Gruppe mit Hauptsitz in Laval, die ihre Produkte in 124 Ländern vertreibt.

Kleiner Lichtblick

«Der Auftragseingang sank rapide um 90%», erinnert sich der GYS-Chef. Nur durch die rasche Aktivierung eines «Drive-In Konzepts» bei den Vertriebspartnern in der Bau- und Landtechniksparte, war es möglich, den Einbruch auf -75% zu begrenzen. Nur ein kleiner Lichtblick für das Unternehmen, dessen Profi- und

Industrieausrüstung in Frankreich hergestellt wird, während man viele Produktreihen für den hobby- und semiprofessionellen Markt im eigenen Werk in China fertigt. Seit anderthalb Jahren arbeitet GYS aber auch verstärkt am Ausbau der chinesischen Vertriebspräsenz für hochwertige Werkstatt-Ausrüstung im Reich der Mitte.

Innovationsvorsprung nach der Krise

«Was ich aus der Finanzkrise von 2008 gelernt habe, war die Notwendigkeit, stets für ausreichende Rücklagen zu sorgen. Einerseits, um die nächste Krise durchzustehen und andererseits um nach einer kritischen Periode über ausreichend Mittel zu verfügen, um Mitbewerber eventuell sogar übernehmen zu können. Wer trotz des unvermeidbaren Umsatzeinbruchs die Fixkosten ausgleichen, die Beschäftigungsverhältnisse aufrechterhalten und die Produktentwicklung sogar vorantreiben kann, profitiert nicht nur ganz allgemein von solch soliden Verhältnissen, sondern erzielt bei künftigen Innovationszyklen gegenüber weniger strukturierten und sogar angeschlagenen Mitbewerbern, die sich auf das reine Überleben konzentrieren müssen, einen enormen zeitlichen Vorsprung,» analysiert Bruno Bouygues.

Zwischen 2009 und 2020 vermochte das Familienunternehmen erhebliche Rücklagen zu bilden. In der aktuellen Situation bildet das eine gute Ausgangsbasis. Vorrangig ging es darum den chinesischen Betrieb mit 120 Beschäftigten wieder anlaufen zu lassen, denn dieser war ja während

des chinesischen Neujahrsfestes und den krisenbedingten Reiseverboten und den logistischen Problemen im Landesinneren für zwei Wochen lang völlig zum Erliegen gekommen. Mit Hochdruck wurden für die Mitarbeiter alle erdenklichen Gesundheitsschutzmaßnahmen getroffen und allmählich stabilisierte sich die Lage in China während sich die Entwicklung in Europa für die Unternehmensgruppe immer stärker zuspitzte. Zunehmend dominierten zeitgleich bei dem Firmenchef Bruno Bouygues im Tagesgeschäft die Entscheidungen zum Hochfahren der Produktion in der chinesischen Fabrik und Überlegungen zu den notwendigen Schritten der wegen COVID-19 zu befürchtenden Betriebsschließungen der Tochtergesellschaften in Italien, Deutschland und Großbritannien...

Neustart am 27/04

Wir trafen Vorbereitungen, um den Vorhang komplett zuzuziehen. Als die Entscheidung fiel, waren wir bereit. Wir haben unsere Leute auf Homeoffice oder Teilzeit-Telearbeit gesetzt und diejenigen, deren Anwesenheit unbedingt erforderlich war, in die Firma kommen lassen. Schließlich konnten wir 4 Wochen nach China das Hauptwerk in Saint-Berthevin und das neue Logistikzentrum im nahegelegenen Changé (53 Beschäftigte) am 27.04. schrittweise re-aktivieren. «Der Lockdown traf jedes Land unterschiedlich hart. In Deutschland blieben die großen Baumärkte unter Beibehaltung der Mindestabstände für Kunden offen. Gleiches galt für den Bau-, Landtechnik- und Automobilsektor. Die deutsche GYS Tochtergesellschaft (70 Beschäftigte) benötigte deshalb eine Mindestpräsenz, indem sie zwischen Teilzeitbeschäftigung, Homeoffice und Urlaubstagen jonglierten», sagt Bruno Bouygues. In Italien mussten alle Unternehmen schließen. Die 7 GYS Beschäftigten nutzen die Gelegenheit für diverse Schulungen. «Wir richteten eine Cloud ein, um technische Dokumente und Mitteilungen sowie unsere ERP-Inhalte und unsere Website ins Italienische zu übersetzen. Jetzt werden wir diese zeitraubende Arbeit innerhalb 3-4 Monaten schaffen. Im normalen Geschäftsalltag hätten wir dafür wahrscheinlich zwei Jahre gebraucht.»

Seit Ende März arbeitet die Fabrik in Qingpu zu 100%. Der Bestelleingang aus China zieht inzwischen spürbar an. Unter entsprechenden Schutzmaßnahmen folgte das Anlaufen des französischen Werks am 27. April. In mehreren Etappen wird die Produktion innerhalb der nächsten drei Wochen hochgefahren. «Wir wollen alle Mitarbeiter möglichst schnell wieder beschäftigen. Dabei erwarten wir von jedem die Bereitschaft zu hoher Flexibilität. Im April-Mai werden die Restbestände vermutlich weitgehend ausgeliefert. Wir

rechnen also im Mai mit einem Umsatzrückgang von zirka 60%.», bemerkt er. Für Juni fehlt es dem Manager an Klarheit. GYS ist mit einem Rekordhoch von +15% in das zweite Quartal gegangen, hofft nun aber nach weiteren verlustreichen Monaten das Jahr 2020 wenigstens nicht mit einem höheren Umsatzminus als 20% abschließen zu können.

In Digitalisierung investieren

Für Bruno Bouygues zeigt diese Krise die Notwendigkeit, in allen Bereichen in digitale Werkzeuge zu investieren. «In unserer Firmengeschichte befanden sich noch nie so viele Beschäftigte so lange außerhalb der Firma», sagt er. Die Erfahrung von GYS Italien hat die Schwierigkeiten der sicheren Kommunikation und des Datenaustauschs zwischen der Zentrale und den Kollegen im Homeoffice aufgezeigt. «Wir müssen daher über die mehrsprachige Nutzung, Organisation und Sicherheit von Daten für Marketing, Vertrieb und andere Abteilungen nachdenken. Wenn die Menschen weit entfernt sind, brauchen wir gute virtuelle Kommunikationswege. Wir stehen vor zwei Herausforderungen: erstens, die Entwicklung intelligenter und vernetzter Maschinen zu beschleunigen, und zweitens, die Möglichkeit diese extern zu steuern. Kunden, Interessenten und Lieferanten haben das in den letzten Wochen sicherlich ebenfalls erkannt», sagt Bruno Bouygues.

Mit einem Umsatz von fast 100 Millionen Euro (44% in Frankreich, 56% im Export) in 2019 zählt GYS zu den Branchenführern. Der technologische Fortschritt den die Firmengruppe speziell in den letzten 20 Jahren vollzog, führt zunehmend zu internationalen Anfragen für immer anspruchsvollere technische Lösungen. «Morgen wird es wahrscheinlich weniger Anbieter geben. Die krisenbedingten Auswirkungen auf den Cashflow vieler Firmen wird Konsolidierungen erzwingen», schätzt der GYS Manager, der nach dem Bau eines 11.000 m² großen Logistikzentrums in Changé die Erweiterung seines Werks in Saint-Berthevin um 12.000 m² verschieben musste. Ursprünglich für den Sommer geplant, soll diese 40.000 m² große Produktionseinheit schließlich im Herbst in Betrieb genommen werden. «Und wir werden es brauchen», sagt er. Die Gründung einer Tochtergesellschaft in den Vereinigten Staaten verschiebt er auf 2023. Künftig sein zweiter großer Markt.



Bruno Bouygues, CEO