

AN DIE GESCHÄFTSLEITUNG

zur Zirkulation an:

<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

07 14

Sicher und trotzdem modisch

Als Modelabel in der Schweiz zu überleben, ist beinahe eine Kunst. Die Lady Lederwarenfabrik AG in Frauenfeld schafft es zum Beispiel mit einer reflektierenden Designertasche.





FOTO: FOTOLIA UND ZVG

«Die Nein-Strategie ist bei einer Sanierung zentral»

Wer angeschlagene Unternehmen auf die Erfolgsspur bringen will, muss fokussieren und auch mal nein sagen. Ein Gespräch über das Nutzen von Wachstumschancen mit der erfolgreichen KMU-Inhaberin Andrea B. Roch und dem Sanierer und Buchautor Ulrich Bühlmann.

AUFGEZEICHNET VON THEO MARTIN

BLICKPUNKT KMU Frau Roch, haben Sie auch schon eine Sanierung erlebt?

ANDREA B. ROCH Zum Glück nicht. Ich bin froh, hatten wir diesen Fall in der zwölfjährigen Firmengeschichte der business4you nicht. Als KMU versuchen wir immer mit dem zu arbeiten, das wir haben. Wir sind zu 100% eigenfinanziert und haben stets versucht, unsere Unabhängigkeit zu bewahren. Das bedeutet aber auch, dass die Wachstumsschritte manchmal langsamer erfolgen.

ULRICH BÜHLMANN Aus meiner Sicht ist es meistens umgekehrt. Mit einer Null-Finanzierung wäre ich schon zufrieden, meistens sind die Firmen überschuldet.

Beispiel Währung: Wie kommt die Schweiz aus der Franken-Falle heraus?

BÜHLMANN Ich habe mir das über die Jahre mehrfach überlegt, da ich seit 1992 (mit Unterbrechungen) im Ausland lebe. Ich sehe vier Möglichkeiten: 1. Wichtig ist in der Industrie, die Wertschöpfungskette zu optimieren. Häufig werden irgendwelche Berater zugezogen, man macht immer wieder Marktstudien und setzt dann bloss 20% der Vorschläge um. Denn das andere ist unbequem. 2. Es gibt immer noch Hochpreismärkte wie Saudi-Arabien, Kasachstan, Australien und Aserbeidschan, die von den Konzernen verschmäht werden. Dort kann man «Made in Switzerland» relativ

gut verkaufen. 3. Die deutschen Maschinenbauer haben ihre Produktion schon frühzeitig nach Osteuropa verlagert. Den Schweizern sitzen jetzt nicht nur die hohen Lohnkosten im Nacken, sondern auch noch der Wechselkurs. Da hilft nur, den Weg zu gehen, den die anderen schon gegangen sind. Sie müssen nach Moldawien...

...Vietnam, ...

BÜHLMANN ...Serbien oder Südamerika gehen. Die 4. Option ist, dass man nicht mehr im Anlagenbau tätig ist, sondern das Servicegeschäft ausbaut. Das kann man umwandeln in ein Massengeschäft, die Kunden sind bereit dafür zu bezahlen.

Ihr Rezept, Frau Roch?

ROCH Wir spüren diese Krise im Moment nicht, vielleicht weil wir als Marketingagentur branchenunabhängig sind.

Wie ist in Krisensituationen generell vorzugehen? Wie bringt man angeschlagene Unternehmen wieder in die Erfolgsspur?

ROCH Nehmen wir das Beispiel Kommunikation, in dem wir entsprechend kompetent Auskunft geben können. In der Krisenkommunikation ist es sehr wichtig, eine klare Kommunikationsstrategie zu haben. In einem solchen Fall ist Kommunikation immer Chef-

sache. Es ist – auch wegen der sozialen Medien – sehr wichtig, dass man sehr rasch informiert. Man muss deutlich erklären, wo man steht und was man macht. Die Kommunikation muss offen und ehrlich sein – bitte keine Salomitaktik!

BÜHLMANN Das ist perfekt formuliert. In Deutschland und Frankreich ist es wegen der Betriebsräte noch viel komplizierter. Sie müssen hier noch mehr kommunizieren, obwohl sie häufig trotzdem nicht verstanden werden – oder verstanden werden wollen. Denn die Betriebsräte sind immer wieder mal am Niedergang einer Firma beteiligt, wenn sie nur die eigene Nase sehen und nicht das langfristige Wohlergehen des ganzen Unternehmens.

Wie gehen Sie in einer Krise vor?

BÜHLMANN Ich mache es in vier Schritten. Für die erste Phase («Find») gebe ich mir einen Monat Zeit. Es geht darum, die Wurzel der Probleme herauszufinden. In der nächsten Phase («Clear») kümmere ich mich ausschließlich um die grössten Probleme. Das kann zwei bis vier Monate dauern. Die meisten hoffen nun schon auf Wachstum, was aber selten klappt. In der wichtigen «Hold»-Phase geht es deshalb darum, die Lage zu stabilisieren. Das ist auch wieder Kommunikation. Man muss bei allen Kunden und Lieferanten nachfassen und sowieso mit den Banken reden. Das dauert drei bis zwölf Monate. Erst wenn man stabile Prozesse hat, kommt man in eine Wachstumsphase («Grow»). Die Zusammenhänge sind komplex, zudem hat man eine gehörige Portion Stress. Da übersieht man als Unternehmer schnell ein paar Sachen. Unsere Schweizer Gründlichkeit ist hier ganz wichtig, am besten gepaart mit einer hohen Geschwindigkeit bei der Umsetzung. Meine Erfahrung ist allerdings: Wieder zum Wachstum zurückzukehren dauert immer länger als man es sich zu Beginn einer Restrukturierung erhofft.

ROCH Aus meiner Sicht geht es darum, die Probleme zu erkennen und Ruhe hineinzubringen, bevor man den nächsten Schritt Richtung Wachstum machen kann. In meiner Agentur mit 56 Mitarbeitenden kann ich dazu ganz viel beitragen. Es ist grundsätzlich das oberste Organ einer Firma, das zusätzliche Hektik oder Ruhe in eine Firma bringen kann. In einer hektischen Phase ist es denn auch Aufgabe der



Ulrich Bühlmann...

... kann als erfolgreicher Turnaround-Manager darüber berichten, wie man angeschlagene Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur bringt. Er hat schon mehrere mittelständische Industrieunternehmen restrukturiert; derzeit ist er CEO des deutschen Sondermotor-Herstellers CEDS Duradrive. Bühlmann (59) ist in Luzern aufgewachsen und hat an der ETH in Zürich studiert.

Geschäftsleitung, Ruhe in ein Projekt zu bringen und die Mitarbeitenden zu motivieren.

BÜHLMANN Ich bringe gerne auch etwas Unruhe in eine Firma. Ein Grund für Krisen ist nämlich, dass die Mitarbeiter zum Teil zu ruhig sind. Häufig wird eine erfolglose Strategie einfach weitergeführt. Das ist dann diese «wir machen das so, weil wir das schon immer so machen»-Haltung. Da muss man auch mal kräftig rütteln.

ROCH Es kommt auf die Phase an. Ich bin beispielsweise diesen August voller Ideen von einer Studienreise ins Silicon Valley zurückgekehrt. Es ist wichtig, sich nonstop zu hinterfragen. Diesen Störfaktor muss man innerhalb des Unternehmens wahrnehmen, sonst macht es bald einmal jemand anderes. Wenn man sich aber für einen Weg entschieden hat, braucht es vor allem auch Ruhe.

BÜHLMANN Das sehe ich aus so. Das gehört zum normalen Geschäftsablauf. Als Turnaround-Manager komme ich allerdings meist in schwierigen Situationen an Bord. Wenn dann alles in heillosen Aufregung durcheinander geht, braucht man Ruhe, um die Übersicht zu erhalten. Sitzen aber alle herum und bedauern sich selbst, muss man kräftig dazwischenfahren. Das weckt die Lebensgeister und die Kreativität.



«Wachstumschancen nutzen»

Das Buch beschreibt unter dem Titel «Profit in vier Schritten» das Vier-Phasen-Prinzip «Find – Clear – Hold – Grow».

Verlag: Weka-Verlag GmbH
Sprache: Deutsch
Erscheinungsjahr: 2011
ISBN 978-3-7018-4554-5
Erste Auflage
Seiten: 226, gebunden

Andrea B. Roch...

... ist Geschäftsführerin und Inhaberin der 2003 gegründeten business-4you AG in Biel. Die Spezialistin für KMU-Marketing zählt fast 60 Mitarbeitende. Roch ist Präsidentin der Wirtschaftskammer Biel-Seeland (WIBS). Zudem ist sie Promotorin des Brand- & Marketingtages Bern – Biel – Seeland (vormals Seeländer Marketing-Event) und des Entrepreneur Forums Seeland.



ROCH Letztlich ist jeder ein Mensch mit Emotionen...

BÜHLMANN Richtig. Die eigenen sollte man als Führungskraft allerdings im Griff haben. Wichtig ist, dass man nicht die falsche Rolle spielt. Da hilft einem natürlich die Erfahrung.

Was braucht es denn für eine realistische Projektplanung?

BÜHLMANN Ich mache mir jedes Mal einen Plan, aber spätestens am zweiten Tag stimmt er nicht mehr. Was bleibt: Sofort mit den fünf wichtigsten Kunden, den fünf wichtigsten Lieferanten und den Banken reden. Aber das ist kein Plan, das ist Umsetzung von Krisenmanagement.

ROCH Der in der Schweiz sehr bekannte Sanierer Ernst Thomke hat mir einmal erzählt, eine der wichtigsten Eigenschaften sei, unangenehme Fragen zu stellen.

BÜHLMANN Genau – aber auf die Frage «warum?» folgt meistens eine Ausrede. In Japan braucht es fünf Warum-Fragen, bis die Gründe klar sind. Da muss man hartnäckig bleiben.

Wie starten Sie eine Konsolidierung?

BÜHLMANN Die Startwoche ist meistens ein Kampf ums Geld. Die Liquidität ist angeschlagen – in einer früheren Sanierung in

Ungarn hat die Bank fünf Tage vor meinem Amtsantritt sämtliche Konten gesperrt. Ohne dass ich das wusste. Ich konnte die Löhne der 1500 Mitarbeiter nicht bezahlen. Als ich der Bank mit Stilllegung des Betriebs drohte, verlangte diese eine Powerpoint-Präsentation. Doch dafür hat ein Sanierer keine Zeit. Ich habe jedoch dem Bankier die Teile gezeigt, die wir für Roche und Philipps herstellen. Eine halbe Stunde später waren die Konten wieder offen.

Was gilt es in solchen Situationen immer zu erledigen?

BÜHLMANN Eine Besserung gibt es erst, wenn die Lieferanten langsam verstehen, dass wir wieder zahlen. Dann gilt es Überbestände und falsche Bestände auszumerzen. Wir konnten beispielsweise nicht liefern, weil irgendeiner das Bonussystem an einen tiefen Lagerbestand geknüpft hat. Schwierig ist, dass Sie Produkte haben mit denen Sie kein Geld verdienen. Häufig wissen Sie das gar nicht oder sind durch langfristige Verträge gebunden. Dann braucht es viel Kommunikation, damit die Mitarbeiter Sie verstehen.

ROCH Die Frage ist doch, wie ich die Produkte der richtigen Zielgruppe präsentieren kann. Es geht genau darum, dass ein Unternehmen oftmals gar nicht weiss, wer seine spannendste Zielgruppe ist. Häufig heisst es «alle KMU» seien potenzielle Kunden. Das ist theoretisch richtig. Aber die Ressourcen und das Marketingbudget sind nicht unendlich. Es geht also darum, die spannendste Zielgruppe zu finden und diese konsequent zu bearbeiten.

BÜHLMANN Ein Klassiker sind die Bonussysteme, meist nach Auftragseingang. Das führt einerseits dazu, dass die Aussendienst-Mitarbeiter die Volumenprodukte mit Kampfpreisen forcieren. Andererseits gibt es immer wieder internationale Einkäufer, welche eine solche Lage ausnützen. Aus dieser Negativspirale kommt man nur mit einer zweistelligen Preiserhöhung oder mit einem Ausstieg aus dem Vertrag heraus. Das hat aber meistens ein juristisches Nachspiel und die eigene Mannschaft versteht solche Schritte meistens nicht. Wenn aber die Produkte weg sind, mit denen man Geld verliert, ist die Voraussetzung für eine Erholung geschaffen.

ROCH Es kommt zum Teil auch vor, dass Unternehmen neue Produkte entwickelt



«Ich bringe gerne auch etwas Unruhe in eine Firma.»

Ulrich Bühlmann

haben, aber ihren Zielmarkt noch nicht kennen. Ich helfe in solchen Situationen, Zielgruppen zu suchen. Das geht aber immer nur zusammen mit dem Kunden.

BÜHLMANN Meist sind die Marktsegmente viel zu gross definiert.

ROCH Genau, ein Produkt für alle Marktgebiete wird kaum Erfolg haben. Man muss fokussieren.

BÜHLMANN Wenn ein Produkt für 27 verschiedene Anwendungen eingesetzt werden kann, ist das Projekt bereits gescheitert. Das Kunststück besteht effektiv darin, die Segmente eng zu definieren. Das kann auch mal schief gehen. Es braucht daher Tests und rasche Korrekturen. Verkäufer bekommen meistens nur die Schlagworte «billiger, besser und schneller» zu hören. Das ist einfach nicht konkret genug. Es kann daher besser sein, die Kunden zusammen mit den Ingenieuren zu besuchen, um die Kunden-Applikationen wirklich zu verstehen.

ROCH Diese Nein-Strategie ist ein wichtiges Element. Es braucht Mut zu sagen, dass man etwas konkret nicht will. Die Kunden sehen aber, dass jemand erfolgreicher ist, wenn er stärker fokussiert ist.

Herr Bühlmann schreibt in seinem Buch, er baue Personal nur als letzte Option ab. Sehen Sie das auch so?

ROCH Es ist schön, dass er das als Sanierer sagt. Dieser Meinung bin ich auch. Als KMU-Unternehmerin liegen mir die Mitarbeitenden sehr am Herzen. Ich sehe, wie schwierig es ist gute Leute aufzubauen, die nicht nur den theoretischen Rucksack haben. Man muss viel investieren, bis jemand die Kultur und Philosophie eines Unternehmens versteht. Wegen dem Fachkräftemangel ist es nicht einfach, die besten Leute zu bekommen.

BÜHLMANN Meistens erwischt es die Chefs, die das Unternehmen herabgewirtschaftet haben. Eine Firma, die ich saniert habe, hatte in den fünf Jahren vor meiner Zeit acht Geschäftsführer «ausprobiert». Da ist alles zerstört. In einer Krisensituation sieht man meistens sehr schnell, ob jemand will und kann. Im aktuellen Fall habe ich nur 2% der Mitarbeiter abgebaut. Hier im Emsland, auf halbem Weg zwischen Hannover und Amsterdam, gibt es nicht nur den Fachkräftemangel, sondern generell einen

Kräftemangel. Auch wenn Sie in einer Sonderbranche sind, dauert es ein Jahr bis der neue Mitarbeiter Resultate liefert.

Stellenabbau also nur als letzte Option?

BÜHLMANN Man kann das Personal an der Basis nicht ersetzen und man hat auch eine gewisse Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern. Klar, wenn einer nicht will, wird aufgeräumt. Aber es geht nicht, die Mitarbeiter auf der untersten Ebene zu bestrafen.

ROCH Das beobachte ich auch: Erst wenn jemand die Leistung wirklich nicht bringt oder das System ausnützt, reagiert die Organisation.

BÜHLMANN Genau. Wenn eine Kündigung berechtigt ist, ist das aus Sicht der Mitarbeiter kein Problem.

Wie kann man das Servicegeschäft ausbauen?

BÜHLMANN Ich kann Ihnen konkret sagen, was wir machen: Wir haben Sonderantriebslösungen für Abfüllanlagen entwickelt. Den Service auf solchen Anlagen können wir schneller, besser und günstiger bewerkstelligen als viele Konzerne. Wir hatten nur vier Aufträge, so dass ich wissen wollte, wie viele potenzielle Kunden es in Europa gibt. Es waren 3500 und wir haben alle Mineralquellen, Brauereien und Lohn-Abfüller abtelefoniert. Mit dem Resultat, dass wir heute nicht 4, sondern 40 Kunden haben.

Ein anderer Fall...

BÜHLMANN ...sind die Sorgenkinder der Instandhaltungsmanager. Wenn sie Motoren nicht mehr bekommen und Steuerungen nicht mehr finden, sind sie offen für den Wettbewerb. Solche Leute muss man gezielt suchen. Die kann man alle abtelefonieren – ich mache das aber nicht mit dem Telefonmarketing, sondern habe dafür Leute extra geschult. Viele Unternehmen warten darauf, dass sich der Kunde mit einem Problem meldet – das ist falsch, weil der Kontakt letztlich zu spät entsteht. Man kann aktiv auf die potentiellen Kunden zugehen.

ROCH Es braucht ein Umdenken. In unserem Kulturkreis wird unter Service verstanden, dass jemand auf die Firma zukommt und den Service abrufen. Man kann sich aber auch pro-



«Es braucht ein Umdenken. Man muss sich immer hinterfragen.»

Andrea B. Roch



aktiv in den Kunden hineinsetzen und ein Paket mit verschiedenen Services schnüren. Der Mitarbeiter an der Kundenfront muss sich bewusst sein, was sein Gegenüber erwartet und sich überlegen, wie er den Kunden mit der richtigen Serviceleistung begeistern kann. Es geht auch darum zu thematisieren, wie wir beim Kunden wahrgenommen werden wollen. Was macht unser Unternehmen aus? Wofür stehen wir? Oftmals unterschätzen Unternehmen, dass man genau das steuern kann. Darauf würden sich aber langjährige Kundenbeziehungen aufbauen lassen.

BÜHLMANN Perfekt formuliert...

**Ein letzter Tipp zum Thema
Wachstumschancen nutzen?**

BÜHLMANN Natürlich braucht es eine For-

schungsabteilung, aber Innovation findet zusammen mit dem Kunden statt. Zudem möchte ich auf die Initiative Industrie 4.0 verweisen, bei der es um die Digitalisierung und die Vernetzung der Wertschöpfungsflüsse geht. Das ist eine Chance, die Stückkosten zu reduzieren. «Industrie 4.0» könnte für die Fertigungsindustrie eine Chance sein, die Auslagerung zu umgehen. Ich hoffe, dass wir diese Initiative nicht den Deutschen und den Chinesen überlassen.

ROCH Ein Unternehmer darf mit seiner Situation nie selbstgefällig zufrieden sein. Man muss immer kritisch sein, hungrig bleiben und sich hinterfragen – und alles mit Leidenschaft machen.

Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●