

Turnaround:

Kehrtwende vor dem Abgrund

Erfolglosigkeit hat viele Namen. In den meisten Fällen sind es eine Vielzahl von Gründen, die zur Notwendigkeit eines Turnarounds führen. Diese Komplexität ist die eine spezifische Komponente des Turnarounds. Die andere ist die Zeitachse: Strategische Entscheidungen müssen kurzfristig und schnellgreifend gefällt werden bei gleichzeitig langfristiger Ausrichtung. Das ist unumgänglich, um nicht, kaum ist das aktuelle Loch gestopft, ins nächste zu stolpern.

VON WERNER LÜTHY,
JUAN CUENCA UND DANIEL ULRICH

→ Welche Folgen falsche Strategieentscheidungen haben können, hat die Swissair soeben vorgemacht. Welche Erfolge richtige Strategie-

Werner Lüthy, Dipl.-Ing. HTL; Juan Cuenca, lic. rer. pol.; Daniel Ulrich, Dipl.-Ing. ETH/SIA, Winterthur

entscheidungen zeitigen können, beweist KABA mit ihrer «Total Access»-Leistungs- und Marketingstrategie: In wenigen Jahren hat sich das Unternehmen vom mittelständischen Betrieb zur weltweiten Nummer drei entwickelt. Das sind zwei völlig gegensätzliche Beispiele, die zeigen, wie nah Erfolg und Misserfolg beieinander liegen können. Über die Notwendigkeit einer durchdachten Strategie wird denn heute auch kaum mehr dis-

kutiert. Es gilt unterdessen als Allgemeingut, dass sich nur mit der richtigen strategischen Ausrichtung hohe Erträge und nachhaltiges Wachstum sichern lassen.

Besonderheiten beim Turnaround. Weshalb sich bei einem Unternehmen die Notwendigkeit eines Turnarounds aufdrängt, kann interne oder externe Ursachen haben.

Exogene Faktoren:

– Gesättigte Märkte

- Neue Trends
- Neue Technologien
- Verändertes Kundenverhalten
- Veränderungen bei der Konkurrenz (Fusionen, Umpositionierung usw.)

Endogene Faktoren:

- Falsche Marketingstrategie
- Richtige Marketingstrategie, aber nur halbherzige Umsetzung
- Verpasste Technologiesprünge oder Festhalten an der falschen Technologie
- Veraltete, falsche oder überentwickelte Produkte
- Führungsschwächen
- Mängel und Schwächen in der Organisationsstruktur
- Schwächen in der Infrastruktur, im Personalbereich, im Finanzbereich

Das sind nur die wichtigsten Faktoren. Sie genau zu kennen, ist die Voraussetzung, um überhaupt eine neue strategische Ausrichtung entwickeln zu können. Die Methodik der Strategieüberprüfung unterscheidet sich nicht grundsätzlich von derjenigen, die im normalen Führungsrhythmus periodisch eingesetzt wird. Mit einer gewichtigen Ausnahme: Der Zeitdruck ist gross und die finanziellen Ressourcen sind meistens eingeschränkt. Zeit- und kostenintensive strategische Optionen fallen deshalb ausser Betracht.

Die Zeitachse. Ob schnelle, harte Entscheide gefällt werden müssen oder ob Zeit und Ressourcen vorhanden sind, um eine Neuausrichtung geplant vornehmen zu können, hängt davon ab, wo das Unternehmen steht: Sieht man den Abgrund erst kommen oder steht man dicht davor? In beiden Fällen ist das erste Ziel des Turnarounds, die unmittelbare Zukunft des Unternehmens zu sichern. Das erfordert die Bündelung sämtlicher Kräfte.

Dieses Fokussieren ist richtig und notwendig. Gleichzeitig muss die Unternehmensleitung jedoch den Blick in die Zukunft richten. Die kurzfristigen Ziele dürfen den langfristigen Entwicklungen nicht entgegenstehen, sonst besteht die Gefahr, dass auf einen erfolgreichen Turnaround das nächste Loch folgt. Die Strategie für den Turnaround muss daher Elemente enthalten, die im Einklang mit den vorhandenen Ressourcen und der zur Verfügung stehenden Zeit die Phase nach dem Turnaround vorbereiten. Oder anders gesagt, es sind schnelle Entscheide mit Langfristcharakter notwendig.

Ein Turnaround ist für jedes Unternehmen ein Kraftakt und eine grosse Chance zugleich. Fehler müssen ausgebügelt, Versäumtes nachgeholt und Zukunftsweisendes eingesetzt werden.

Frühwarnsysteme geben Signale. Turnaround-Situationen ergeben sich in den

seltensten Fällen von heute auf morgen. Sie sind überwiegend das Resultat eines kontinuierlichen Prozesses. Ein wirksames strategisches Management basiert auf aussagekräftigen Informationen. Sie zu beschaffen ist ein permanenter Prozess. Häufig fällt einem erst auf, dass sich etwas verändert hat, wenn ganze Kundengruppen ab-

handen gekommen sind. Das geschieht langsam und deshalb lange Zeit unbemerkt. Viele Firmen haben deshalb ein eigentliches Frühwarnsystem implementiert. Auch KMU sind durchaus in der Lage, wirksame Frühaufklärungen zu betreiben. Statt einer Stabsstelle, die sich ausschliesslich mit der Informationsbeschaffung, der Aufbereitung und Interpretation befasst, können bei kleineren Unternehmen die Aufgaben in einem definierten Prozess auf alle Führungskräfte verteilt werden.

Eine umfassende Frühaufklärung schliesst sowohl interne wie externe Informationsquellen mit ein.

Interne Informationsquellen können sein:

- Finanzwesen (Liquidität, Eigenkapitalrendite, Eigenkapitalquote)
- Absatzkennziffern (Auftragseingang, Marge, Umsatz je Produkt)
- Materialwirtschaft (Lagerdauer, Einkaufsverhalten)
- Personal (Fluktuation, Ausfallquote, Altersstruktur)
- F+E (Entwicklungsdauer, Innovationsgrad)
- Produktion (Produktivität, Qualität, Fehlerquote)

Die besten Frühwarnsysteme nützen nichts, wenn die Signale nicht empfangen werden. Zum Signalempfang zwecks Bestimmung der exogenen Faktoren stehen eine Vielzahl von Informationsquellen zur Verfügung:

- Publikationen jeglicher Art
- Scanning-Dienste (Argus der Presse)
- Messen, Konferenzen, Seminare, Erfahrungsgruppen
- Patentüberwachung
- Konkurrenzanalyse
- Expertenmeinungen
- Trendextrapolationen und Szenariotechniken
- Datenbanken und andere elektronische Informationsquellen

Erstaunlicherweise spielen trotz Internet



Bild 1. Gewinnmodelle in Turnaroundsituationen.

die traditionellen Informationsquellen (firmeninterne Kontakte, Kunden- und Lieferantenkontakte, Messen, Wettbewerber) immer noch eine herausragende Rolle. Schlecht genutzt, speziell bei KMU, sind dagegen Quellen, die gerade mit der Internet-Technologie heute einfach und schnell erschlossen werden können. Dazu zählen unter anderem Universitäten und Institute, Computernetzwerke und auch die gesamte Patentliteratur. Eine systematisierte und standardisierte Form der Erfassung ist wichtig.

Veränderungen im Technologiefeld. Die Bewertung von Technologieveränderungen ist ein schwieriges Kapitel. Ob eine neue Technologie sich durchsetzt, ist im Vorfeld und auch noch während der Einführungsphase schwer zu beurteilen. Solange noch unklar ist, welche Standards vom Markt schliesslich akzeptiert werden, herrscht Konfusion und Unsicherheit bei Kunden und Herstellern. Als Beispiel sei die Einführung der Musikkassetten erwähnt. Zu Beginn konkurrenzerte die von Philips entwickelte MC die Achtpur-Endloskassetten und andere Formate. In dieser Phase der so genannten «technologischen Diskontinuität» müssen von Unternehmen jedoch bereits Entwicklungsentscheide gefällt werden. Sie sind meistens mit Investitionsentscheiden verbunden. Wer in dieser Phase – aus welchen Gründen auch immer – aufs falsche Pferd setzt, hat grösste Mühe, später umzusatteln.

Aus diesem Grund ist ein eigentliches Technologiemanagement von grosser Bedeutung. Das Risiko, von Technologiesprüngen überrascht zu werden, ist gross. Es muss daher eine Managementaufgabe sein, die auf oberster Stufe anzusiedeln ist. Die Phasen heissen:

- Beobachtung (Scanning, Monitoring, Scouting)
- Evaluation (Bewertung, Selektion, Investition)
- Integration in die Produkte

Firmenporträt

Lüthy, Cuenca & Ulrich ist ein Partnerunternehmen der Netmarketing Group und auf die strategische Neuausrichtung mittelständischer Industriefirmen spezialisiert. Wichtigstes Anliegen ist es, Unternehmern, Geschäftsführern und leitenden Mitarbeitern aufzuzeigen, wie sie ihr strategisches Management verbessern können. Auf ein sehr positives Echo stossen in diesem Zusammenhang die an Jahrestagungen, Firmenveranstaltungen oder VR-Sitzungen gehaltenen Referate und Vorträge: Folgende Themen bieten Lüthy, Cuenca & Ulrich gegenwärtig an:

- Unternehmensstrategie: neue Spielregeln für den Unternehmenserfolg
- E-Business Investitionsgüter: mit der richtigen Strategie zum Erfolg
- Kundenmanagement: Sind meine heutigen Kunden auch morgen noch profitabel?
- Kundenbindung: Erfolgsbeispiele mittelständischer Unternehmen

Info: Lüthy, Cuenca & Ulrich, Strategisches Management für Industrie und Gewerbe, «Erlenhof», Gertrudstrasse 1, CH-8400 Winterthur, Telefon 052 209 09 49, E-Mail: lcu@netmarketing.ch, Homepage: www.netmarketing.ch

- Umsetzung (Verwertung)
- Elimination veralteter Technologien

Letzteres ist erfahrungsgemäss mit Hacken und Ösen verbunden. Denn vielfach bedeutet es, von der gesammelten Erfahrung und vom eigenen Wissen Abschied zu nehmen, weil diese nicht auf die neue Technologie übertragen werden können. Eugen Voit, Vizedirektor des ITEM-HSG, spricht in diesem Zusammenhang von «Kompetenz zerstörenden Technologien». Um beim Beispiel der Musikaufzeichnung zu bleiben: Das Wissen über Tonbandkassetten zur Musikaufzeichnung und ihre Produktion war nutzlos für die neue Compact-Disc-Technologie und ihre Produktionsprozesse. In der Turnaround-Phase diesbezügliche Entscheidungen zu treffen, ist äusserst delikater und nur in Zusammenarbeit mit Strategieexperten erfolgreich zu bewerkstelligen.

Mit Strategie zurück zur Marktfähigkeit. Warum gerät ein Unternehmen überhaupt in die Verlustzone? Um diese Frage zu beantworten, muss man sich vor Augen führen, welche Grössen den Gewinn für ein Produkt oder eine Dienstleistung bestimmen: die abgesetzte Menge, der erzielte Preis und die anfallenden Kosten. Sind Produkte und Dienstleistungen in einer Branche austauschbar, wird der Wettbewerb nur noch über den Preis geführt, was zu einer verschlechterten Gesamtwirtschaftlichkeit der beteiligten Unternehmen führt. Wer mit den tiefsten Kosten operiert, ist bereits im Vorteil. Wenn jedoch Standortfaktoren und andere Rahmenbedingungen den Kostenrahmen wesentlich mitbestimmen, werden die Grenzen der Kosteneinsparung irgendwann erreicht. In gesättigten Märkten schliesslich verschiebt sich die Machtbalance vom Anbieter zum Kunden (Angebotsüberhang). Eine Mengenausweitung ohne Veränderung der Marktleistung führt in die Sackgasse.

Wer den Wettbewerb gewinnen will, definiert die traditionelle Wertekette neu. Ausgangspunkt ist die bewusste Definition des Kunden. Kunden, die eine hohe Affinität zum anbietenden Unternehmen haben und erst noch nachhaltig profitabel sind, gehören zum wertvollsten Kapital eines Unternehmens. Rund die Hälfte der Kunden bezeichnet sich lediglich als zufrieden. Das heisst, sie sind offen für neue Erfahrungen und Anbieter. Nur begeisterte Kunden sind wirklich treue Kunden. Folglich ist es notwendig, für die Kernkunden eine gezielte Nutzenstrategie aufzubauen, um die Voraussetzungen für eine dauerhafte Kundenbindung zu schaffen. Die nachstehenden, in der KMU-Praxis bewährten Gewinnmodelle zeigen einige Möglichkeiten auf.

Vom Produkthersteller zum Systemanbieter

Die traditionelle Produktfokussierung tritt immer mehr in den Hintergrund. Ein gutes Produkt findet rasch Nachahmer, was unweigerlich zu Preiskämpfen im Markt führt. Systemanbieter differenzieren sich über eine ganze Palette von Leistungen und sind somit sehr viel schwieriger zu vergleichen. An die Stelle des Produktverkäufers tritt der Lösungsanbieter. Kundenbeziehungen, die auf diese Art und Weise aufgebaut werden, sind tragfähig und lassen sich gezielt weiterentwickeln.

Spezialisten sind profitabler als Generalisten

Das hat seinen Grund in einer Vielzahl von Faktoren: tiefere Kosten (von der Entwicklung über die Fertigung bis zur Lagerhaltung und Markteinführung), ein klareres Image und ein einfacherer Markenaufbau, kürzere Verkaufszyklen und in der Folge meistens auch bessere Preise. Besonders KMU sind in der Regel erfolgreicher, wenn sie sich auf spezielle Gebiete und lukrative Teilmärkte beschränken. In schwierigen Zeiten erliegen Unternehmen oft der Versuchung, in verschiedenen Richtungen zu di-

versifizieren. In der Folge steigen zwar meist die Umsätze, aber die Profitabilität sinkt. Wer in diese Lage geraten ist, muss sich unverzüglich entweder auf seine Kernkompetenzen zurückbesinnen oder eine Neuausrichtung der Geschäftsaktivitäten an die Hand nehmen.

Zeitvorsprung realisieren

Nicht der Grössere, sondern der Schnellere macht heute das Geschäft. Schnelligkeit und Kreativität werden immer wichtiger, weil vorhandene Wettbewerbsvorteile – also Preis- und Leistungsvorteile aus Kundensicht – immer kürzere Halbwertszeiten aufweisen. Wer es schafft, Innovationen schneller als andere auf den Markt zu bringen, erarbeitet sich höhere Umsätze und Gewinne.

Ständige Innovationsbereitschaft

Die Erarbeitung eines Zeitvorsprungs setzt ständige Innovationsbereitschaft voraus. Vor allem in Technologiemarkten ist ein hohes Mass an technischer Innovation gefordert. Da gleichzeitig die Innovationszyklen kürzer und die F+E-Einsätze höher werden, ist der rechtzeitige Markteinstieg mit einem neuen Produkt und ein ausreichender Innovationsvorsprung von eminenter Bedeutung.

Eigenständige Positionierung

Mit austauschbaren Leistungen lassen sich kaum ausreichende Renditen erzielen. Allerdings kann sich von der Masse nur abheben, wer wahrgenommen wird. Das Ziel einer aktiven Positionierung ist deshalb, sich von den Mitbewerbern klar wahrnehmbar zu unterscheiden. Die zentrale Frage lautet: Was können wir anders/besser als unsere Mitbewerber? Sich erkennbar zu positionieren ist auch - oder gerade - für KMU eine erfolgversprechende Strategie, um Preiskämpfen auszuweichen und damit eine höhere Rentabilität zu erzielen. Die beste Chance, Gewinnmodelle nachhaltig abzusichern, besteht in der konsequenten Weiterentwicklung der eingeschlagenen Nutzenstrategie und einer wirksamen Kundenbindung, die mit einem durchdachten «Customer Development» erreicht werden kann.

Wer sein Unternehmen nach den Erfordernissen des strategischen Management führt, schafft sich beste Voraussetzungen, um Veränderungen und Trends frühzeitig wahrzunehmen. Im Rahmen der jährlichen Analyse der Ausgangslage werden interne und externe Entwicklungen erfasst, interpretiert und die Geschäftsstrategie den neuen Erkenntnissen angepasst.

Sie haben es geschafft. Im Folgenden werden einige Beispiele gelungener Turnarounds aufgezeigt.

Birchmeier Sprühtechnik AG, Stetten (AG)

Die Probleme, die Mitte der 90er-Jahre das Unternehmen in Schwierigkeiten brach-

te, waren zum grössten Teil hausgemacht. Produktion und Betriebsabläufe entsprachen nicht mehr den Anforderungen der Zeit. Als Bernhard Galliker das Unternehmen übernahm, verordnete er dem Betrieb zuerst ein umfassendes Rationalisierungspaket. Angefangen mit Investitionen in automatisierte Produktionsanlagen über ein anderes Lagerhaltungskonzept bis hin zu einem völlig neuen ERP-System (Enterprise Resource Planning System). Dieses lässt eine genaue Absatzplanung zu, wodurch die Mindestlagerbestände teilweise um bis zu 50% gesenkt werden konnten. Heute verfügt die Birchmeier AG, die in der Schweiz mit 90% Marktanteil der Leader ist, wieder über das Image eines fortschrittlichen, flexiblen und kundenorientierten Betriebs.

Jura Elektroapparat AG, Niederbuchsiten (SO)

Die Zeiten, als «Jura» vor allem mit Bügeleisen identifiziert wurden, sind noch nicht einmal so lange her. In den «Bredouille» brachte sich das Unternehmen, weil es immer mehr verschiedene Produkte herstellte. Und den Turnaround schaffte das Unternehmen, indem es sich vorwiegend auf ein Produkt konzentrierte. Anfang der 90er-Jahre wurde das Unternehmen zum Innovationsleader für Espresso- und Kaffeemaschinen umgebaut. Heute werden damit 80%

des Umsatzes von gut 100 Mio. Franken erzielt.

Bircher Reglomat AG, Beringen (SH)

Das damals vor allem durch seine Relaismatik-Produkte bekannte Unternehmen stand vor rund zehn Jahren vor dem Ruin. Der Grund war eine unglückliche Akquisitionspolitik. Es waren mehrheitlich sanierungsbedürftige Firmen dazugekauft worden und das bescherte dem Betrieb hohe Verluste. Als erste Massnahme stiessen die neuen Besitzer die Verlustquellen ab. Anschliessend erfolgte eine technologische und organisatorische Neuausrichtung. Heute ist die Bircher Reglomat AG einer der weltweit führenden Hersteller von technischen Schalt- und Schutzsystemen – und das Unternehmen ist kerngesund. Interessant ist auch, dass der Turnaround ohne jeglichen Personalabbau durch Entlassungen geschafft wurde.

Forbo AG, Eglisau (ZH)

Nach verlustreichen Jahren konzentriert sich der Industriekonzern wieder auf die Bereiche Bodenbeläge, Klebstoffe und Transportbänder. Die Verlustsparten sind verkauft worden. Die Konzentration auf das Kerngeschäft hat auch den Erfolg zurückgebracht. Im vergangenen Jahr wies Forbo einen Rekordgewinn aus. Sorgenkind ist zurzeit noch der Bereich der textilen Bodenbeläge. Der

Entscheid, ob dieser Bereich ausgebaut oder verkauft werden soll, steht noch aus. Bei den Kunststoffbelägen konzentriert sich Forbo auf Qualitätsprodukte mit höheren Margen. Erfreuliches Wachstum zeigt das Geschäft mit den Transportbändern, die dank Rationalisierungsmassnahmen eine gute Profitabilität ausweisen.

Zweidimensionale Zeitachse.

Strategieentwicklungen in Turnaround-Situationen unterscheiden sich vor allem im Faktor Zeit. Trotz Zeitdruck ist eine präzise Situationsanalyse unumgänglich, um die Ursachen, die zur Notwendigkeit des Turnarounds geführt haben, verlässlich ermitteln zu können. Strategien müssen eine zweidimensionale Zeitachse aufweisen. Einerseits gilt es, mit schnellen Entscheiden und Massnahmen die unmittelbare Situation zu bereinigen, andererseits müssen Langfristkomponenten enthalten sein, die eine zukunftsorientierte Entwicklung möglich machen. Es kann sein, dass technologische Kompetenzen sofort über Bord geworfen werden müssen, um Platz zu schaffen für neue Technologien. Basis dafür ist ein präzises Technologiemanagement, das sich trotz Zeitdruck keine Fehler erlauben darf. Mit einer kreativen, konsequent umgesetzten Strategie ist die «Nach-Turnaround-Ära» zu sichern. ←