

## **Best Practice Meeting: Bucher Industries AG 23. Juni 2010 in Niederweningen (AG)**

### **Zusammenfassung Kolloquium Tisch Nr. 11: Erfolgsfaktoren zur Krisenbewältigung und Lessons Learned**

**Moderation / Protokoll:** Dr. Peter P. Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG,  
offizielle Nachfolge der Stiftung BWI / ETH in Zürich.

Anm.: In allen drei Tischrunden wurden die unten protokollierten Schwerpunkte wiederholt behandelt. Alle Teilnehmer waren sehr aktiv. Das Gesprächsklima war sehr offen und konstruktiv. Vergleichbare Voten wurden für das Protokoll zusammengefasst.

#### **1. Schwerpunkt:**

##### **Wann war der erste Kontakt mit Auswirkungen der Krise?**

##### **Wann haben Sie erste Massnahmen im Unternehmen eingeleitet?**

- Es gibt kein ewiges Wachstum. Wenn es am besten läuft, dann ist die Krisengefahr am grössten. Mit dem starken Wachstum der letzten Jahre war Vorsicht geboten. Es ist Aufgabe der oberen Führung, Vorarbeiten für solche Fälle vorzubereiten. Krisen sind etwas Normales 1971, ..., 2001, 2009, ...
- Es handelt sich um keine typische Krise (immer wenn man aktuell drin ist!). Auch bei Firmen, die sich vorbereitet haben, war die Entwicklung zum Teil anders als diesmal erwartet, leider oft schlimmer. Andererseits haben die CH-Unternehmen i.d.R. eine solide Finanzdecke, was „Luft“ im Vergleich zum Ausland gibt.
- In der Industrie hat die Vorstellung über die Auswirkungen der Finanzkrise gefehlt. Vom Management wird die enge Verflechtung zwischen institutionellen Geldgebern, Fonds und Finanzierung der Industrie unterschätzt. Auch eigene Verluste an Geldanlagen (Substanz) haben die Augen nicht geöffnet.
- Erste Anzeichen zur Krise in der Industrie kamen im August 2008 aus dem internationalen Geschäft. Selber konkret gespürt hat man die Krise meistens erst im Januar 2009.  
Das Budget 2009 wurde im Sommer 2008 noch normal mit +10 % erstellt. Im Herbst 2009 wurde dann vereinzelt eine zweite Version (Worst Case, Krise) mit z.B. minus 20 - 40 % erstellt und zum Teil mögliche Massnahmen abgeleitet.
- Einige Branchen hatten vor der Krise Überhitzungserscheinungen im Markt. Durch die Krise kam man wieder auf den „Boden“. Je nach Lage der „Null-Linie“ ist der Einbruch

unterschiedlich stark ausgefallen. Es gilt in grösseren Zeithorizonten zu Denken (Nachhaltigkeit der Firmenentwicklungen) und auch Überhitzungen richtig zu werten.

- Man steht nicht alleine. Es gilt aktiv zu handeln, Chancen nutzen und nicht zu lange abwarten; schweizerisches Abwarten kostet.
- Es gibt Branchen, welche erst am Anfang bzw. noch vor der Krise stehen, z.B. die Medizinaltechnikbranche und einzelne Bildungsinstitutionen.
- Die Auswirkungen eines fallenden Euros werden erst jetzt voll erkannt. Die Margen sinken, der Kostendruck steigt und Absicherungen werden an Bedeutung gewinnen.

## **2. Schwerpunkt:**

**Rechnen Sie mit sozialen Auswirkungen?**

**Welche Vorkehrungen treffen Sie?**

- Die Firma muss Priorität haben, auch wenn es schwer fallen sollte (offene Kommunikation bei Entlassungen / Frühpensionierungen / A&W-Programme / Kurzarbeit / verordnete Ferien etc.; niemand hat eine Glaskugel für die Zukunft). Firmen haben auch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft.
- Mitarbeiter haben oft verdeckt Angst. Ohne entsprechende regelmässige, positive (Chancen, Hoffnungen), (vermeintlich) offene Kommunikation entstehen Gerüchte. Es gilt auch Unsicherheiten zu kommunizieren, auch wenn es sehr schwer fällt.
- Laufend viele temporäre Mitarbeiter zu beschäftigen scheint auch keine Lösung. Das entspricht nicht der CH-Kultur. Sie könnten den Arbeitsfrieden belasten. Auch die Identifikation der Temporären mit dem Unternehmen ist schlechter (siehe in Deutschland, wo das im grossen Stil praktiziert wird).  
Mitarbeiter mit einer hohen Unternehmensidentifikation sind in der Schweiz flexibel, zudem ermöglicht die Jahresarbeitszeit einen Ausgleich.
- Die sozialen Auswirkungen zeigen sich auch schon am Frankfurter Bahnhof, es hat mehr Bettler als früher. Besonders in Deutschland haben die Krankenstände und Selbstmorde zugenommen.
- Viele Unternehmen haben (schon) in Einzelfällen helfen müssen, auch in der Schweiz. Es gilt Ideen zu entwickeln, die Motivation aufrecht zu erhalten und den Firmenzusammenhalt zu fördern.

## **3. Schwerpunkt:**

**Welche zusätzlichen Chancen ergeben sich durch die Krise?**

**Welche speziellen Massnahmen haben Sie eingeleitet?**

- Die Bedeutung des Cash- und des Risiko-Managements ist stark gestiegen. Es wurde nur noch defensiv beschafft. Lagerbestände wurden heruntergefahren, das Kostenmanagement verschärft und die Liquidität erhöht.
- Es galt den Verkauf zu verstärken, trotz Abbauten in anderen Bereichen. Mitarbeiter haben in solchen Zeiten Verständnis dafür. Der Verkauf macht „kleinere Brötchen“, dafür braucht es mehr davon (Aufwand +).

- Die Krise ist ein Momentum für organisatorische Optimierungen. Es gilt Kosten zu senken und gleichzeitig das Know how zu erhalten. Es ist ein Fehler, Optimierungsprojekte und F&E-, Marketing-Ausgaben etc. generell zu reduzieren. Sonst wird der langfristige Erfolg geopfert. Es kann nicht alles nachgeholt werden. Es gilt auch eine gute Startposition für den Aufschwung zu haben.
- Die aktuelle Krise bietet Chancen für Investitionen zu guten Konditionen (tiefer Zinssatz, Substanzstärke für Gelegenheiten nutzen) sowie für Fusionen und Firmenübernahmen. antizyklisches Wachsen bietet viele Chancen.
- Produktionen müssen neben der Kostenreduktion (KVP etc.) die Losgrößen sowie die Durchlaufzeiten senken und damit die Flexibilität am Markt erhöhen. Der Druck ist grösser, damit wird es leichter zu verändern. Die Komfortzone hat „Dellen“.
- Verlagerungen in das Ausland werden vermehrt geprüft; ebenso die vermehrte Konzentration auf Kernkompetenzen (Outsourcing) und weniger Standorte.
- Druck zur Erschliessung von Wachstumsmärkten und Beschaffungsorten wächst. Dies bedingt jeweils marktgerechte, operative Prozesse.

**Teilnehmende 1. Runde**

- Sallin Bernhard, Stoppani AG
- Pestalozzi Dietrich, Pestalozzi + Co AG
- Walder Hans-Peter, Schuhhaus Walder AG
- Schwab Eduard, Techem (Schweiz) AG

**Teilnehmende 2. Runde**

- Gabriel Michel, Interbrand
- Kollros Jan, Adbodmer AG
- Dr. Amiet-Keller Andreas, Keller Swiss Group AG
- Naville Robert, Köpfler & Partner AG

**Teilnehmende 3. Runde**

- De Senarclens Marina, Senarclens Leu + Partner AG
- Frauenfelder Martin, Paro AG
- Minger Jürg, Bucher Industries AG
- Dr. Diserens Marc, Cendres + Métaux Holding SA