

Die Gnome aus dem Konzern – wie ein blühendes Unternehmen verwelkt

Eine gewisse Müdigkeit der Unternehmerfamilie, Finanzknappheit, fehlende Nachfolger oder ganz einfach die verlockende Aussicht, nach den Jahren des Aufbaus einen Lebensabend in Reichtum genießen zu können: Es gibt viele Gründe, ein Unternehmen zu verkaufen. Käufer gibt es meist genügend, Geld ist billig zu haben und die Kriegskassen der Konzerne sind gefüllt. So wechselt manch mittelständisches Unternehmen den Eigentümer und wird Bestandteil eines Konzerns. Ein paar Jahre lang floriert das Unternehmen weiter, und mit den Verbindungen und der Finanzkraft des Konzerns eröffnen sich neue Möglichkeiten. Die weiterhin realisierten Wachstumsraten und die nach wie vor gute Profitabilität machen auch den neuen Eigentümern – insbesondere den im Konzern verantwortlichen Chefs, die einen zusätzlichen Bonus einstreichen können – viel Freude. Bis dann, oft erst nach ein paar Jahren, der Abstieg beginnt. Wie und warum, das zeigt diese Geschichte.





Während 15 Jahren hat Robert Mazenauer ein florierendes Technologieunternehmen aufgebaut. Die Produkte haben einen wichtigen Zweig des Baunebengewerbes revolutioniert. Mit viel Engagement hat Mazenauer mit seinem Team Zulassungsbedingungen verändern können. Im Laufe der Jahre hat er es mit seiner Mannschaft geschafft, in jedem wichtigen Markt dieser Welt Großkunden zu gewinnen, die sich mit ihren Fabrikationsanlagen ganz auf seine Technologie eingestellt haben. Mit Geschick ist es ihm gelungen, sich mit starken Technologiepartnern zu verbinden und seine Produkte und Anwendungen zu perfektionieren. Der Name des Unternehmens, nennen wir es Pandura, ist in der Branche zum Synonym für hohe Qualität und zukunftsweisende Technik geworden. Und zur Freude der kleinen Schar von Aktionären konnten nicht nur die Aufbauinvestitionen locker finanziert werden, sondern auch die Renditen konnten sich Jahr für Jahr sehen lassen.

Trotzdem entschloss sich die Unternehmerfamilie dazu, das Unternehmen zu verkaufen. Ein deutscher Konzern, der auf den ersten Blick ähnliche Produkte herstellt und weltweit vertreibt, bot einen Preis, dem auch die zögernden Familienmitglieder nicht widerstehen konnten.

Für die Mannschaft der Pandura, die ihre Geschäfte fortführte, schien sich nicht viel zu ändern. Natürlich waren die Geschäfte ein wenig komplizierter geworden, das neue Reporting verlangte einige Zusatzanstrengungen, zunehmend mussten Reisen zum Hauptsitz des Konzerns unternommen werden, und es wurde unumgänglich, immer wieder in Präsentationen zu begründen, warum die Geschäfte der Pandura sich doch erheblich von den üblichen Konzerngeschäften unterschieden. Auch musste immer wieder aufs

Neue dargelegt werden, warum der Standort Schweiz trotz hoher Löhne gewisse Vorteile bringt und nicht zuletzt auch, warum die Marke Pandura eine hohe Anbieterautorität genießt und entsprechend beibehalten werden sollte.

Die weiterhin erfreulichen Renditen und Umsatzzunahmen aber gaben Robert Mazenauer auch im Konzern eine gewisse Narrenfreiheit. Die Verantwortlichen schienen ihm zuzuhören, und die Schweizer Mannschaft konnte ihre Geschäfte nach wie vor nach eigenem Gutdünken vorantreiben.

Natürlich wurde der eine oder andere Kunde, meist selbst ein Mittelständler, durch die Pressemeldungen rund um die Übernahme etwas beunruhigt. Die Vertriebsmitarbeiter der Pandura aber schafften es ohne Mühe, diese Kunden mit der Zusage zu beschwichtigen, es bleibe alles beim Alten und insbesondere die technische Unterstützung des Schweizer Center of Competence könne weiter gewährleistet werden. Dank der guten Leistung und der soliden Kundenbeziehungen gelang es sogar, einige Preiserhöhungen durchzusetzen.

Im Vergleich zu den einzelnen Konzernsparten waren die Geschäfte der Pandura jedoch zu klein, um die volle Aufmerksamkeit der Konzernherren auf sich zu ziehen. Nachdem als Folge verschiedener Umstrukturierungen die Zuständigkeiten für die Pandura in den letzten Jahren an der Konzernspitze mehrmals verändert worden waren, hatte wohl auch niemand die Zeit, sich wirklich um deren Geschäfte zu kümmern. Der eine oder andere Chef unternahm zwar einen Anlauf, den einen oder anderen Schlüsselkunden der Pandura persönlich kennenzulernen – die vereinbarten Termine aber wurden immer wieder verschoben, weil wichtige Konzernmeetings dazwischenkamen. Es bestand ohnehin kein Handlungsbedarf, denn eine inzwischen eingeführte Kundenzufriedenheitsanalyse gab keinen Anlass zur Beunruhigung. Und weil die Spezialisten und



OTTO BELZ,
Geschäftsführer der perSens AG,
St.Gallen.
Nebenberuflich Chefredakteur
und Herausgeber des „index“.



Im Sinne des Kunden versuchte man, das Beste zu tun, ohne allzu viele Regeln und Vorschriften zu verletzen. Trotzdem begann der eine oder andere zu überlegen, wie die Zukunft wohl aussehen könnte.

Vertriebsmitarbeiter der Pandura die Begleitung von Konzernmitgliedern zum Kunden sowieso mit einer gewissen Skepsis betrachteten, bestand auch für diese wenig Veranlassung, auf neue Kundentermine zu drängen. Die gut gemeinten Initiativen verliefen im Sand.

Schwierige Geschäfte im Konzern und die Suche nach Sparmöglichkeiten

In jüngster Vergangenheit jedoch begannen die Geschäfte des Konzerns im Ganzen schlechter zu laufen. Die Erwartungen der Analysten, der Aktionäre und des Managements wurden bei Weitem nicht erfüllt. Mithilfe eines externen Beratungsunternehmens wurden daraufhin die wichtigsten Prozesse neu strukturiert, Sparpotenziale wurden gesucht und ihre Möglichkeiten ausgeschöpft. Um diese Sparprojekte mit Nachdruck vorantreiben zu können, vereinbarte man mit den Linienvorgesetzten und den Stabsstellen Ziele, deren Erreichung man mit Bonuszahlungen verknüpfte.

Es lag auf der Hand: Diese Anstrengungen waren auch bei der florierenden Pandura zu spüren. Die Buchhaltung und das Personalwesen wurden, wie bei allen anderen Tochtergesellschaften auch, nach Bratislava verlegt. Lieferanten wurden von da an nur noch schleppend und manchmal überhaupt nicht bezahlt. Für die Mannschaft von Robert Mazenauer wurde es immer anstrengender, behördlichen Institutionen wie etwa der AHV zu erklären, warum deren Rechnungen nicht in der vorgeschriebenen Zeit beglichen werden konnten. Ebenso gestaltete sich die Suche nach neuen Mitarbei-

tern immer schwieriger. Denn auch wenn es gelang, trotz Einstellungsstopp eine neue Stelle bewilligt zu bekommen, sprangen die aussichtsreichsten Bewerber spätestens nach dem Telefoninterview mit den Leuten aus Bratislava ab. Ein gleichzeitiger Beraterstopp brachte zusätzliche Schwierigkeiten: Seit Jahren arbeitete Mazenauer außerordentlich erfolgreich mit externen Spezialisten zusammen, in der Werkstoffentwicklung ebenso wie im Marketing. Der Versuch des Supply-Managements des Konzerns, mit den für das Unternehmen wichtigen Technologiepartnern neue Verträge auszuhandeln, führte zwar zum einen oder anderen minimalen Preisnachlass, aber unverkennbar zu einer Minderung deren Leistungsbereitschaft. Dennoch war der Vorsprung der Pandura gegenüber der Konkurrenz auch weiterhin deutlich erkennbar: Ein sicheres Zeichen dafür waren die erwähnten Preiserhöhungen, die ohne Schwierigkeiten realisiert werden konnten.

Im Weiteren wurde Mazenauers Kundenzeitschrift *Forward* gestrichen. Durch sie waren die Kunden auf der ganzen Welt über Neuheiten informiert worden, und, was fast noch wichtiger war, durch sie waren die wegweisenden Projekte der Pandura der Fachwelt bekanntgemacht worden – eine nicht ganz unbedeutende Aufgabe, wenn es darum ging, Kunden immer wieder neue Perspektiven aufzuzeigen und sie darin zu bestärken, beim richtigen Lieferanten zu einkaufen.



Es wurde schlimmer

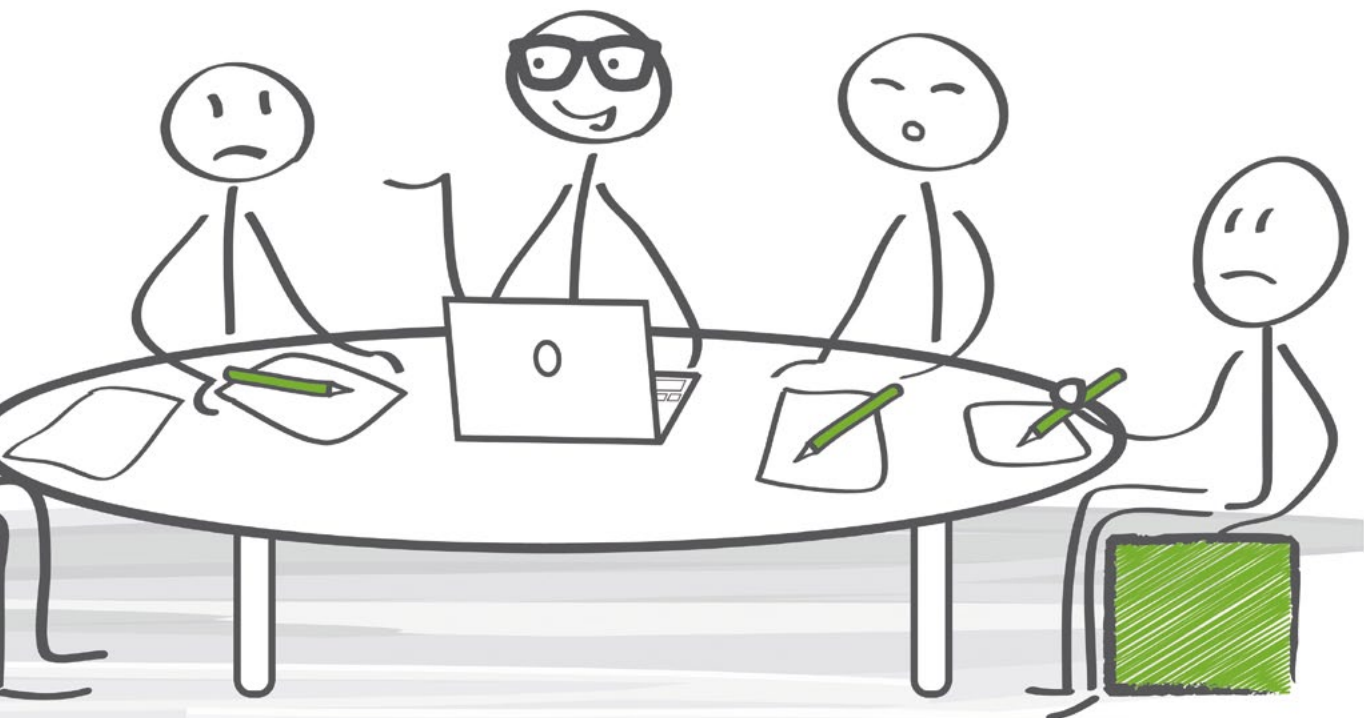
Allen Widrigkeiten zum Trotz, die Stimmung bei der Pandura blieb gut. Die Geschäfte liefen, die Wertschätzung, die die Kunden den Mitarbeitern entgegenbrachten, motivierte diese ungemein, die Mitarbeiter bekräftigten sich gegenseitig immer wieder darin, am gewählten Kurs festzuhalten und sich dabei durch die Störmanöver aus dem Konzern – wie sie es nannten – nicht beirren zu lassen. Wenn sie sich bei einer Tasse Kaffee gegenseitig von ihren Erlebnissen im Konzern erzählten, wo es bei Sitzungen nur noch in Ausnahmefällen etwas zu trinken gab, waren alle froh, ihren Arbeitsplatz in der Schweiz zu haben.

Dann aber begann sich die Lage zu verschärfen: Flugreisen wurden, einer trockenen Mitteilung zufolge, gestrichen bzw. nur noch in Ausnahmefällen bewilligt. Der Name „Pandura“ sollte laut dem Head of Marketing aus der Spartenleitung verschwinden, Koordinationsmeetings waren ab sofort anzumelden und wurden ebenfalls bewilligungspflichtig. Die zur Verfügung stehenden Spesen für Mahlzeiten, die auswärts eingenommen wurden, fixierte man europaweit auf 18 Euro. Für Geschäftsführer der Tochtergesellschaften

wurden Kostenobergrenzen festgelegt: Das Ziel war es, die sogenannten Blockkosten (Löhne, Miete, Reisen) jeder Organisation auf unter acht Prozent zu senken. Fast zynisch wirkten in dieser Situation die hin und wieder eintreffenden persönlichen Mails vom Spartenvorsitzenden, in denen er Robert Mazenauer und seinem Team zu den hervorragenden Ergebnissen des letzten Halbjahres gratulierte.

Die Mitarbeiter der Pandura waren konsterniert, versuchten aber weiterhin, ihre Aufgaben zu erfüllen. Der Vertriebsmitarbeiter für den deutschen Markt kam ganz gut ohne Airline zurecht, derjenige aus Skandinavien versuchte mit unendlich langen Autofahrten seine Kunden doch hin und wieder zu besuchen. Die Kunden, die nach wie vor bei Schwierigkeiten im Produktionsprozess schnelle Hilfe aus dem Center of Competence erwarteten, versuchten zähneknirschend, ihre Probleme selbst zu lösen.

Im Sinne des Kunden versuchte man, das Beste zu tun, ohne allzu viele Regeln und Vorschriften zu verletzen. Trotzdem begann der eine oder andere zu überlegen, wie die Zukunft wohl aussehen könnte. Einige der jüngeren Mitarbeiter testeten ihren Marktwert und begannen, die Abwerbungsversuche der Headhunter,





die bei den Mitarbeitern der Pandura schon immer zahlreich waren, ernsthaft zu prüfen. Dies wurde umso gefährlicher, je weniger es den Vorgesetzten gelang, ihre Schlüsselmitarbeiter zu halten. Es fehlte ihnen einfach die nötige Überzeugungskraft.

Im Konzern war man derweil guten Mutes: Die Sparmaßnahmen griffen, die Rendite begann zu steigen und bei der Pandura liefen die Geschäfte immer noch ordentlich. Die Kunden, die sich auf die Pandura-Technologie festgelegt hatten, waren erfolgreich und bestellten in steigenden Mengen. Ein bisschen „Knirschen im Gebälk“ gehörte nach den Worten der Controller zum Geschäft. Die Zukunft aber, die Zukunft war noch weit weg. „Kümmern wir uns um sie, wenn sie da ist“, wurde zum geflügelten Wort unter den Mitarbeitern der Pandura.

Und wie ging es weiter mit Robert Mazenauer?

Die ersten Jahre im Konzern waren schwierig für ihn, aber die Pandura blieb sein Baby. Er kämpfte wie ein Löwe und tat alles, damit dieses Baby weiter wachsen und sich gesund entwickeln konnte. Die immer dichter werdenden Regeln und die in seinen Augen unsinni-

gen Anweisungen aus dem Konzern brachten ihn oft an den Rand der Verzweiflung. „Die machen alles kaputt“, erklärte er seiner Frau, „die wissen gar nicht, wie schwer es war, das Ganze aufzubauen.“

Dann aber, nach einer gewissen Übergangszeit, ging es Robert Mazenauer wieder zunehmend besser. Als ehemaliger Bauernsohn aus dem Appenzell wusste er, wie wenig es sich manchmal lohnt, gegen Windmühlen zu kämpfen. Er hatte gelernt loszulassen. Er, der früher auf der ganzen Welt unterwegs und selten zuhause gewesen war, entdeckte seine Familie neu und fand manchmal sogar Zeit, mit Freunden, die er in den letzten Jahren nur selten gesehen hatte, Abendessen zu gehen. Seine Kinder, inzwischen erwachsen, hatten einen besseren Kontakt zu ihm als je zuvor, und seine Segelyacht, die er früher nur hatte putzen lassen, aber kaum je benutzte, machte ihm viel Freude.

Im Konzern war Robert Mazenauer beliebt. Seine humorvollen Präsentationen kamen gut an und seine etwas knorrige Art, die immer noch ein wenig an den „Bergler“ erinnerte, machte ihn sympathisch. In der Zusammenarbeit mit Stabsstellen, die früher auf ihn wie ein rotes Tuch gewirkt hatten, wurde er gelassener und konzilianter. Und, weil die Pandura immer noch gut lief, wuchs sein Jahresbonus erheblich. Zwar gab es ein paar heikle Gespräche, weil er Karriereangebote im Konzern ausschlug – aber zumindest hier trug seine Überzeugungskraft Früchte.

Einige Jahre später

Der Niedergang kam schnell, sehr schnell sogar. Im September, einige Monate vor seiner Pensionierung, erfuhr Robert Mazenauer, dass sein wichtigster Rohstofflieferant, mit dem er einen großen Teil seiner Produkte entwickelt hatte, nun auch die Konkurrenz belieferte. Kurz vor Weihnachten eröffnete ihm dann sein wichtigster Kunde, der Werke in Deutschland, Bulgarien und Brasilien betrieb, er werde im nächsten Jahr einige der Hauptumsatzträger der Pandura durch Konkurrenzprodukte ersetzen. Gleichzeitig gelang es diesem Kunden, den Chef des Centers of Competence abzuwerben. Dieser, ein relativ junger Mann noch, sah

für sich keine Zukunft mehr bei der Pandura, und als der Kunde, mit dem er natürlich schon seit Jahren zusammengearbeitet hatte, mit einem Angebot als Entwicklungschef und Mitglied der Geschäftsleitung lockte, schlug er ein. Mazenauer konnte es ihm nicht verdenken und riet ihm sogar zu diesen Schritt. Er hatte dem Konzern diesen Mitarbeiter als seinen Nachfolger vorgeschlagen, war aber auf taube Ohren gestoßen. Dies vor allem deshalb, weil der Chef des Centers of Competence keinen Hochschulabschluss habe und auch nicht über das diplomatische Geschick verfüge, das man von einem Mann in dieser Position erwarten würde, sagte man ihm.

Der Wechsel dieses wichtigen Kunden zur Konkurrenz wurde in der Branche heiß diskutiert und

hatte eine gewisse Signalwirkung. Andere Kunden folgten ihm und diejenigen, die bei der Pandura blieben, forderten mit zunehmendem Nachdruck Preisreduktionen.

Die Umsätze der Pandura fielen und, was fast noch schlimmer war, das Unternehmen schrieb im folgenden Jahr das erste Mal in seiner Geschichte rote Zahlen. Der Nachfolger von Mazenauer, ein eher farbloser Technokrat, fand dies ganz natürlich. „Auch die innovativsten Produkte werden eines Tages kopiert und damit zu Commodities“, pflegte er zu sagen, „Damit zählt nur noch der Preis. Und da war es natürlich zu erwarten, dass wir in der Schweiz mit den hohen Löhnen irgendwann Schwierigkeiten bekommen würden.“

von Otto Belz

ÄHNLICHKEITEN SIND REIN ZUFÄLLIG

Diese Geschichte ist erfunden. Ähnlichkeiten mit bestehenden Organisationen und handelnden Personen sind rein zufällig. Trotzdem mögen dem einen oder anderen die beschriebenen Entwicklungen bekannt vorkommen. In Variationen und mit unterschiedlichen Ausprägungen lassen sie sich in vielen Unternehmen verfolgen. Überall dort, wo Führungskräfte ihre Geschäfte nicht im Detail kennen und gleichzeitig unerschütterlich an die Messbarkeit alles Wichtigen glauben, überall wo Prozesse nach Sparpotenzialen durchforstet werden, wo immer dichtere Regelwerke das Verhalten der Mitarbeiter steuern und Bonussysteme motivieren sollen, besteht die Gefahr, alles über einen Leisten zu schlagen: die Mitarbeiter, die Kunden, die Geschäfte. Sie alle werden auf den kleinsten gemeinsamen Nenner reduziert, sie werden gleichgemacht.

Unternehmen sind widerstandsfähig. Wer auf einer jahrelangen guten Leistung aufbauen kann, wird auch bei einer schrittweisen Schwächung der Wettbewerbskraft noch einige Jahre Gewinne schreiben können. Irgendwann aber sind die Reserven der Vergangenheit aufgezehrt, die Geschäfte werden schwieriger und brechen schließlich ein. Eine Entwicklung, die sich mit dem oft strapazierten Modell der Lebenskurve trefflich erklären lässt.

