



Robert N. Suter

Mitglied des Managementteams
Geschäftsbereich Transformatoren, Leiter
Produktgruppe Small Power Transformers
bei ABB Management Services Ltd.

Kontakt: robert.n.suter@ch.abb.com

Turnaround im globalisierten Unternehmen ABB

Gespräch mit Robert N. Suter

Manager, die sich vornehmlich mit Turnarounds befassen, haben die Reputation eines Elefanten im Porzellanladen. Im nachfolgenden Interview beschreibt der ABB-Manager Robert N. Suter, Leiter der Produktgruppe ‚Small Power Transformers‘ seine Vorgehensweise in Turnaround-Situationen und legt dar, dass gerade in solch unternehmerischen Grenzsituationen die Sensibilität für zwischenmenschliche Dynamiken eine große Rolle für den Erfolg spielt.

OE: Herr Suter, Sie haben über die letzten zwei Jahre den Turnaround bei der Produktgruppe «Small Power Transformers» geleitet. Können Sie uns einen kurzen Überblick zu diesem von Ihnen betreuten Geschäftsfeld der ABB geben?

Suter: Das Transformatorengeschäft ist ein sehr traditioneller Geschäftsbereich der ABB, der elektrische Transformatoren produziert, also Geräte, welche hauptsächlich Strom von hochspannigen Übertragungsnetzen auf die in einem Verteilungsnetz benötigte tiefere Spannung umwandeln. Der Gesamtumsatz dieses Geschäftes liegt in der Größenordnung von mehreren Mrd. USD. Wir standen vor der Situation, dass das Geschäft über Jahre nicht die erforderliche Rentabilität aufwies. Zu Beginn des Projektes erwirtschaftete das gesamte Segment weniger als vier Prozent EBIT Marge. Es war klar, dass dies zu

wenig war und wir das gesamte Transformatoren Business restrukturieren mussten. ABB kündigte daraufhin im Juni 2005 Restrukturierungskosten von rund 240 Mio. USD und den Abbau von rund 1300 Stellen an, was ungefähr einem Zehntel aller Beschäftigten dieses Bereichs entsprach. Als Zielvorstellung für die gesamte Business Unit wurde eine EBIT Marge von acht Prozent postuliert. Die Produktgruppe «Small Power Transformers» deckt den mittleren Leistungsbereich in diesem Transformatorengeschäft ab.

OE: Wie kam es zu dieser Restrukturierung?

Suter: Das kann man sich aus der Geschichte dieses Geschäftes erklären. Da diese Industrie in der Vergangenheit vornehmlich national ausgerichtet war, wurden die Transformer auch

im selben Land produziert und abgesetzt. Zum Beispiel war es undenkbar, dass eine italienische Netzgesellschaft einen deutschen Transformator eingekauft hätte. Das führte dazu, dass wir zu Beginn des Projektes in 28 Ländern mit 57 Produktionsstandorten präsent waren. Diese nationalen Grenzen wurden in der jüngeren Vergangenheit zunehmend aufgeweicht, und wir haben eine klare Veränderung der Kundenbedürfnisse festgestellt: Wo früher nationale Stromgesellschaften bei den lokalen Herstellern eingekauft haben, so spielt der Produktionsstandort für die zunehmend transnational und weltweit agierenden Stromunternehmen heute keine Rolle mehr. Es findet also eine starke Regionalisierung oder Internationalisierung statt, sofern die benötigte Qualität geliefert wird.

OE: Was war nun Ihre Aufgabe?

Suter: Den Bereich der Business Unit, den ich leite, betrifft die mittlere Leistungsspanne von Transformatoren. Das sind elektrische Geräte, in der Größe eines mittleren Wohnwagens. Diese Produktgruppe mit rund 2000 Beschäftigten ist mit Standorten, verteilt auf zwei Dutzend Länder, auf allen Kontinenten präsent. Eine Herausforderung bestand noch darin, dass die Produktionsanlagen der Standorte nicht nur für das Leistungssegment «Small Power Transformers» produzierten, sondern auch für alle anderen Segmente der Business Unit. Das erklärt sich wiederum aus der Geschichte, weil ein national ausgerichtetes Unternehmen Größenvorteile ausschöpfen konnte, wenn es alle Produkte an einem Standort produzierte. Diese grundsätzliche strategische Entscheidung, dass man die Fabriken auf eine bestimmte Leistungsgröße ausrichtet, das so genannte «Focused Factory Konzept», wurde vor meiner Ernennung zum Produktgruppenleiter getroffen und meine Aufgabe bestand nun ab 2005 darin, den Turnaround umzusetzen, das Transformatorengeschäft marktgerecht neu auszurichten und als Resultat die postulierten finanziellen Ergebnisbeiträge zu erreichen.

OE: Was verstehen Sie unter einem Turnaround?

Suter: Primär geht es um eine wesentliche Verbesserung des finanziellen Resultates. Zweitens geht es um die prinzipielle Neuausrichtung eines Geschäftes, der Formulierung einer neuen Strategie und die Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen. Gemäß meiner persönlichen Ansicht geht es aber vor allem auch um etwas Drittes: nämlich um eine mentale Neuausrichtung und die Schaffung von neuen Motivationsfeldern für die Mitarbeiter und Beteiligten.

OE: Dieser Turnaround ist nicht Ihre erste Erfahrung mit der grundsätzlichen Neugestaltung von Geschäftsfeldern; bezeichnen Sie sich als typischen Turnaround-Manager?

Suter: Diesen Begriff höre ich persönlich nicht gerne, weil er einen negativen Klang hat. Die Leute assoziieren sofort ein Bild, das mit Personalabbau verbunden ist, sozusagen der Elefant im Porzellanladen. Aber grundsätzlich stimmt es schon, dass ich über meine berufliche Laufbahn immer wieder Aufgaben übernommen habe in denen es darum ging, schnell massive Veränderungen umzusetzen, weil die finanziellen Ergebnisse nicht stimmten. Ich sehe den Begriff aber eher in einem Bedeutungszusammenhang mit «Zukunftsschaffender»; das ist vielleicht ein seltsames Wort, aber es ist mein Anliegen, den Beschäftigten eine Zukunft im Sinne einer Beschäftigung zu erhalten oder zu geben. Das ist das primäre Ziel. Fabrikschließungen und damit verbunden Entlassungen gehören natürlich auch dazu, aber es ist klar: Solche Maßnahmen bewegen niemanden positiv, nicht zuletzt auch mich selbst nicht!

«Bei einem Turnaround geht es um eine mentale Neuausrichtung und die Schaffung von neuen Motivationsfeldern für die Beteiligten.»

OE: Was meinen Sie mit «positiv bewegen»?

Suter: Im Kern meiner Arbeit steht ja die Neuausrichtung oder besser die Motivation der Leute hinsichtlich eines neu formulierten Zieles und der entsprechenden Maßnahmen. Wenn man einen Turnaround nur als «Runterfahren»-Maßnahme interpretiert und auch so durchführt, so führt das unweigerlich zu einer Demotivation aller auch weiterhin Beschäftigten. Das Wichtigste in solchen Veränderungsprozessen ist die mentale Einstellung.

OE: Was sind schwierige Fälle in Ihrer Erfahrung mit Turnarounds?

Suter: Die schwierigsten Fälle von Turnarounds sind vor allem diejenigen, in denen das finanzielle Ergebnis zwar schon stimmt, es aber trotzdem wesentlich verbessert, zum Beispiel verdoppelt werden muss. Das sind Fälle bei denen man, wenn man etwas genügsamer wäre, sagen könnte, jetzt genießen wir das Leben. Da ist es ungemein schwieriger die Leute zu überzeugen, eine neue mentale Haltung hinzukriegen, wie zum Beispiel in die Richtung, dass man nicht nur «Schweizer Meister» sondern eben «Weltmeister» werden will.

OE: Das ist ein interessante Betrachtung: Eine Verdoppelung eines ohnehin schon befriedigenden Ergebnisses nennen Sie auch Turnaround?

Suter: Im Kern ja. Immer wenn es um fundamentale, massive Veränderungen mit einer neu formulierten Strategie geht, mit dem Ziel das finanzielle Ergebnis substantiell zu erhöhen, ist das meines Erachtens ein Turnaround. Dies unabhängig von der finanziellen Situation zu Beginn. Ich bin mir im Klaren, dass man aber landläufig mit dem Begriff Turnaround eine Wendung der finanziellen Ergebnisse von negativ zu positiv verbindet. Ich betrachte mehr den Grad oder die Tiefe der notwendigen Veränderung, unabhängig vom Ausgangspunkt und insbesondere die damit verbundene mentale Neuausrichtung der Mitarbeiter als Turnaround. Es versteht sich von selbst, dass die Bereitschaft fundamentale Veränderungen zu akzeptieren steigt, je stärker sich das finanzielle Ergebnis im Negativen befindet.

OE: Das heißt, Sie gehen immer mit der gleichen Methode vor, unabhängig von der Ausgangslage?

Suter: Nicht ganz. Ich sage einfach, es gibt keinen grundsätzlichen Unterschied in meiner Vorgehensweise, wenn fundamentale Veränderungen notwendig sind. Es gibt ja aber noch andere unternehmerische Fragestellungen und Verbesserungsansätze für andere Unternehmenssituationen, ich denke da vor allem an die Ansätze wie «kontinuierliche Verbesserungsprogramme», welche sich vor allem um viele kleine, operative Verbesserungspotenziale bemühen. Das ist dann eine andere Art des Vorgehens, die einer nicht-fundamentalen Änderung angepasst ist.

OE: ABB hat als Gesamtfirma einen Turnaround hinter sich. Ergab sich daraus eine generelle Geschäftskultur, welche geübt ist im Umgang mit Wandel, mit Widerstand und diesen mehr zwischenmenschlichen Themen?

Suter: Wenn ich die letzten Jahre Revue passieren lasse, so stelle ich fest, dass wir einen ungeheuren Wandel durchgemacht haben, und dies in kürzester Zeit. Wandel empfinden wir gar nicht mehr als speziell, sondern als Teil der normalen

Geschäftstätigkeit. In diesem Sinne sind wir schon sehr geübt im Umgang mit fundamentalen Transformationen. Das ist «daily Business». Es ist zum Beispiel auch so, dass wir innerhalb der ABB den Begriff «Change Management» eher selten verwenden. «Change» gehört immer dazu, und alle Führungskräfte müssen sich auch methodisch auskennen, wie man mit den damit verbundenen zwischenmenschlichen Fragestellungen umgeht.

«Der Prozess beginnt bei mir selbst, indem ich meine persönliche Motivation anschau.»

OE: Wie beginnen Sie denn konkret einen Turnaround-Prozess? Bereiten Sie sich spezifisch vor?

Suter: Ja, dieser Prozess beginnt bei mir selber, indem ich meine persönliche Motivation anschau. Ich muss die Aufgabe ganz klar annehmen wollen und muss überzeugt sein, dass ich die Aufgabe schaffe. Ich muss offen sein, ich muss den Willen haben, die Veränderung durchziehen zu wollen und muss auch bereit sein, Risiken und auf Neues einzugehen. Ich muss einfach ganz offen die Situation anschauen und die Frage stellen, was können wir jetzt machen oder ich sage es mal direkt: Wie können wir aus dieser verfahrenen Situation noch eine schöne Pflanze wachsen lassen?

Diese Themen bespreche ich auch mit meinem Umfeld. Meiner Frau habe ich zum Beispiel letztes Mal gesagt, wenn ich diesen Turnaround schaffe, dann traue ich mir so ziemlich alles zu. Emotional kommt in solchen Situation sehr viel hoch, das ist eine Herausforderung, die ich aber gerne annehme. Ich finde das ist enorm wichtig, weil man diese Haltung dann auch als Vorgesetzter stark ausstrahlt, auch wenn das unbewusst geschieht. Und die Leute richten sich vor allem auch auf diese unbewussten Botschaften aus.

OE: Hat man als Turnaround-Manager auch Zweifel, ob man das Ergebnis wirklich drehen kann?

Suter: Natürlich gibt es Zweifel, nicht nur zu Beginn einer Aufgabe. Das ist ein dauerndes Spiel an der Grenze. Die Zweifel haben eine wichtige Funktion. Sie sind dazu da, um neue Lösungen und Ansätze zu finden. Deshalb kann ich nur raten, diese Gefühle ernst zu nehmen. Wenn man ehrlich ist, weiss zu Beginn niemand, ob die Ziele auch erreicht werden können, oder ob man die Übung irgendwann abbrechen muss. Gerade in diesem Fall der «Small Power Transformers» war eine gute Portion Unsicherheit auf meiner Seite dabei, weil man schon vorher verschiedene Male versucht hatte, in diesem

Was versteht man unter einem Turnaround?

Ein Turnaround (englisch für Richtungsänderung, Umschwung; Herkunft «turn around») ist im weitesten Sinne jedwede Umkehr. In der Regel gemeint ist eine Umkehr ins Positive, das Umkehren einer Abschwungsituation in eine Aufschwungsituation, am häufigsten bezogen auf die Gewinn- und Umsatzsituation bei einzelnen Unternehmen. Mitunter wird der Begriff auch auf Märkte oder Volkswirtschaften bezogen.

Bereich einen Turnaround durchzuführen. Das bedeutete für mich auch einen großen Ansporn, diese Aufgabe zu lösen.

OE: Wie läuft ein Turnaround konkret ab, gibt es da Phasen, die man unterscheiden kann?

Suter: Wie erwähnt, ich gehe einen Turnaround immer ähnlich an. Der erste Schritt ist der Analyse-Teil, das heißt wir machen eine Standortbestimmung, wo wir als Geschäftsfeld stehen, insbesondere auch bezüglich Konkurrenz. Es ist zentral für mich, dass diese Lagebestimmung von allen wesentlichen Schlüsselpersonen geteilt wird, weil wir auf dieser Grundlage eine neue Geschäftsstrategie formulieren. In diesem Prozess der ungefähr drei Monate dauert, werden die direkt Betroffenen miteinbezogen, meine Vorgesetzten, meine Kollegen auf derselben Führungsstufe, aber auch Kunden. Dabei muss ich auch darauf achten, dass wir deshalb nicht zuviel Geschwindigkeit verlieren.

OE: Wie sieht das Resultat dieses Analyse-Schrittes konkret aus?

Suter: Aus dem ganzen Prozess resultieren als Kondensat ein paar ganz einfache, prägnante Aussagen, welche die Stoßrichtung aller kommenden Maßnahmen klar bündeln. Dazu müssen sie ausreichend einfach und verständlich und trotzdem handlungsanleitend sein. Der Lackmустest ist, ob sie auch der Mitarbeiter an der Werkbank versteht. In unseren Fall waren das im Wesentlichen drei Prinzipien, die wir immer wieder gepredigt haben: Erstens: Wir konzentrieren uns auf größere, transnationale Kunden, zweitens: Einführung von globalen Produktplattformen und entsprechenden Standards, weil globale Firmen und Kunden immer mehr einheitliche Qualität unabhängig vom Standort der Produktion haben wollen und drittens: Die Anzahl der Produktionsstandorte soll reduziert werden, damit wir die Economies of Scale besser ausnutzen können.

Bei diesen drei Pfeilern der Strategie geht es darum, dauerhaft Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Diese drei Strategieprinzipien, wurden von allen Beteiligten als vernünftig betrachtet und deshalb unterstützt, vielleicht nicht aus Sicht eines spezifischen Standortes, aber aus Sicht der globalen ABB-Perspektive.

OE: Wie sieht denn nach den drei Monaten die Phase der Umsetzung der Strategie aus?

Suter: An die Analyse anschließend geht es in den Umsetzungsprozess, in dem wir konkrete Maßnahmenpakete schnüren. In diesem Fall sagten wir zum Beispiel, dass wir aus Strategiegründen einen Produktionsstandort pro Region oder Kontinent haben möchten. Dann geht es nur noch darum, zu bestimmen, welche Fabrik weitergeführt und ausgebaut werden

soll. Für die anderen sind Maßnahmenpläne für die Schließung vorzubereiten.

OE: Das klingt ja ziemlich direkt und auch relativ einfach. Ist das tatsächlich so?

Suter: Auf einer sachlichen Ebene schon. Gewisse schwierige Entscheidungen fälle ich sozusagen per Dekret als verantwortlicher Leiter der ganzen Produktgruppe. In den allermeisten Fällen ist das aber nicht nötig, weil aus sachlichen Überlegungen zum Beispiel von fünf Standorten, höchstens ein bis zwei überhaupt für einen Ausbau in Frage kommen. Zu dieser Betrachtung können meistens alle Beteiligten «Ja» sagen. Das heißt, die Problematik reduziert sich von selbst. Liegt eine solche Ausgangslage vor, können wir wählen zwischen einem Vorgehen, in dem eine Kampfsituation entsteht oder wir können sagen, wir halten uns nicht zu lange mit diesem Beschluss auf, sondern setzen möglichst schnell um, damit wir Resultate erreichen. Bei dieser Option ist es natürlich zentral, vernünftige Lösungen für diejenigen zu suchen, die in den sauren Apfel beißen müssen, wenn die Fabrik geschlossen wird. Auf diese Art gewinnen wir Zeit für das übergeordnete Ziel, als Gruppengesellschaft die Nummer 1 im Segment zu werden.

«Die meisten Leute sind bereit, die globale Perspektive mitzutragen, wenn sie den Sinn einsehen.»

OE: Ihnen scheint eine abgestimmte, gemeinsam erarbeitete Ausgangslage sehr wichtig zu sein. Wer muss denn alles seinen Segen dazu geben? Und wie geschieht das?

Suter: Das «Ja» brauche ich von allen Leuten, die eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung haben. Das beginnt bei meinem Vorgesetzten, geht weiter zum Steering Committee des Projektes, und dann zu meinen Direktunterstellten, das heißt konkret, den Leitern aller zwei Dutzend Produktionsstandorte. Natürlich gibt es Leute, die nicht am selben Strick ziehen, doch meiner Erfahrung nach machen die meisten gut mit, manchmal erstaunt mich das selber. Jeder weiss, er arbeitet in einem globalen Konzern, und die globale Perspektive muss handlungsleitend sein, ansonsten hat das Ganze keine Überlebenschance. Deshalb sind die meisten Leute über weite Strecken bereit, diese globale Perspektive mitzutragen, und die eigenen Interessen zurück zu stellen, wenn sie den Sinn einsehen.

OE: Das sieht jetzt nach schönem Grundsatz aus, die Krux liegt ja eben darin, dass man typischerweise ein gemeinsames

Verständnis aufgrund von Partikularinteressen nur sehr schwer erreichen kann, und der Konsens allenfalls nur temporär ist.

Suter: Ja, das ist tatsächlich nicht ganz einfach. Deshalb arbeite ich in den Sitzungen oft mit einem Perspektivenwechsel und fordere alle Beteiligten auf, sich «meinen Hut» anzuziehen und aus der übergeordneten Gruppenperspektive die Situation zu beurteilen. Natürlich kommt es da zu Differenzen und zu Auseinandersetzungen, aber interessanterweise kommen wir hier im Großen und Ganzen immer zu ähnlichen Ansichten, weil die Leute offen und ehrlich antworten. Sie kämpfen auch für ihre Interessen, insbesondere wenn absehbar wird, dass ein Standort geschlossen werden muss. Da muss ich sehr früh schon erkennen, mit welchen Maßnahmen ich die individuelle Person dazu motivieren kann, etwas lieb gewonnenes zugunsten einer fraglichen Zukunft loszulassen.

«Ich bin mit allen Betroffenen in einem fortwährenden Austauschprozess – auch bezüglich der individuellen Befindlichkeit.»

OE: Diese Polarität zwischen globaler und lokaler Perspektive und entsprechende Interessenkollisionen sind konstituierende Elemente eines globalen Konzerns. Haben Sie für diesen Überzeugungsprozess ein spezifisches «Rezept» zur Lösung?

Suter: Ein Rezept habe ich nicht. Es braucht aber sehr viel Kommunikation. Das heißt, dass ich mit allen Betroffenen in einem fortwährenden Austauschprozess bin, nicht nur bezüglich sachlicher Themen, sondern auch bezüglich der individuellen Befindlichkeiten. Das geschieht über viele persönliche Gespräche unter vier Augen, in denen ich auch auf Gefühle und Ängste eingehe. Lassen Sie mich ein Beispiel geben: Wir hatten den Fall, dass zwei Produktionsstandorte von der Ausgangslage gleichwertig waren für einen weiteren Ausbau. In diesem Fall spreche ich zuerst mit den jeweiligen Leitern des Standortes in einem längeren Gespräch unter vier Augen. Dabei konfrontiere ich diese mit den beiden möglichen Szenarien einer Schließung der jeweiligen Standorte und versuche mögliche wichtige, noch nicht ganz transparente Aspekte in Erfahrung zu bringen, insbesondere auch die persönliche Haltung des Leiters und möglicher Reaktionen gegenüber einer Schließung seines Standortes. Ich kläre auch die angeführten Argumente gegen eine Schließung seines Standortes. Zentral für mich ist in diesen Gesprächen, dass ich ein Gefühl erhalte für die möglichen persönlichen Problematiken der Schließung für den Betriebsleiter. Dafür suche ich dann ent-

sprechende Lösungen. Die Leute müssen persönlich eine Zukunft sehen, denn wenn sie diesen undankbaren Job machen müssen, eine Fabrik zu schließen, müssen wir als Firma dafür sorgen, dass sie mitgetragen werden. Das hilft natürlich stark für die Haltung gegenüber der Schließung und ist aus meiner Sicht einer der wesentlichen Hebel im Überzeugungsprozess. Im besten Fall kann einer aus einem schwierigen Schließungsjob den Grundstein legen für einen späteren beruflichen Karriereweg.

OE: Können Sie ein Beispiel geben für einen solchen Weg?

Suter: Wir hatten zum Beispiel einen Produktionsleiter, der einen Standort in Nordamerika zugemacht hat, er baut jetzt eine neue Fabrik, die weitaus größere Kapazität hat. Das ergibt sich aus der Natur der Sache: Der eine Standort muss eine größere Kapazität haben als ein altes Werk typischerweise hatte. Und manchmal kommt es günstiger, eine komplett neue Fabrik zu bauen, als eine alte auszubauen.

OE: Wie Sie dargelegt haben, spielen Ihre Mitarbeiter eine ganz zentrale Rolle für den Erfolg eines Turnarounds. Bringen Sie grundsätzlich ‚Ihr‘ eingespieltes Team mit oder arbeiten Sie vornehmlich mit Personen, die schon vor Ort sind?

Suter: Normalerweise versuche ich es immer mit den bestehenden Leuten zu machen. Diese haben in den meisten Fällen das notwendige spezifische Know-how. Was sie nicht haben, ist die richtige Strategie und ein motivierendes Umfeld. Die Erarbeitung dieser Voraussetzungen ist letztlich der Kern meiner Aufgabe. Die Leute wissen meistens, was von der Sache her nicht richtig funktioniert. Sie sind vielleicht manchmal etwas fest in der Routine der letzten 20 Jahre gefangen. Es geht dann eben darum, ihr Know-how anzuzapfen und den Leuten wieder einen Sinn für ihre spezifische Aufgabe zu geben.

OE: Diese Vorgehensweise widerspricht dem Bild, das man sich üblicherweise macht. Typischerweise ist ein Turnaround doch meistens mit einem Köpferrollen verbunden.

Suter: Nein, nicht notwendigerweise. Bevor wir uns von Mitarbeitern trennen, muss wirklich klar und transparent sein, dass jemand definitiv nicht mitziehen möchte oder kann. Wenn kein klares «Ja» zu den strategischen Pfeilern eines solchen Projekts kommt, dann ist das durchaus ein Grund, jemanden auszuwechseln. Doch auch hier suche ich zuerst das Gespräch, versuche herauszufinden, weshalb das «Ja» nicht kommt. Wenn ich das Gefühl habe, dass es um etwas Sachfremdes geht, wie die Sicherung eigener Pfründe, spreche ich das direkt an. Wenn sich jemand dann immer noch sträubt, dann kann es schon zu Trennungen kommen.

Was ich meistens mache ist, neue Leute mit neuen Ideen ins Team aufzunehmen, das löst eine gewisse Dynamik aus, ein Durchrütteln und Hinterfragen gewohnter Muster.

OE: Meistens kommt doch Widerstand nicht so manifest daher, indem jemand ein «Ja» verweigert. Meistens sagen die Leute doch «Ja», aber im Innersten unterstützen sie das Ganze aus verschiedenen Gründen nur halbherzig. Auf der Projektebene sieht es dann so aus, dass die Termine nicht eingehalten werden, Meetings abgesagt werden, Maßnahmen unerklärlicher Weise verschleppt werden.

Suter: Das muss klar angesprochen werden. Da habe ich mir in den Jahren auch eine Fähigkeit angeeignet, dass ich diese Verschleppungsmuster erkennen und mit Feingefühl darüber sprechen kann. Dazu gibt es auch ein paar Hilfsmittel, zum Beispiel, dass ich von meinen eigenen Ängsten spreche, darüber Auskunft gebe, wo ich Probleme habe oder unsicher bin. Es gibt aber auch andere Methoden, zum Beispiel lasse ich regelmäßig anonyme Umfragen machen, in denen die Mitarbeiter sich äußern können.

OE: Wie sieht der Alltag in einem Turnaround aus, nachdem die Strategie erarbeitet und die Umsetzung in vollem Gange ist?

Suter: Es ganz wichtig, dass wir einen hohen Takt bei der Umsetzung erreichen, damit wir auch schnell Erfolge ausweisen können, die wiederum motivierend auf die Leute rückwirken. Dazu brauche ich einen hohen, regelmäßigen Führungsrhythmus, damit ich auch spüre, was sich in den einzelnen Bereichen und Standorten tut. In dieser Phase führe ich viele Einzelgespräche, verfolge das Geschehen nicht nur auf der Projekt-Software, sondern verfolge eben auch die Emotionalität der Leute ganz nah, schaue laufend, ob sie noch mit an Board sind, oder eben nicht. Dann gibt es immer irgendwo Brandherde, wo ich schnell eingreifen und Korrekturmaßnahmen einleiten muss.

OE: Was passiert, wenn man merkt, dass die Grundlage der Strategieprinzipien nicht mehr zutrifft? Überprüft man diese überhaupt im Laufe eines Turnarounds?

Suter: Ja ganz klar. Wir haben einen klaren Führungsrhythmus mit regelmäßigen Meetings. Mit dem gesamten Führungsteam kommen wir alle drei Monate zusammen. Da überprüfen wir den Fortschritt der Maßnahmen anhand der postulierten Strategie und der Wettbewerbsvorteile. Da wenden wir uns auch immer nochmal der grundsätzlichen Frage zu, inwiefern die einmal formulierten Annahmen bezüglich Absatzpotenzial, Preisentwicklungen und ähnlichen Informationen noch aktuell sind. Gleichzeitig geht es für mich darum, das einmal

formulierte «Ja» bezüglich Strategie vom Leitungsteam bestätigen zu lassen. Das kann schon mal wieder zu Diskussionen führen. Zum Beispiel ist durch die Tatsache, dass wir Produktionskapazität aus dem Markt genommen haben, die Kundenseite plötzlich nervös geworden und der Gesamtmarkt ist schneller gewachsen als wir ursprünglich angenommen haben. In diesem Fall mussten wir unsere Ziele nach oben anpassen, das heißt die Strategie blieb dieselbe, aber die einzelnen Aktionen erfuhren eine Veränderung. Konkret hieß dies, dass wir einzelne Fabriken größer als ursprünglich geplant, gebaut haben.

«Bei Turnarounds geschieht die Messung über eher grobkörnige Kriterien.»

OE: Für diese Phase der Umsetzung braucht es gute Kriterien, um zu sehen, wie sich der Fortschritt entwickelt. Welche Messsysteme verwenden Sie in einem Turnaround? Sind das ganz spezifische Kennzahlen?

Suter: Messsysteme für Turnarounds, also für fundamentale Veränderungsprozesse, sehen anders aus als die Führungskennzahlen des Tagesgeschäfts oder bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Wenn man das letzte PS aus einem Motor rausholen will, wie bei der Formel 1, dann muss man ein feinkörnigeres Messsystem verwenden als bei Turnarounds, wo die Messung über eher grobkörnige Kriterien geschieht. Grobkörnig heißt hier konkret, dass ein Messsystem eine Antwort darauf geben muss, wie weit wir im Prozess der Strategieumsetzung vorangekommen sind. In diesem Fall muss das System zum Beispiel eine Aussage machen können, inwieweit wir es geschafft haben, neue transnationale Kunden zu gewinnen oder inwieweit wir dem Ziel der Reduktion der Anzahl Standorte näher gekommen sind. Sie merken, es sind Umsetzungsaktionen, die man kontrolliert und misst. Das Resultat,

ABB

ABB (www.abb.com) ist führend in Energie- und Automationstechnik. Das Unternehmen ermöglicht seinen Kunden in der Energieversorgung und der Industrie, ihre Leistung zu verbessern und gleichzeitig die Umweltbelastung zu reduzieren. Die Unternehmen des ABB-Konzerns sind in rund 100 Ländern tätig und beschäftigen rund 111.000 Mitarbeitende. In der Schweiz sind es rund 5.400, in Deutschland 10.500.

im Sinne der finanziellen Zielsetzungen, folgt später und ist eine logische Folge, wenn die Aktionen erfolgreich umgesetzt werden. Deshalb verwende ich einen ungleich höheren Fokus auf die Nachverfolgung der Maßnahmen als auf die Zahlenwerke des Controllings. Wobei ich natürlich im Rahmen der Umsetzung die Zahlen verfolge, zum Beispiel, ob wir bei der Schließung eines Werkes im Rahmen der budgetierten Restrukturierungskosten liegen oder nicht. Das Messsystem wird jedes Mal der spezifischen Situation angepasst, und ich habe eine Vorliebe dafür, dass es möglichst einfach und verständlich gehalten wird. In Bereichen oder Fabriken, die nicht restrukturiert werden, die es auch in Turnarounds ja immer gibt, gelten die normalen Kennzahlen, die sich mehr auf feinkörnige Messgrößen wie die Produktivität oder «Cost of poor quality» beziehen. Was auch immer ich mache, mein persönliches Messsystem ist die Abfrage der Leute nach ihrem persönlichen Gespür. Dazu frage ich sie direkt, ob sie das Gefühl haben, ob wir noch auf Kurs sind, oder ob wir irgendwo etwas Falsches machen. Dies ist kein ingenieurmäßiges Messsystem, aber ein sehr effektives Frühwarnsystem für sich aufbauende Schwierigkeiten, die im Moment eher der Tendenz nach bestehen. Dieses Prozedere hilft zusätzlich, die Leute mit an Board zu halten.

«Ich hole während eines gesamten Turnarounds die 'Jas' aller Beteiligten immer wieder ab. Sowohl auf individueller Ebene, also im Vier-Augen-Gespräch, als auch auf kollektiver Ebene, also bei Leitungssitzungen.»

OE: Wie machen Sie das konkret, wenn Sie mit Leuten auf einem anderen Kontinent sprechen müssen?

Suter: Wenn ich physisch vor Ort bin, dann ist das kein Problem. Etwas schwieriger wird es, wenn diese Führungssitzungen über Telefonkonferenzen stattfinden, vor allem auch wenn zehn Leute miteinander verbunden sind. Dann erhalte ich ein weniger differenziertes Bild was Stimmungslagen betrifft. Wenn ich das Gefühl habe, dass es irgendwo klemmt, dann führe ich anschließend ein Einzelgespräch am Telefon, wo ich dann auch sehr delicate Aspekte ansprechen kann. So spreche ich zum Beispiel einen Mitarbeiter direkt auf meine Beobachtung an, dass er zwar gegen außen eine Maßnahme mitträgt, ich aber das Gefühl habe, dass dies in seinem Innern anders aussieht.

OE: Diese Thematiken sprechen Sie direkt an? Wird das nicht als aggressiv empfunden?

Suter: Es kommt natürlich auf die Tonalität an. Aber meistens öffnet sich mit dieser Direktheit auch ein Raum, in dem sich der andere auch persönlicher geben kann, und das führt dann zu ganz neuen Lösungen des Problems. Auch wenn er sich meiner Frage im Moment nicht so offen gegenüberstellt, so merkt er, dass ich ihm eine Chance gegeben habe. Ich oder er können dann nochmals zu einem späteren Zeitpunkt nachfragen. In praktisch allen Fällen kommt es spätestens dann zu einer offenen Aussprache. Manche Menschen brauchen für gewisse Dinge halt mehrere Anläufe.

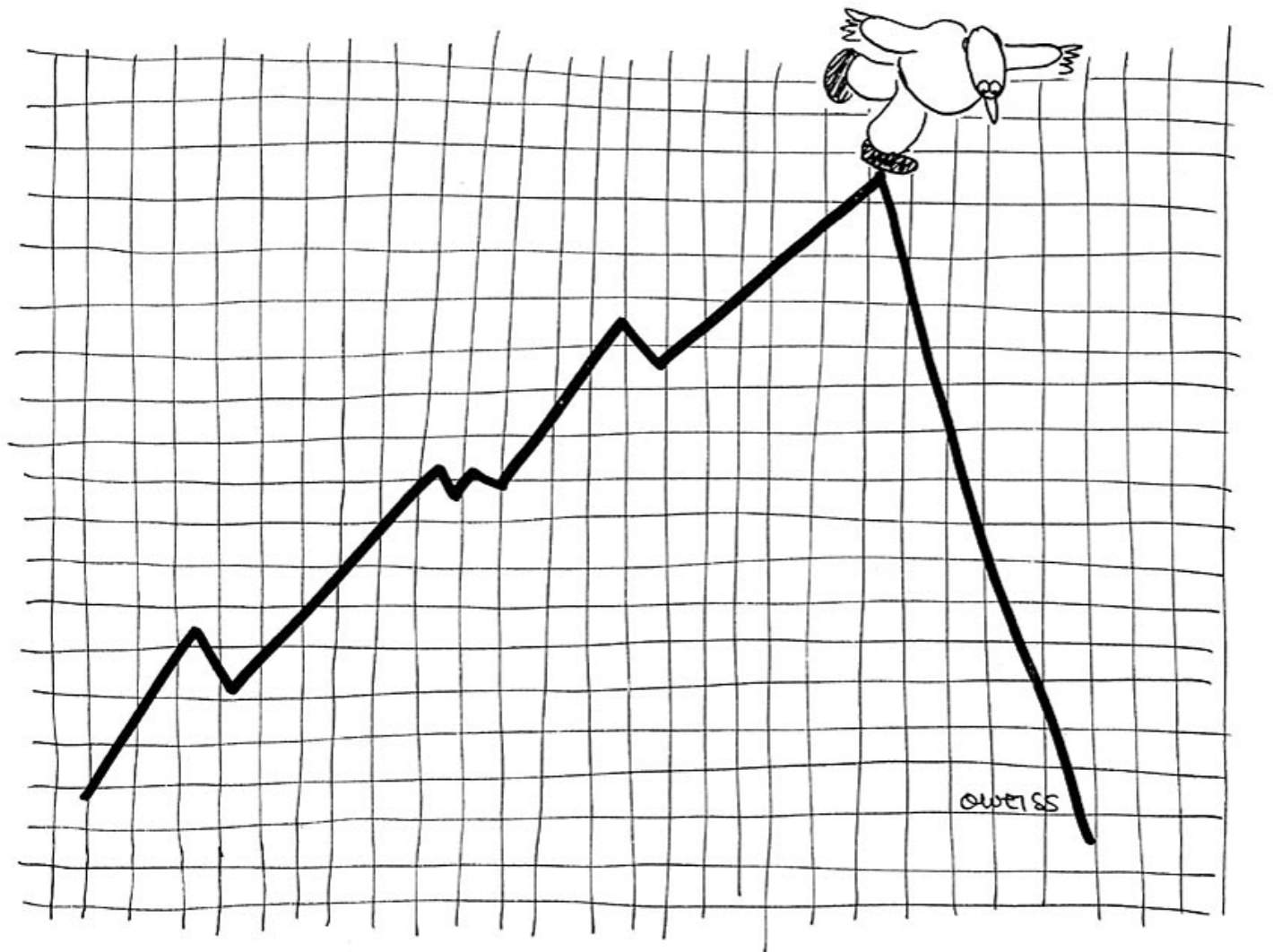
OE: Es scheint, dass mit dieser Vorgehensweise relative wenig Widerstand entsteht. Können Sie detaillierter erklären, wieso dieses Phänomen in Ihrem Wirken weniger auftritt. Hat das mit Ihnen persönlich zu tun?

Suter: Wenn nun der Eindruck entstanden ist, dass ich keinen Widerstand erlebe, so ist das nicht ganz richtig. Es fließt nicht immer alles ganz rund. Eine Restrukturierung gleicht dem Fluss eines Bergbaches, der da und dort ein paar Strudel und Gefälle mit starken Strömungen aufweist.

OE: Können Sie ein Beispiel geben für einen solchen «Strudel» und wie Sie damit umgehen?

Suter: Strudel kreisen natürlich genau um das Thema «Umgang mit Widerstand». Ich habe ja einleitend den Prozess erklärt und an welchen Stellen ich ein «Ja» abhole. Das hört während eines gesamten Turnarounds nie auf. Ich hole die «Jas» aller Beteiligten immer wieder ab. Sowohl auf individueller, also im Vier-Augen-Gespräch, als auch auf kollektiver Ebene, also bei Leitungssitzungen. Es fällt Menschen enorm schwer, wenn sie einmal unter vier Augen «Ja» gesagt haben, dann in der Teamsitzung vor Zeugen etwas anderes zu sagen. Und wenn sie einmal ja gesagt haben vor Zeugen, dann steigt auch die Chance, dass sie dann auch wirklich umsetzen. Das reicht aber nicht. Ich muss als Vorgesetzter den Leuten eine Chance geben, sich persönlich neu auszurichten, wenn zum Beispiel ihre alte Aufgabe obsolet wird. Auch dieser Fragen gehe ich im Einzelgespräch nach, wobei ich mit jeder einzelnen, mir direkt unterstellten Führungskraft Gespräche führe, welche Zukunft die ABB für sie haben kann. Man darf Widerstand nicht einfach per Dekret brechen, sondern will über eine individuelle Unterstützung, die die persönliche Situation und Befindlichkeit jedes einzelnen berücksichtigt, die Leute auf etwas Neues ausrichten.

OE: Diese individuelle Behandlung ist sehr aufwendig. Wie geschieht das konkret?



Suter: Das geschieht in diesen individuellen Gesprächen, in denen ich auch auf Aspekte eingehe, die normalerweise im Geschäftsleben und vor allem in Ingenieurunternehmen nicht so zum Zug kommen, zum Beispiel das Eingehen auf persönliche Ängste oder zweifelnde Gefühle. Daraus ersehe ich, wo ich jemanden unterstützen oder vielleicht sogar vor etwas schützen kann. Dann geht es aber vor allem darum, gemeinsam herauszufinden, wo er entscheidend dazu mithelfen könnte, den angestrebten geschäftlichen Wechsel zu vollziehen. Viele Mitarbeiter haben ja tiefe Erfahrung in diesem Geschäft, zum Teil 20 und mehr Jahre. Diese Leute kann man abholen, indem man ihnen auch eine Wertschätzung entgegenbringt für das Geleistete und vermittelt, dass dieser Erfahrungshintergrund enorm wertvoll für das Gesamtgeschäft ist. Alle diese Leute haben ursprünglich mit einer großen Be-

geisterung den Ingenieursberuf ergriffen. Deshalb versuche ich diesen «jungen Ingenieur» in jedem Mitarbeiter wieder wachzurufen und die Bereitschaft zu wecken, einmal etwas Neues auszuprobieren. Und im Idealfall findet sich für die meisten eine angemessene Rolle im Gesamtprozess und damit eine Möglichkeit, einen Beitrag zum Gesamterfolg zu leisten.

OE: Diese direkte, offene Art von Ihnen beeindruckt, aber bedeutet sie nicht auch manchmal eine Überforderung der Beteiligten?

Suter: Es ist mir noch nie passiert, dass ich hier Grenzen überschritten hätte. Das braucht natürlich auch sehr viel Fingerspitzengefühl und gegenseitiges Vertrauen und sich eingebettet fühlen im Ganzen. Bei großen Veränderungen fühlt man

sich unter den Beteiligten als Team, man erarbeitet etwas miteinander und zieht das dann durch. Ich glaube schon, dass man bei Führungskräften fast jeden bei seinem Ehrgeiz fassen kann, besser zu werden und einen Beitrag zum Gesamten zu leisten. Fast alle streben danach Erfolge zu haben. Keiner wird Manager oder geht in eine Führungsposition, wenn er nicht einen gewissen Ehrgeiz zum Wachstum hat. Und damit bringt man fast alle auf die richtige Schiene mitzumachen. Das ist im Menschen drin! Klar gehe ich da ein wenig von mir selbst aus und denke, dass auch jeder der Erste beim 100 Meter Lauf sein möchte. Auf diese Art und Weise habe ich es in meiner ganzen beruflichen Tätigkeit immer wieder geschafft, die wichtigen Leute hinter mich zu scharen und sich für ein gemeinsames Ziel, respektive einen Veränderungsprozess einzusetzen. Dazu gehört die Fähigkeit, den Leuten zuzuhören und eine Offenheit im Team zu erzeugen, die normalerweise nicht vorhanden ist.

«Zahlen spielen auch eine Rolle, aber schlussendlich muss man die Leute emotional abholen.»

OE: Gibt es weitere Beispiele von «strudelartigen» Situationen?

Suter: Zu den schwierigsten Situationen gehört meines Erachtens die Überzeugung der Leute aus meinen vorgesetzten Hierarchieebenen. Diese Ebenen müssen noch andere Aspekte mit einbeziehen. Aus dem Unterstelltenverhältnis ergibt sich noch weniger eine automatische Ausrichtung und Unterstützung meiner Strategie. Ich muss auch alle diese Vorgesetzten überzeugen, bis hin zu Konzernleitungsmitgliedern. So hatte ich zum Beispiel in diesem Projekt einen Fall, in dem wir vorge schlagen haben, größere Investitionen im Hochkostengebiet Europa zu tätigen. Dies entgegen dem allgemeinen Trend vornehmlich in Emerging Markets zu investieren. Hier muss ich klare, sachliche Argumente bereithalten, aber parallel dazu vorher in informellen Gesprächen abklären, was politisch machbar ist. Genau hier sind die direkten Vorgesetzten sehr wichtig, weil diese mehr Überblick haben über die auf diesen Ebenen herrschenden Strategien, Restriktionen und Überzeugungen.

OE: Welche Rolle spielen denn Emotionen in solchen fundamentalen Veränderungsprozessen?

Suter: Sie sind ebenso wichtig wie die sachliche Ebene. Es spielt sich ja alles zwischen Menschen ab. Und Menschen sind getrieben von Emotionen. Liebe zum Beispiel ist wohl einer der stärksten Motivatoren, das kennt ja jeder aus seinem Leben. Emotionen sind die größten Faktoren, um Veränderungen ein-

zuleiten. Zahlen spielen auch eine Rolle, aber schlussendlich muss man die Leute emotional abholen. Wenn ich mir das so überlege, spielen Emotionen wahrscheinlich eine viel größere Rolle als wir uns dies alle zugestehen. Für mich sind die Emotionen und die daraus folgende Motivation der Leute zentral. So ziehe ich zum Beispiel hoch motivierte Bewerber den hoch qualifizierten Bewerbern vor. Sie entwickeln einfach mehr Kraft und Energie in der Umsetzung.

OE: Wie läuft eigentlich die Kommunikation zu Beginn eines solchen Prozesses?

Suter: Wir versuchen den Prozess der Kommunikation so strukturiert wie möglich zu machen. Ein solches Restrukturierungsprogramm wird bei uns als börsennotierte Firma üblicherweise über ein Communiqué an die Öffentlichkeit getragen. Gleichzeitig bereite ich als Leiter eine Telefonkonferenz vor, indem ich mit meinen direkten Unterstellten durch das Communiqué gehe, Fragen und offene Punkte beantworte. Dabei geht es auch für mich darum, mir ein Bild der Lage zu machen, und ich frage auch die Leute, was sie bereits wissen und was in ihren Bereichen schon gelaufen ist. Denn oft ist es so, dass ich hier in der Zentrale auch nicht sofort alle Fragen beantworten kann. Meine Direktunterstellten haben anschließend die Aufgabe, sofort ihre Mitarbeiter in den Werken zu informieren. Wir achten darauf, dass die Mitarbeiter nicht aus den Medien von Umstellungen in ihren Bereichen erfahren. Wenn es dann in die Umsetzung geht, geht es auch um Einzelpersonen und da ist es eben wichtig, dass man das Sachliche vom Persönlichen trennt. Das heißt, ich muss dem Leiter einer Fabrik, die geschlossen wird, klarmachen, dass der Grund nicht darin liegt, dass er einen schlechten Job gemacht hat, sondern in übergeordneten Ursachen zu suchen ist.

OE: Für die Mitarbeiter in den einzelnen Werken kann ein solcher Turnaround eine sehr belastende Zeit der Ungewissheit darstellen. Was raten Sie diesen Leuten, wie sie sich in dieser Zeit verhalten sollen?

Suter: Es ist wichtig, dass die geschäftlichen Entscheidungen nicht persönlich genommen werden. Es liegt nicht am schlecht gemachten Job des Einzelnen, dass wir reduzieren müssen. Das ist wichtig für das Selbstwertgefühl. Zum anderen wünsche ich mir natürlich Mitarbeiter, die mithelfen, den Wagen aus dem Schlamm zu ziehen, die Veränderungen zu unterstützen und mit guten Ideen in ihren Bereichen einen Beitrag zu leisten.

OE: Was soll ich denn als Mitarbeiter konkret tun? Wenn ich irgendwo in einer Montagehalle arbeite, kann ich doch gar nichts tun außer abwarten und Tee trinken.

Suter: Ich glaube, jeder kann in seinem Bereich einen Beitrag leisten. Es gibt immer wieder Mitarbeiter, die haben tolle Ideen, die einfach irgendwo in der Hierarchie stecken bleiben. Immer, wenn ich eine Fabrik besuche und zu einer kleinen Rede aufgefordert werde, dann stelle ich die Strategie vor, informiere offen über eine mögliche Werkschließung, und fordere dann die Leute auch auf, darüber nachzudenken, was das für sie persönlich bedeuten würde. Zusätzlich öffne ich auch die Tür dazu, dass sie sich aktiv einbringen sollen, mitdenken, potenzielle Ideen in den Prozess einspeisen. Es freut mich immer, wenn ich aufgrund der Rede E-Mails kriege, in denen einzelne Personen Idee äußern.

OE: Was bedeutet es für Sie, wenn Sie merken «Jetzt habe ich den Turnaround geschafft»?

Suter: (Lacht) ...Ich merke es meist dann, wenn es beginnt mir langweilig zu werden. Spaß beiseite: Ich freue mich natürlich ungemein für das gemeinsam Geleistete, ich lebe davon, dass ich dazu einen substantiellen Beitrag leisten konnte, damit das Geschäft und die Mitarbeiter eine Zukunft haben. Das macht mir Spaß und ich empfinde es als eine große Befriedigung, ein solches Geschäft wieder in eine nachhaltige Wachstumsphase zu führen. Die Menschen spielen für mich hier eine größere Rolle als die rein finanziellen Aspekte. Das merke ich auch an den etwas enttäuschten Reaktionen der Leute, wenn ich die nächste Aufgabe in Angriff nehme. Sie sind dann hoch motiviert, sehen für sich eine Zukunft. Das ist aber nicht die Phase, in der ich auflebe, ich gehe dann normalerweise weiter zur nächsten Herausforderung.

«Die Differenz zu anderen Firmen kann nur über die Motivation und die Art und Weise wie wir miteinander kommunizieren und interagieren erreicht werden.»

OE: Hatten Sie schon einmal Misserfolg bei einem Turnaround?

Suter: Es gibt Fälle, wo man das anvisierte Ziel trotz großer Anstrengung nicht erreicht. Dann muss man offen und flexibel sein, neue Ansätze zu verfolgen. Ich hatte vor meiner Zeit bei ABB einmal einen Fall, in dem ich versucht habe, eine Fabrik in Kanada wettbewerbsfähig zu machen. Aus Größengründen hat das nicht geklappt, wir waren einfach zu klein. Wir mussten einsehen, dass es keine vernünftige Strategie im Alleingang gab und deshalb suchten wir dann den Anschluss an einen Konzern.

Zum Abschluss möchte ich aber eine Sache nochmals betonen, die mir sehr am Herzen liegt. Auch in einem Turnaround versuchen wir ja letztendlich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Die Differenz zu anderen Firmen kann nur über die im Unternehmen beschäftigten Menschen erreicht werden. Einerseits über die Motivation dieser Leute und andererseits über die Art und Weise wie wir miteinander kommunizieren und interagieren. In dieser Betrachtungsweise und grundsätzlichen Haltung liegt meines Erachtens der Schlüssel für den Erfolg solcher fundamentalen Veränderungsprozesse.

OE: Herr Suter, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Gespräch führte Caspar Fröhlich

Literatur

- **Arlinghaus, O. (2007).** Praxishandbuch Turnaround Management. Gabler-Verlag.
- **Buschmann, H. (2006).** Erfolgreiches Turnaround-Management (Schriften zum europäischen Management). Deutscher Universitätsverlag.
- **Faulhaber, P. und Landwehr, N. (2005).** Turnaround-Management in der Praxis. Umbruchphasen nutzen - neue Stärken entwickeln. Campus Verlag; Auflage: 3. aktualisierte A. (September 2005).
- **Kolb, S. (2006).** Integriertes Turnaround-Management: Konzept zur nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen in KMU. Peter Lang Verlag.
- **Müller, R. (2003).** Der Turnaround. Businessroman über persönlichen und unternehmerischen Wandel. Gabal Verlag.