



Dr. Fritz Ammann

Advisor

KRUPS CONSULTANTS GmbH, Düsseldorf

Dr. Fritz Ammann, geb. 1943, wohnhaft in der Schweiz, schloss an der Hochschule St. Gallen 1968 mit Lic.rer.publ. und 1972 mit Dr. oec. ab.

Er begann seine Karriere in den USA bei der Firma Genesco, Inc. Nashville/Tenn., die im Bereich Bekleidung und Accessoires weltweit (u. a. Charles Jourdan) führend war. Für Genesco war er in den Ländern USA, Kanada, Schweiz und Frankreich tätig.

Danach wechselte er zur schweizerischen Uhrengruppe SSIH (Vorläuferin der SMH/Swatch Group) als Executive VP für die Marke Omega.

In der ersten Hälfte der 80-er Jahre arbeitete er für die Metro-Gruppe (Cash & Carry/Einzelhandel) in Deutschland und leitete als Vorstandsvorsitzender die Metro-Aktivitäten in Österreich.

Danach wechselte er zurück zu SMH/Swatch, wo er als CEO für die beiden Uhrenmarken Swatch und Omega und Mitglied der Konzernleitung SMH tätig war.

1989 wurde Fritz Ammann Chairman & CEO der Charles Jourdan Gruppe in Paris und 1993 initiierte er einen Management Buy-Out (MBO) und war Chairman/Partner. Weitere zusätzliche Turnaround-Verantwortungen auf oberster Ebene waren Esprit de Corps in San Francisco, USA, als Chairman/CEO sowie Carrera Eyewear Gruppe München als CEO.

In den Jahren von 2001 bis 2004 leitete Fritz Ammann als Vorstandsvorsitzender die Sanierung der SPAR Handels-Aktiengesellschaft in Deutschland sowie deren Verkauf an die Edeka-Gruppe. Im Anschluss war er Chairman des Schweizer Handels- und Konsumgüterkonzerns VALORA.

Herr Dr. Ammann ist ebenfalls Mitglied der KRUPS CONSULTANTS. In seiner Funktion als Executive Advisor unterstützt er den Bereich Unternehmerberatung und Unternehmercoaching. Die KRUPS CONSULTANTS war Teil des Sanierungsteams der Carrera Eyewear Gruppe.

Herr Ammann: „Sie haben Sanierungen unter den verschiedensten Voraussetzungen durchgeführt. Wie verschaffen Sie sich zu Beginn Ihrer Tätigkeit einen Überblick über die Unternehmenssituation und die Qualität des Managements?“

Die erste Phase ist wie eine subjektive Autopsie (Geschäftsmodell, Kultur, Standards, Prozesse, Kontrolle, Kommunikation), indem ich versuche, den Unternehmenskörper mit einfachen Beobachtungen zu analysieren. Die lebenswichtigen Organe sind die Entscheidungsträger der unterschiedlichen Hierarchiestufen, an die ich mich zuerst in einer informellen Weise wende. Ähnlich wie der alte Landarzt (Augen, Zunge, Klopfen) versuche ich einen groben Überblick zu erhalten, indem ich Primärerkenntnisse durch scheinbare Trivialfragen suche, wie beispielsweise „Was sind die größten Probleme, mit denen die Unternehmensspitze konfrontiert ist?“

In fast allen Fällen erhalte ich dann die gleichen Antworten. Die operativ Verantwortlichen reden von Kommunikationsschwierigkeiten, über die Probleme mit den Gewerkschaften, den Aktionären und anderen Finanzgebern, die zwar Versprechungen bezüglich finanzieller Unterstützung machen würden, aber diese nicht umfassend einhalten. Regelmäßig kommen von den Managern offene bis verklausulierte Aussagen, dass sie eigentlich nur die Opfer einer exogenen Entwicklung sind, die sie nur bedingt selbst beeinflussen konnten und können.

Meine alles entscheidenden Fragen heißen dann: „Wie sieht es mit der Liquidität aus? Wie werden die Entscheidungen getroffen (einzeln oder kollektiv)? Wie ist die Kommunikation zu den Gläubigern, und wie verhalten sich diese?“

Gleich zu Beginn will ich das Tableau de Bord sehen, die „Instrumententafel“, mit welcher das Unternehmen gesteuert wird. Ich möchte wissen, welche Informationen zur Verfügung stehen und welche „Lichtlein“ rot blinken. Informationen, die täglich, wöchentlich bzw. monatlich aufbereitet, analysiert und evaluiert werden und damit die Basis für konkrete Entscheidungen sein sollten?

Welche Art von Koordinationssitzungen, welche Frequenz, und wie sind diese organisiert und dokumentiert? Wie werden Maßnahmen erarbeitet und deren Umsetzung nachgehalten?

Ich verschaffe mir also in kurzer Zeit einen Überblick, wie das Unternehmen geführt oder eben nicht geführt wird. Ich bilde mir eine Meinung, wer aus dem Management den Hang zum „Chef zu spielen“ hat, welche zurückhaltend sind, welche reden und nichts Klares sagen, welche reden aber nichts zu sagen haben, welche sich eine eigene Sicht der Dinge in ihrem Kopf zusammenbasteln, innerhalb oder jenseits der Realität.

Die letzten Schlüsselfragen, die ich einzeln oder in der Gruppe stelle, beziehen sich auf die professionellen und persönlichen Ziele, und welche konkreten Vorstellungen existieren, um die missliche Situation zu verändern. Damit spüre ich relativ schnell, ob das Management aus Machern oder Trittbrettfahrern zusammengesetzt ist. In einem nächsten Schritt gehe ich zügig auf die nächste Hierarchieebene und setze diese Art von Spontan-Interviews fort, versuche deren detailliertere, operative Teilsichten zu erfassen und diese mit den Vorstellungen/Vorgaben der Unternehmensleitung abzugleichen.

„Ist dieses Vorgehen primär von Ihren Eindrücken geprägt, welche Rolle spielen Zahlen, Daten, Fakten?“

Alles ist natürlich relevant. Das Wichtigste ist jetzt der operative Soll-/Ist-Vergleich der letzten 24, 12, 6 und 3 Monate. Ich will immer einen rollierenden 24-Monate-Vergleich haben, um einschätzen zu können, wie aussagekräftig die Planzahlen und die Hochrechnungen im Vergleich zur Wirklichkeit sind. Wunschenken bleibt nun mal der Haupttreiber in kritischen Situationen.

Oft wird man feststellen, dass die Leute diese Zahlen gar nicht präsent haben. Die Informationen sind irgendwie überall vorhanden, doch die eigentlichen Entscheidungsträger arbeiten nicht systematisch mit ihnen.

So müssen alle möglichen „Spezialisten“ aus dem Controlling, dem Rechnungswesen, dem Vertrieb etc. die traurige Realität vermitteln. Meistens werden primär Ausreden in semantischen Euphemismen vom Top-Management kreativ gepflegt.

Bei den unweigerlichen Differenzen will ich nur wissen: „Was haben Sie gemacht, um die unerfreuliche Situation pro-aktiv zu verändern oder mindestens das Unternehmen vorauseilend den wahrscheinlichen, neuen Gegebenheiten anzupassen?“ Eigentlich will ich nur aufzeigen und wissen, wie glaubwürdig und kompetent die Leute sind, um ihr eigenes Geschäft zu planen und zu steuern.

Leider stelle ich immer wieder das Gleiche fest, dass sie zu wenig zuverlässige Informationen haben, diese zu spät bekommen, oder die vorhandenen Informationen gar nicht oder nur unzureichend nutzen. Der Hauptgrund liegt in der Erfassung einer Plethora von Daten, welche den Blick auf das Wesentliche vernebelt. Somit werden oft an sich richtige Korrekturvorschläge nicht richtig umgesetzt, weil die unteren Ebenen, aus Selbstschutz oder Nichtverstehen, bewusst oder unbewusst, ganz oder teilweise blockieren.

„Welche Rolle spielt das Management der weiteren Ebene bei Ihrer Sammlung der Eindrücke? Wird es ebenfalls in dieser Phase aktiv einbezogen und welche Rolle spielen externe Informationsquellen?“

Die zweite und dritte Hierarchieebene entscheidet über Erfolg oder Misserfolg, im „Normalgeschäft“ wie in der Sanierung. Somit ist klar, dass diese Manager die besten Aussagen zur Elastizität des Unternehmens geben können. Das Wissen um die Problemursachen sowie mögliche Gegenmaßnahmen sind am ehesten hier zu finden.

Meine Interviews laufen ähnlich ab wie mit der ersten Ebene, d. h., ich kommuniziere mit offenem Blick, ohne Papier, mache keine Notizen, notiere mir später meine subjektiven Eindrücke, stichwortartig. In meinem Berufsleben habe ich gelernt, mich vor dem überflüssigen Notierer zu hüten. Diese schreiben jedes Detail mit gesenktem Blick auf, mit dem Resultat, dass sie „vor lauter Bäumen den Wald“ wirklich nicht mehr sehen.

Es sind in der Regel diejenigen Mitarbeiter, auf die man gut verzichten kann, weil sie vor lauter selbst gefülltem und bestens archiviertem Papier vergessen, was sie eigentlich konkret anschieben, umsetzen, kommunizieren, kontrollieren und modifizieren müssten. Im Weiteren besuche ich die Verkaufsfrent. Gleiches Vorgehen, spontane Interviewtechnik, um das stereotypische Funktionsverhalten zu überlisten, keine Notizen, Kerneindrücke a posteriori festhalten. Natürlich sollten auch externe Informationsquellen einbezogen werden, wie z. B. Beurteilungen von Kunden oder Konkurrenten. Es geht um das Filtrat des Essenziellen, es ist der „unternehmerische Ristretto“. Sanieren heißt also Ristrettoisieren, das Wesentliche filtrieren.

Das ganz Entscheidende ist, ich muss mich selbst so schnell wie möglich ausschließlich auf das Wesentliche konzentrieren. Und das Wesentliche ist das, an was ich mich ohne Notizen und ohne Powerpoint-Präsentationen jederzeit erinnern kann. Erst nach meiner subjektiven Grob-Erkenntnisphase lasse ich die Spezialisten kommen, Controller, externe Berater, etc. die mir Zahlen, Daten und Fakten erfassen, simulieren und evaluieren können. Mich interessiert primär „wie wird das Unternehmen gesteuert?“, passiv, reaktiv, pro-aktiv, stoisch, wait and see?

„Ihr Vorgehen ist also ganz wesentlich erfahrungsgestrieben?“

Ich würde eher sagen, eindrucksgestrieben. Dieser erste Eindruck darf aber nicht in Stein gemeißelt werden, denn er hat ganz natürlich etwas mehr Beharrungsvermögen, prägt also stärker. Aus diesem Grunde muss man sich auch selbst in die Lage versetzen können, seine starke Erstmeinung zu modifizieren, wenn sich dies als sinnvoller erweist.

„Wie sehen Sie die Rolle des alten Managements in diesem anstehenden gravierenden Veränderungsprozess?“

In der Regel stelle ich mir nach kurzer Zeit eine neue Equipe zusammen. Die alte Truppe hat nicht funktioniert, sie hat das Unternehmen gegen die Wand gefahren oder ist auf dem Weg dorthin. Ich sage nicht, dass alle wegmüssen. Aber es kann auch nicht sein, dass die alte Truppe mit den gleichen Verantwortlichen weiter die Dinge im alten Trott dominiert. Nur die kritische Einsicht für eine totale Neusicht bringt die erforderliche Durchsicht, denn erst eine andere Aufsicht erlaubt schließlich auch menschliche Nachsicht für die Unzulänglichkeiten der Vergangenheit.

„Was waren die häufigsten Fehler des Managements, die zu einer solchen Situation geführt haben?“

Es ist meistens die Wachstumshörigkeit, weil es so „unternehmerisch“ klingt: Je größer umso besser. Je mehr Umsatz desto mehr Dynamik. Und das führt ganz schnell zu einer Art unkontrollierter Expansion, ob das geographisch ist, oder ob es sich um eine artfremde Diversifikation handelt. Es fehlt an persönlicher Bescheidenheit. Der selbst induzierte Glaube, dass vielleicht ein scheinbar erfolgreicher „Midastouch“ in der Vergangenheit auch für total anders geartete Produkte oder Dienstleistungen Gültigkeit haben würde, ist oft der Ursprung von unreifer Selbstüberschätzung zu Lasten der Stakeholders.

„Wie ist der Spagat zwischen schneller notwendiger Reaktion auf die enge Liquiditätssituation und den daraus resultierenden drastischen Maßnahmen und der Nachhaltigkeit, die irgendwann einsetzen muss?“

Das Entscheidende, das zentrale Problem bleibt immer der Liquiditätsmangel. Das Geld kommt von den Aktionären, den Banken, anderen Finanzierungsquellen oder den operativen Gläubigern, in letzter Zeit kommt noch der Staat dazu, falls „too big to fail“. Man muss also schnell ein „Einfachstkonzept“ unterbreiten, welches die Geldgeber verstehen wollen, und von dem sie annehmen können, dass die neue Truppe mit einer anderen Radikalität und Geschwindigkeit operieren wird. Es geht nur um den kollektiven Glauben „der Neue packt es“, er weiß, wovon er spricht, er ist in der Lage, die besondere Elastizität des Unternehmens und des relevanten Umfeldes zu verstehen, er hat einen Turnaround schon in unterschiedlichen, anderen Situationen geschafft, er hat die Erfahrung und vor allem die persönliche Unabhängigkeit, intellektuell wie wirtschaftlich.

Die Nachhaltigkeit muss hintenanstehen, weil sie deutlich mehr Erfolgskomponenten umfasst. In der Sanierungsphase braucht es vor allem den Willen, sich ganz bewusst auf ganz wenige Kernziele zu beschränken. Es hat keinen Platz für Marginalien, welche in einem Nachhaltigkeitskonzept natürlich nicht ignoriert werden dürfen. Umso wichtiger sind Geschwindigkeit und Konsequenz bei der Umsetzung der Kernziele.

„Welche Rolle spielt für Sie Krisenkommunikation im Rahmen einer Sanierung und was ist entscheidend?“

Immer die gleichen Vorstellungen (Ziele, Strategie, operatives Vorgehen, Kontrolle, pragmatische Anpassung) betreffend der schwierigen und harten Sanierungsarbeit vermitteln. Die Kommunikation muss mit der absolut identischen Offenheit und Radikalität allen verkauft werden, insbesondere bei Großunternehmen mit ihren vielen Gremien.

Man hat nur eine einzige Chance, aktive Unterstützung zu erhalten, oder wenigstens ohne latenten Widerstand operieren zu können, wenn man stets die gleiche Sanierungsphilosophie vertritt. Es geht erneut um Glaubwürdigkeit. Immer die gleiche Sprachregelung, egal, mit wem ich rede. Und immer wieder: Man muss sich auf das absolut Essenzielle konzentrieren. Man hat keine Chance, wenn man den Leuten zu viel erklärt. Entscheidend ist die Perzeption. Es geht nicht um das konkrete Verstehen von Einzelheiten des Sanierungsplanes, es geht ausschließlich um die kollektive-subjektive Wahrnehmung der wahrscheinlichen Führungskompetenz der Sanierungsverantwortlichen.

Sie müssen offen, ehrlich, glaubwürdig, direkt, unkompliziert und vor allem selbstbewusst sein. Die Person des Chefs steht unweigerlich im Zentrum, weil sämtliche, individuellen Hoffnungen in der Krise zunächst auf ihn projiziert werden. Er ist klar kein Wunderheiler, kein Magier oder Messias, obwohl die „Nutznießer des geplanten Turnarounds“ ihn genauso sehen möchten.

„Was ist aus Ihrer Sicht der wesentliche Unterschied zwischen Ihrem Vorgehen und einem eher durch Sanierungsgutachten getriebenem Vorgehen?“

Bei dem durch „Expertengutachten“ getriebenem Vorgehen geht es, in der Regel, um eine Art Post-Rationalisierung. Es sind Alibiübungen, welche die Gläubiger haben müssen, damit sie und ihre Work-out-Spezialisten persönlich nicht angreifbar werden. Irgendwie haben die Geldgeber vor dem Absturz ja gepennt. Es geht für diese auch um einen Prozess der persönlichen Exkulpation.

Für diesen lassen sich am besten wortgewaltige Theorie-Bonzen engagieren, welche hervorragende PowerPoint-Präsentationen an die verschiedenen internen wie externen „Wichtiggremien“ machen und schließlich eine schön gebundene „Eunuchen-Erkenntnisbibel“ überreichen, alles nach dem Motto „je teurer, desto besser“.

Das typische Beratungsunternehmen verdient sein Geld nicht mit der Spitzenleistung seiner Spitzenleute, deren Preis meistens gerechtfertigt ist. Das Teure ist das Mittelmaß, welches überall präsent ist. Es ist das lukrative „Fußvolk“, frisch von der Schulbank, für welches der „Normalaufwand“ verrechnet werden kann.

All dies führt zu einem Wildwuchs von unnötigen Details, Marginalien und deren „relevante Verknüpfungen“, welche Beratungsstunden generieren und die Kasse klingeln lassen, dies sowohl bei der Faktenerhebung wie auch bei der anschließenden Umsetzung. Doch dieses Vorgehen erinnert an ein gut eingesetztes Kunstnebelgerät, welches den Blick auf das Wesentliche verwischt und gleichzeitig eine Unmenge von operativen Vorschlägen produziert, die sich größtenteils in ihrem unmittelbaren Wirkungsgrad wiederum selbst kannibalisieren.

Was wirklich fehlt, ist die konkrete Umsetzungsverantwortung, aus persönlicher Erfahrung genährt, mit dem inhärenten Risiko von weniger guten bis hin zu echten Fehlentscheidungen, welche zügig und pragmatisch korrigiert werden müssen. Wer viel entscheidet, macht viele Fehler, wer wenig entscheidet, macht wenig Fehler, wer nichts entscheidet, macht „keine Fehler“, ... und kann einmal mehr seine geschönte Rechthaberei beim nächsten Kunden verkaufen.

Für die nachgelagerten Erklärungs- und Entschuldigungsszenarien müssen halt wieder die vielen Imponderabilien, die exogenen Einflussfaktoren bis hin zum unglücklichen, professionellen Mittelmaß der verbliebenen Mitarbeiter herhalten. Externe Berater sind bestimmt nicht a priori schlecht. Doch wo haben sie die Leute mit konkreter Misserfolgserfahrung? Dieser Terminus existiert bei ihnen nicht. Sie verfügen über hervorragende Checklists, welche eine umfassende und schnelle Analyse ermöglicht. Hingegen bleibt das Kamasutra nur eine interessante „Rezeptsammlung“ für Theoretiker.

Meine Meinung zu externen Beratern hat sich im Verlaufe eines langen Berufslebens verfestigt und situiert sich, nicht erstaunlich, genau auf der gegenüberliegenden Seite von ihnen selbst. Ich sage nämlich: Externe so viel wie nötig, Interne so viel wie möglich.

Nicht allein die akademischen Vorleistungen, sondern vor allem die echten, praxisorientierten Erfahrungen sind unersetzlich. Die eigenen Leute können mit dem vorausseilenden Vertrauen, welches den externen Beratern zu Beginn einer Zusammenarbeit blind geschenkt wird, in Kenntnis der operativen Elastizität des eigenen Unternehmens, schneller und damit effizienter gegensteuern. Ihre ungenügenden Leistungen in der Vergangenheit sind primär auf konkrete Führungsdefizite des Topmanagements zurückzuführen.

Mein Vorgehen bleibt, mit einem neuen Topmanagement, natürlich inkl. interne Promotionen, der Versuch, eine neue Firmenkultur durch persönliches Vorleben zu schaffen. Dies ist immer äußerst anspruchsvoll, doch der steinige Weg gibt am Ende eine subjektive Befriedigung, welche im „Normalgeschäft“ nie erreicht werden kann.

„Was sind für Sie die wesentlichen Erfolgs- und Misserfolgskriterien einer Sanierung?“

Mit jeder Restrukturierung war ich schneller und radikaler. Doch habe ich im Nachgang immer noch gesagt es hätte noch radikaler und schneller sein können oder noch besser sein müssen. Der Erfolg kommt mit der Ristrettoisierung. Was ist das Filtrat des Essenziellen? Welche Bedeutung hatten die praktizierten Aktivitäten für das Unternehmen in der Vergangenheit, haben sie in der Gegenwart und werden sie mit großer Wahrscheinlichkeit in der Zukunft haben? Die absolute, gemeinsame Konzentration auf die drei wesentlichen und vor allem für das Unternehmenswohl entscheidenden Herausforderungen.

Alles andere macht in kritischen Situationen keinen Sinn. Diese Priorisierung muss intern wie extern auf allen Stufen verinnerlicht sein, alle müssen am gleichen Strick ziehen. Dies ist noch relativ einfach, schwierig wird es erst, wenn alle am gleichen Ende ziehen müssen. Leider haben die meisten Manager die unsägliche menschliche Eigenschaft, dass sie einen Aufwand zur Entscheidungsfindung umgekehrt proportional zur Wichtigkeit der Angelegenheit pflegen. Alles Marginale, das meiste Irrelevante, wird groß und pathetisch thematisiert, notiert, archiviert und am Ende innerlich kremiert. Dies ist normal, denn schließlich braucht das Unbedeutende keine Vorbereitung, jedes spontane Geschwätz macht dann in diesen Gewohnheitssitzungen „Sinn“.