

Martin Hellweg im Gespräch mit Christian Düblin

Beigesteuert von Christian Düblin

Martin Hellweg, Jahrgang 1967, ist CEO und Verwaltungsrat der Swissmetal-Gruppe im solothurnischen Dornach. Seinen ersten Restrukturierungseinsatz hatte er 1997 – 2000 bei der Keramik Laufen.

Im Jahr 2003 wurde er als Turnaround Manager bei der damals angeschlagenen Swissmetal-Gruppe engagiert. Sein Auftrag lautet, den traditionellen Halbzeug-Hersteller von Buntmetallen und Buntmetalllegierungen wieder auf Kurs zu bringen. Martin Hellweg rückte aufgrund von Streiks im Swissmetal-Werk im jurassischen Reconvilier ins internationale Medienlicht. Im Gespräch mit Christian Düblin erzählt er über seine Erfahrungen als Turnaround Manager und gibt Einblick in die von ihm gegründete Ally Management Group, die sich auf das Management von sogenannten 'Special Situations' fokussiert.

Christian Düblin: Sehr geehrter Herr Hellweg, was unterscheidet das Meistern von schwierigen Situationen in einem normal laufenden Betrieb von einem Turnaround-Engagement, wie Sie es selber gerade in der Swissmetal erleben?

Martin Hellweg: In einer Turnaround-Situation hat es überaus viele, zum Teil für den Erfolg des Vorhabens wichtige, Beteiligte, die den Glauben an das eigene Unternehmen verloren haben. Darum muss man diesen tragenden Kräften zunächst möglichst gut vermitteln können, dass es in der Tat Licht am Ende des Tunnels gibt. Der Turnaround Manager muss eine Zukunftsperspektive verkaufen können. Diesen 'uphill battle' in einer Phase der vermeintlichen Ausweglosigkeit zu bestehen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Dafür muss man weniger Überzeugungsarbeit leisten im Hinblick auf die Notwendigkeit, dass sich etwas zu ändern hat. Das ist meist allen Beteiligten klar. Für ungeduldige Menschen, wie ich es einer bin, ist dies ein Vorteil. Häufig wird der ideale Zeitpunkt für Wandel in Unternehmen ja verpasst, weil man sich nicht rechtzeitig ändern will. Diese Verweigerungshaltung gegenüber dem notwendigen Wandel hat mich als junger Berater den Putz von den Wänden kratzen lassen. Meine Tätigkeit passt also ganz gut zu meinem Stärken-Schwächen-Profil. Entsprechend glaube ich, dass langjährig erfolgreiche Schönwetterkapitäne – vor deren Fähigkeiten ich durchaus grossen Respekt habe – sich wiederum nicht gut eignen als Manager in Turnaround-Situationen und vice versa. Ich sehe aber häufig, dass dieser Fehler gemacht wird: Eine Person mit grossen Verdiensten in einem gut laufenden Unternehmen wird in eine Krisensituation versetzt, siehe den Fall Swissair. Umgekehrt darf man als Turnaround Spezialist auch nicht zu lang bleiben. Irgendwann braucht es wieder den Going Concern Manager.

Was muss ein Turnaround Manager für Qualitäten aufweisen?

Neben den üblichen Fähigkeiten einer Führungskraft braucht ein Turnaround Manager ein besonders stabiles Nervenkostüm, denn er steht gerade in der Anfangsphase doch regelmässig sehr nahe am Abgrund. Der Turnaround Manager muss es in solchen Situationen schaffen, die herrschende Nervosität zu mildern und nicht noch durch sein eigenes Handeln zu verstärken. Das klingt recht logisch, braucht aber eine enorme Selbstdisziplin. Sie müssen sich Ihrer Sache sehr sicher sein und dies auch ausstrahlen. Seien Sie sicher, jede Mimik in Ihrem Gesicht wird gelesen und gedeutet. Über diese charakterliche Eigenschaft hinaus braucht es einschlägige Krisenmanagement-Erfahrung, wie ich zuvor schon sagte. Lieferanten, Kunden, Aktionäre, insbesondere aber auch die kreditgebenden Banken pflegen in Krisensituationen meist einen deutlich rüdereren Umgangston, denn auch sie sind nervös und befürchten Verluste. Es braucht eine gute Balance zwischen einem einerseits bestimmten, ja resoluten Auftreten, das andererseits aber nicht provozieren darf. Man steht in solchen Situationen auf recht dünnem Eis.

Ein Turnaround Management, wenn es denn nachhaltig sein soll, erstreckt sich über eine gewisse Zeitperiode. Kann man es in Phasen oder Schritte einteilen, die bei jedem Turnaround Management vorkommen?

Es gibt tatsächlich Phasen, die zwar verschieden ausgeprägt sein können, die sich aber nahezu in allen Turnaround Management-Engagements manifestieren. Zuerst hat man als Turnaround Manager zumeist ein Cash-Problem anzupacken. Der Manager muss es schaffen, den Geldabfluss zu stoppen, um das leckere Schiff über Wasser zu halten.

Ohne ein konsequentes Liquiditätsmanagement geht gar nichts. Ist die Liquidität einmal für eine Zeit sichergestellt, leitet man die klassischen, zugegebenermassen wenig originellen, Restrukturierungsmassnahmen ein. Das ist mehr ein 'just do it' als eine intellektuelle Aufgabe. Es geht darum, das Schiff aus dem Sturm herauszumanövrieren. Dazu müssen die definierten Massnahmen konsequent umgesetzt werden. Das klingt auch wieder sehr logisch. Dennoch braucht es einiges, um dem in der Realität wirklich gerecht zu werden. Hat das Schiff wieder ruhigere Gewässer erreicht, bleibt der richtige Kurs einzuschlagen. Dies betrachte ich als die dritte Phase, bei der es um die Repositionierung des Unternehmens geht. Eine Repositionierung ist insbesondere erforderlich, um einen Jo-Jo-Effekt – die Restrukturierung alle paar Jahre – zu verhindern. Diese dritte Phase nimmt am meisten Zeit in Anspruch und stellt nochmals grössere Anforderungen an das Management. Wenn Unternehmen scheitern, ist es oft wegen dieses letzten Punktes. Einen permanenten Kampf ums Überleben hält eigentlich keine Firma durch. Das ist am Ende zumeist nur ein Sterben auf Raten. Nur wer sich anschliessend an die eigentliche Restrukturierung auch richtig im Markt positioniert, kann nachhaltig erfolgreich sein. Bei Swissmetal sind wir gerade in dieser Phase der Repositionierung. Wir sind noch nicht am Ziel, machen aber gute Fortschritte.

Schauen wir zunächst etwas weiter zurück. In den Jahren 2002/2003 war Swissmetal enorm ins Strudeln geraten. Mit gekündigten Krediten in Höhe von rund CHF 60 Mio. ging sie mit grossem Getöse fast unter. Was waren die Gründe für die Probleme dieses fast hundertfünfzig Jahre alten Unternehmens?

Im Nachhinein ist man natürlich immer schlauer. Darum will ich mit dem gebotenen Respekt und einer gewissen Vorsicht antworten. Aber wenn man heute zurückschaut, dann erscheint es schon so, als ob es in der Vergangenheit Managementfehler gegeben hätte, die sich kumulierten und zusammen zum Beinahe-Aus für Swissmetal geführt haben. Insbesondere gab es keine klare Wachstumsstrategie. Swissmetal schrumpfte trotz eines eigentlich hervorragenden Know-hows und grosser Innovationskraft während mehrerer Jahre. Man verstand es nicht, Verluste in reifen bis alternden Marktsegmenten mit Wachstum in neuen Bereichen zu kompensieren. Alle drei Swissmetal-Standorte (Dornach, Reconvilier und Lüdenscheid) wurden so mit der Zeit kleiner und kleiner. Wenn man aber schon nicht wachsen konnte, so hätte man zumindest die Kosten anpassen müssen. Aber auch das passierte nicht, wahrscheinlich, weil man die drei Standorte hätte zwingen müssen, stärker zusammen zu arbeiten, was diese partout nicht wollten. Wir hatten bei Swissmetal drei Festungsanlagen, die sich gegenseitig bekämpften, anstatt Synergien zu suchen und zu nutzen. Es gab kein Wachstum, aber auch keine Kostenanpassung. Damit wäre das Schicksal der Swissmetal beinahe besiegelt gewesen. Am Ende liess man das Werk in Deutschland in die Insolvenz schlittern, wohl um in einem Schritt überschüssige Kapazitäten abzubauen. Dieses Ziel hätte man aber nur erreichen können, wenn man den Standort ordentlich geschlossen hätte. Durch die Insolvenz verlor man die Kontrolle über den Standort in Deutschland und bewirkte, dass daraus ein Wettbewerb entstand. Noch schlimmer war, dass die Insolvenz des Tochterunternehmens verschiedene Kredite fällig werden liess, was die ganze Gruppe gefährdete. Warum man damals nicht Teile des Metallbestandes verkauft hat, um zumindest eine ordentliche Schliessung ohne Insolvenz durchzuführen, verstehe ich bei allem Respekt vor den seinerzeitigen, sicherlich nicht einfachen, Umständen nicht.

Es wurde auch die Schliessung der Giesserei in Reconvilier diskutiert, was zu einem 30tägigen Streik geführt hat. Sie sind in dieser Zeit sehr stark unter Beschuss geraten. Man hat Sie unter anderem auch mit den 'Heuschrecken' verglichen und gemutmasst, Sie wollten die Braut schmücken, um sie zu verkaufen. Wie haben Sie diese Zeit erlebt?

Für einen kurzen, impulsiven Streik der Arbeiterinnen und Arbeiter habe ich ein gewisses Verständnis. Immerhin bestand die Giesserei am Ort 150 Jahre. Es gab aber auch eine ganze Anzahl von Trittbrettfahrern, Politikern, Institutionen und die verantwortliche Gewerkschaft, welche die Angelegenheit nutzen wollten, um sich persönlich zu profilieren. Das heizte die Situation derart auf, dass wir am Ende einen 30tägigen Streik hatten. Ganz offen, ich habe in dieser schwierigen Zeit bezüglich einiger Personen und auch Institutionen einiges an Respekt verloren. Man heulte mit den Wölfen, anstatt sich zu informieren und besonnen zu reagieren. Lassen Sie mich aber lieber die positiven Beispiele herausstreichen. Eine Person, die mich wirklich beeindruckt hat, war Rolf Bloch, der vom Bundesrat vorgeschlagene Mediator, dem es mit seiner würdevollen und sehr überlegten Art gelang, die Fronten aufzubrechen und einen Dialog möglich zu machen. Eine andere, sehr positive Erfahrung war der grosse Rückhalt bei der Belegschaft in Dornach und zwar vom Manager bis zum Mann an der Maschine. Diesen Umstand zum Beispiel blendeten die Medien in der Berichterstattung nahezu komplett aus. Es entstand manchmal der Eindruck, das Management hätte Probleme mit der Belegschaft, der Riss verlief also horizontal durch die Hierarchie. Weit gefehlt! Es gab einen tiefen Graben senkrecht durch die Organisation zwischen Dornach und Reconvilier. Es war unsere Aufgabe, diesen zu überwinden. Dieser Kulturwandel war ein Kraftakt. Am Ende hat sich glücklicherweise gezeigt, dass man auch in schwierigen Zeiten, in denen die Kritiker phasenweise deutlich überwiegen, Berge versetzen kann, wenn man nur eine klare Linie hat und daran glaubt.

Mit der neuen Extrusionspresse, welche Swissmetal vor einigen Wochen in Dornach in Betrieb setzen konnte, haben Sie ein klares Bekenntnis zu diesem Standort abgelegt. Die Investoren haben mit dieser millionenschweren Anschaffung signalisiert, dass sie an die Swissmetal glauben. Welches sind die nächsten Schritte, die es für Sie und die Swissmetal noch zu meistern gilt?

Wir wollen den leider allzu oft zu beobachtenden Jo-Jo-Effekt verhindern. Es darf nicht alle 3-5 Jahre eine Restrukturierung geben. Wir müssen Swissmetal so repositionieren, dass nachhaltiges, profitables Wachstum möglich ist. Wir pflanzen dazu einige neue Bäumchen, von denen wir hoffen, dass sie uns zu einer Firma mit grosser Zukunft werden lassen, so z.B. unser Hoffnungswert 'SolarTiles', die Dachziegel zur Energieerzeugung. Solche neuen Produkte können Swissmetal wieder zum blühenden Unternehmen werden lassen.

Sie sind Gründer und Geschäftsführer der Ally Management Group, einem Netzwerk von spezialisierten Managerinnen und Managern, das auf das Management von Unternehmen in Krisensituationen spezialisiert ist. Was genau kann die Ally Management Group einem Unternehmen bieten?

Der Tätigkeitsschwerpunkt von Ally ist die Schaffung und Wiederherstellung nachhaltiger Werte bei Unternehmen, die in eine Krise oder sonstige Diskontinuität gleich welcher Art geraten sind. Der rapide technologische Wandel und der harte Wettbewerb in einem sich ständig verändernden Wirtschaftsumfeld kann sowohl langjährig etablierte als auch junge Unternehmen in eine Schieflage bringen. Wenn ein Kurswechsel erforderlich ist, muss das Unternehmen von Fachleuten mit unverstelltem Blick und unbefangenen Urteil geführt werden. Dabei glauben wir an den Ansatz des Managements und nicht an denjenigen der Beratung in Turnaround-Situationen. Denn ein Berater kann vielleicht ein gutes Management besser werden lassen, aber nicht ein schlechtes gut. Im Turnaround muss umgesetzt werden. Das ist Managementaufgabe. Darum bieten wir uns als Manager in solchen sogenannten 'Special Situations' an.

Sehr geehrter Herr Hellweg, ich bedanke mich herzlich für dieses Gespräch und wünsche Ihnen auch im Namen von Xecutives weiterhin viel Erfolg bei allen Ihren Projekten.

(C) 2008 by Christian Düblin. Alle Rechte vorbehalten. Anderweitige Publikationen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors gestattet.

Further Links:

- Engagement at the Ally Management Group
- Engagement at the Swissmetal Group
- Engagement at the Rochester-Bern Executive M.B.A. Program
- University teaching position at the University of Bern

