

Gespräch mit



**Herrn
Hanno Ulmer
Vorstand**

Doppelmayr Unternehmensgruppe

Frage 1: Wo hat sich Ihrer Ansicht nach in der Vergangenheit Ballast angesammelt, der sich nun negativ auf die Unternehmensergebnisse und die Liquidität auswirkt?

Aus meiner Sicht gibt es hier vor allem drei Bereiche, die immer wieder Potentiale und Einsparungsmöglichkeiten bieten:

a) Alle indirekten Bereiche

Die Menschen sind in guten Zeiten wenig sensibel im Umgang mit Geld und es wird vielfach mit der „großen Kelle“ zugelangt. Damit sammeln sich im Laufe der Jahre insbesondere in den indirekten Bereichen immer viele kleine Dinge und Aufgaben an, die Zeit und letztendlich Geld kosten. Diese sind oft schwer zu identifizieren und noch viel schwerer wegzubekommen, da es sich um Annehmlichkeiten handelt, an die man sich über lange Zeit gewöhnt hat und auf die nur äußerst ungern verzichtet wird.

b) Working Capital

Als Folge der Verfügbarkeits- und Lieferterminprobleme auf der Beschaffungsseite hat man in den Boomjahren automatisch Überbestände und Sicherheitsreserven aufgebaut. Dies war damals mit der jederzeitigen Lieferbereitschaft sehr leicht zu rechtfertigen. Jetzt rächt sich das natürlich bitter und hat eine doppelte negative Auswirkung. Einerseits geht die Anzahl der Aufträge zurück und von den verbleibenden Aufträgen ist auch schon sehr viel vorgefertigt.

c) Im produktiven Bereich

In guten und auftragsstarken Jahren wird der Produktivität zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Im Vordergrund stehen die Liefertermine. Die Gewerkschaften verlangen in den Kollektivvertragsverhandlungen immer einen Teil des sogenannten Produktivitätszuwachses, der aber vielfach gar nicht eingetreten ist. Obwohl in allen Bereichen die neuesten Technologien im Einsatz sind, sehe ich den großen Produktivitätszuwachs nicht. Hier liegt also noch viel Geld auf der Straße, das man jetzt aufheben muss.



Ich möchte aber auch anmerken, dass man das Kind jetzt nicht mit dem Bade ausschütten darf. Darunter verstehe ich, dass man nicht in Bereichen den Rotstift ansetzen sollte, die man in einer Aufwärtsphase – die sicher wieder kommen wird, nur ist der Zeitpunkt ungewiss - dann erst wieder mühsam aufbauen muss.

Frage 2: Können Sie mir mit Bezug auf unsere Behauptung, dass Liquiditäts- und Ertragszuwachs durch die Fokussierung auf die Kernkompetenzen erreicht werden kann, noch weitere Wege/Ansätze/Ideen zur Eliminierung von „Cash Burnern“ nennen?

Die ersten Potentiale kann man meist schnell heben, dann geht es immer schwieriger und die Erhaltung der eigenen Kernkompetenzen spielt hier schon eine äußerst wichtige Rolle.

Grundsätzlich sind wir bei Doppelmayr bei Personalabbaumaßnahmen sehr vorsichtig. Ein zu radikaler Schnitt ist meist mit Motivationsproblemen verbunden, die im Ergebnis dazu führen können, dass auch Nichtbetroffene ihre Verantwortung nicht mehr ausreichend wahrnehmen. In unserem Geschäft gibt es auch keinen Personalmarkt für „Seilbahner“. Das bedeutet, dass wir mindestens 3 Jahre in die Ausbildung und Kompetenz neuer Mitarbeiter, insbesondere in der Konstruktion, investieren müssen. Daher sind wir in dieser Thematik sehr vorsichtig und behutsam.

Gott sei Dank haben wir schon vor mehreren Jahren ein Programm in der Gruppe unter dem Titel „Abbau der Verletzbarkeit“ durchgeführt. Unsere Führungskräfte waren dabei weltweit aufgerufen, Möglichkeiten und Maßnahmen auszuarbeiten, die bei einem angenommenen Auftragseinbruch und Umsatzrückgang von rund 30 % zu einer entsprechenden Anpassung der Kostenstruktur erforderlich sind. Die Potentiale wurden dabei auch durch interne Kostenvergleiche zwischen den einzelnen Strandorten nach dem Prinzip „Best in Class“ identifiziert.

Wir sind heute zum Glück nicht in diesem Ausmaß betroffen, konnten aber damit sehr schnell und konsequent reagieren und unsere Kostenstruktur anpassen, da wir die Pläne bereits in der Schublade hatten.

Unter dem Strich wird man aber immer erst in der Zukunft sehen, ob man auch tatsächlich die richtigen Zöpfe abgeschnitten hat.

Frage 3: Wir sind der Meinung, dass heute vielfach Serviceleistungen an die Kunden verschenkt werden. Sehen Sie hier Potentiale für Abstriche? Wenn ja, wo?

Natürlich werden heute viele Serviceleistungen erbracht, die dem Kunden nicht verrechnet werden. Eine Änderung dieser Verhaltensweise ist allerdings im heutigen Marktumfeld nur sehr schwer möglich. Doppelmayr beschäftigt in Wolfurt allein 3 - 4 Mitarbeiter, die sich nur mit Anfragen von Kunden befassen, welche Unterstützung für die verschiedensten Fragestellungen beim Betrieb der Seilbahnanlagen suchen. Unsere Philosophie ist es, diese Tätigkeiten nicht zu verrechnen, sondern als Dienst am Kunden und als Investition in die Zukunft zu sehen. Als Markt- und Technologieführer unterliegt man hier einfach Limitationen. Beispielsweise unterhalten wir auch dezentrale Läger, obwohl man heute innerhalb von Europa - und in einem Zeitraum von 24 Stunden - Ersatzteile an jeden Ort bringen kann. In unserem Geschäft ist aber die prompte Verfügbarkeit von Ersatzteilen ein „MUST“, weil unsere Kunden hauptsächlich in der Wintersaison und innerhalb dieser wiederum oft nur an wenigen einzelnen Wochenenden ihr Hauptgeschäft erzielen.

