

## SITUATION UNTER KONTROLLE

**Wir trafen uns mit dem CEO der Tornos-Gruppe, Raymond Stauffer, um uns über die weltweite Wirtschaftssituation zu unterhalten sowie darüber, wie der Schweizer Maschinenhersteller diese bewältigt.**

**decomagazine:** An der jährlichen Medienkonferenz von Tornos zeigten Sie auf, dass der Businessplan von 2002 bis 2007 gut eingehalten werden konnte. Sie verfolgen einen Plan 2007-2012, der erstellt wurde, als „alles noch gut ging“. Wie behalten Sie die Situation im Griff?

**Raymond Stauffer:** Unser Businessplan 2002-2007 war realistisch und wir haben bewiesen, dass das Unternehmen in der Lage ist, diesem Wachstumsplan zu folgen. 2008 waren wir, wie die meisten der Akteure der Industrie, von der Rezession betroffen. Tornos befindet sich heute in einer anderen Situation als bei den vorangehenden Krisen, denn heute verfügen wir über die nötigen Instrumente, um eine Krise zu bewältigen.

**dm:** Sie sprechen von einer anderen Situation. Meinen Sie damit die Produkte oder die Finanzen?

**Raymond Stauffer:** Beide Aspekte sind wichtig. Was die Produkte betrifft, verfügen wir heute über eine breite Maschinenpalette, aus der die Kunden diejenigen Maschinen auswählen, die ihren Anforderungen am besten entsprechen. Die finanzielle Situation des Unternehmens ist gesund, die Schulden wurden vollumfänglich beglichen. 2007 und 2008 realisierten wir einen EBIT von 32,7 respektive 13,1 Millionen Schweizer Franken sowie einen Nettogewinn von 35,1 und 6,0 Millionen Schweizer Franken. Gleichzeitig verfügen wir heute über Instrumente, die es uns ermöglichen, Konjunkturschwankungen besser aufzufangen, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle und Kurzarbeit.

**dm:** Auch wenn Sie die Situation unter Kontrolle haben, ist Ihr Plan 2007-2012 nicht doch etwas optimistisch? Die Tatsachen belegen, dass die gesamte Wirtschaft verlangsamt...

**Raymond Stauffer:** Natürlich mussten wir unseren Businessplan zeitlich anpassen und Aufschwungsszenarien ausarbeiten. Aber ich möchte nochmals betonen, dass wir über die notwendigen Instrumente verfügen, um diese Übergangszeit zu überwinden. Zudem halten wir uns nach wie vor klar an unsere globale Strategie.

**dm:** In Ihren Jahresberichten sprechen Sie von einer klaren Linie mit vier Leitpunkten: organisches Wachstum, gleichmässige weltweite Abdeckung, Entwicklung neuer Produkte sowie Beitrag durch Ihre Maschinen zum wirtschaftli-

chen Erfolg Ihrer Kunden. Wie sieht es mit der Entwicklung dieser Punkte in der jetzigen Situation aus?

**Raymond Stauffer:** Das organische Wachstum hängt direkt von den Produkten ab. Ohne Almac zu zählen, vergrösserten wir unser Angebot innerhalb von zwei Jahren um ein Dutzend neuer Produkte. Mit dieser breiteren Angebotspalette können wir spezifischere Anforderungen besser abdecken. Während unsere Maschinen früher vor allem für die High-techfertigung ausgelegt waren, kann der Kunde heute eine Tornos-Drehmaschine erwerben, die auf seine Bedürfnisse angepasst ist, auch für einfachste Teile.

Was die geografische Abdeckung anbelangt, ist klar, dass wir die Entwicklung unserer Märkte fortsetzen, insbesondere in Asien. Auch in den USA konnten wir in den letzten Jahren ein gutes Wachstum verzeichnen.

In Bezug auf den letzten Punkt, den Sie erwähnten, das heisst der TCO (Total Cost of Ownership), besteht unser permanentes Ziel darin, die Kosten für die Verwendung der Maschinen durch Leistungssteigerung sowie die Verringerung von Schulungs- und Wartungskosten zu reduzieren.

**dm:** Sie scheinen dieser Situation mit Gelassenheit zu begegnen, während die „Welt zusammenbricht“. Wie lautet Ihr Geheimrezept?

**Raymond Stauffer:** Unsere klar definierte Strategie und die Instrumente, über die wir verfügen, um Konjunkturschwankungen aufzufangen, geben uns die notwendige Flexibilität, um uns laufend der Situation anzupassen. Ich denke insbesondere an das flexible Arbeitszeitmodell, mit denen wir die Arbeitszeit dem Produktionsvolumen anpassen können. Aber auch das Nichtersetzen von abgehenden Mitarbeitern und natürlichen Abgängen bei Pensionierungen sowie regelmässige interne Reorganisationen zur Überprüfung, ob sich alle Mitarbeiter an der für sie geeigneten Stelle befinden, ermöglichten es uns, unser Personal innerhalb eines Jahres von 750 auf 600 Mitarbeiter zu verringern. Schliesslich mussten wir aufgrund der Krise aber auch Kurzarbeit einführen und dadurch unsere Kapazitäten im zweiten Quartal dieses Jahres um zwei Drittel senken. Indem wir unsere Mitarbeiter möglichst behalten, bewahren wir auch unser Know-how und unser Potenzial, um sie ab den ersten Anzeichen eines Aufschwungs wieder voll einsetzen zu können.

