
PERSPEKTIVEN
Von Dr. Leo Wehrli, Direktionspräsident

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Das ereignisreiche Jahr 1990 liegt hinter uns. Sie alle haben an Ihrem Arbeitsplatz viel geleistet - dafür danke ich Ihnen im Namen der Geschäftsleitung bestens. Das vergangene Jahr war für unsere Firma sehr bedeutungsvoll, indem der Gründer und langjährige Besitzer, Herr Dr. Studer, sein Lebenswerk in neue Hände übergeben hat. Mit diesem Besitzwechsel sind aber auch weitere Veränderungen eingetreten, das Unternehmen musste sich auf eine neue Führung einstellen. Dazu kam, dass das Unternehmen in einem recht schwierigen Umfeld mit verunsicherter Weltwirtschaftslage und ungünstigen Wechselkursbedingungen zusätzlich auch in seinen Märkten stark gefordert war.

So sind Sie denn auch schon bald darüber informiert worden, dass unsere Unternehmung mit einem Projekt "Stratoplan" eine *Standortbestimmung* vornehmen würde. Diese wurde dann mit einer sog. *operationellen Optimierung* verbunden, einerseits zur Verbesserung der Ertragslage und andererseits mit einer strategischen Planung zur Sicherung der längerfristigen Zukunft. Im Rahmen dieser Arbeiten - welche

durch viele Mitarbeiter, insbesondere auch des Kadern neben der täglichen Arbeit bewältigt werden mussten - ergab sich dann die Notwendigkeit, noch vor Abschluss der strategischen Planung, durch eine *Divisionalisierung* dem Unternehmen eine neue Organisationsform zu geben. Dank grosser Anstrengung aller Beteiligten konnten diese neue Organisation auf den 1. Januar 1991 eingeführt werden. Allerdings sind viele Betriebsabläufe noch nicht an die neue Situation angepasst, und es dürfte noch längere Zeit dauern, bis sich die neue Struktur "eingespielt" hat.

Heute dürfen wir mit Befriedigung feststellen, dass alle diese Arbeiten gut vorankommen. Eine grosse Zahl von Vorschlägen zur Verbesserung des Betriebsablaufes, zur effizienteren Bewältigung von Aufgaben und, last not least, zur Ertragsverbesserung oder Kosteneinsparung sind auf gutem Wege.

Die strategische Planung für jeden der drei Geschäftsbereiche steht vor dem Abschluss. Diese werden uns in die Zukunft weisen. Sind die strategischen Ziele einmal endgültig festgelegt, wird die Realisierungsphase beginnen. Dazu gehört natürlich als erster Schritt die Orientierung der betroffenen Mitarbeiter.

Für das laufende Jahr hat sich die Geschäftsleitung u.a. die Erreichung folgender Ziele vorgenommen:

1. Aufbau der Geschäftsbereiche zu markt- und ergebnisorientierten Einheiten. Damit wird auch die Reorganisation abgeschlossen.
2. Ueberwindung der Phase des negativen Trends für Umsatz und Ertrag in allen Produktelinien.

Den Weg zum ersten Ziel wird uns wie oben erwähnt die strategische Planung weisen.

Die Erreichung des zweiten Ziels erfordert grossen Einsatz von jedem einzelnen von uns. Dies betrifft sowohl den zuverlässigen täglichen Einsatz am Arbeitsplatz wie auch die zusätzliche Mitwirkung an "Stratoplan-Projekten" zur Verbesserung von Betriebsabläufen, zur Umsatzerhöhung und zur Kosteneinsparung.

Es liegt in der Natur einer Divisionalisierung, dass neu geschaffene Geschäftsbereiche eine höhere Eigenständigkeit aufweisen als Bereiche in einem funktional orientierten Unternehmen. Dies führt zu einfachen, überschaubaren Einheiten, welche sich gemeinsam auf ihr Ziel festlegen können. Andererseits wollen wir aber auch das Gemeinschaftliche und Verbindende als Gesamtunternehmung erhalten und pflegen, was dann vor allem Aufgabe der Geschäftsleitung ist.

Die laufenden Planungsarbeiten haben uns klar gezeigt, dass gewisse Akzente in der Unternehmung künftig anders gesetzt werden müssen. Dies bedeutet auch, dass wir sowohl in der Produktion wie auch in

der F+E nicht in jedem Falle alles mit eigenen Mitteln bewältigen können. Wir müssen uns deshalb auf jene Dinge konzentrieren, die wir besser beherrschen als die Konkurrenz, und auch auf solche Arbeiten, für die das Arbeitsvolumen genügend gross ist, um es wirtschaftlich zu bewältigen. Daher wird es neben Aufbauprojekten auch nicht zu umgehen sein, am einen oder anderen Ort z.T. auch grössere Restrukturierungsmaßnahmen durchzuführen.

In unseren deutschen Betrieben sind, wie Sie wissen, solche Massnahmen bereits eingeleitet worden. Für das Werk Bad Säckingen konnte trotz grosser Anstrengungen leider kein Käufer gefunden werden, sodass nach Festsetzung des Sozialplans diese Betriebsstätte auf Ende September 1991 geschlossen werden muss. Auch in Regensdorf sind einzelne Massnahmen bereits realisiert worden, wie etwa die drastische Reduktion der nur ungenügend ausgelasteten, hausinternen Werbemittelproduktion. Ein entsprechender Sozialplan ist auch hier zur Anwendung gekommen. Darüberhinaus sind aber noch weitere Schritte notwendig, über welche Sie durch die Geschäftsleitung so bald wie möglich orientiert werden.

Inzwischen ist auch das Budget für das Jahr 1991 erarbeitet worden. Angesichts der unverändert unsicheren Weltwirtschaftslage erwarten wir nur bei einzelnen Produktelinien stärkere Umsatzzunahmen, andere wiederum weisen immer noch eine rückläufige Tendenz auf, weshalb gesamthaft nur mit einem schwachen

realen Wachstum zu rechnen ist. Trotz der geplanten starken Verbesserung der Ertragskraft werden wir deshalb in diesem Jahr bestenfalls gerade ein ausgeglichenes Unternehmensergebnis erzielen können. Andererseits bin ich überzeugt, dass damit die Grundlage für ein recht erfolgreiches 1992 geschaffen wird.

Unser Unternehmen steht in einem Jahr der grossen Herausforderung. Wir alle sind aufgerufen, gemeinsam und entschlossen diese Herausforderung anzunehmen um sie erfolgreich zu meistern. Wenn uns dies gelingt, haben wir ein grosses Ziel erreicht. In diesem Sinne freue ich mich auf eine gute Zusammenarbeit mit Ihnen, verbunden mit den besten Wünschen, auch an Ihre Familie. ■
