

BEST PRACTICE – WIE DIE BELLACHER AGATHON AG DEM STARKEN FRANKEN TROTZT

Zukunftsfähig durch Investitionen

Der starke Franken bringt vor allem exportorientierte Unternehmen arg in Bedrängnis. In 2016 erzielten 57 Prozent der in Swissem organisierten Firmen keine oder nur eine Marge kleiner als fünf Prozent. Mit unternehmerischem Mut lässt sich aber selbst in der Schweiz erfolgreich wirtschaften, wie das Beispiel der Agathon AG zeigt.

Am 15. Januar 2015 war morgens um 10 Uhr die Welt noch in Ordnung. «Es war mein erster operativer Arbeitstag in der Agathon. Wir haben das Budget für 2015 nochmals geprüft und freigegeben», erinnert sich CEO Michael Merkle: «Eine Stunde später, nach dem Entscheid der Nationalbank, lag es im Mülleimer.» Innerhalb von 30 Minuten büsste der Schweizer Mittelständler mit Sitz in Bellach wechselkursbedingt rund zehn Prozent seines Umsatzes und nochmals knapp zehn Prozent Marge ein.

Sofortmassnahmen gegen starken Franken. Rückblickend bezeichnet Michael Merkle den Nationalbank-Entscheid nicht gerade als einen Glücksfall, aber dennoch als vorteilhaft. So konnte die neue Geschäftsleitung ohne die sonst übliche Karenzzeit gleich Verbesserungsmassnahmen einleiten. «Es war allen klar, dass wir sofort etwas unternehmen müssen, um weiterhin in der Schweiz erfolgreich zu sein», sagt er. Und diese Sofort-

massnahmen hatten keineswegs mit Massenentlassungen zu tun! Es wurde zwar der Personalbestand reduziert, allerdings nur über natürliche Fluktuation. Als tragender zeigte sich ein strikter Sparkurs über alle Unternehmensbereiche hinweg, wodurch sich in 2015 die Operating Expenses um rund 25 Prozent senken liessen. Zugleich reduzierte Agathon alle Investitionen auf ein notwendiges Minimum und investierte stattdessen in eine schlanke Produktion und in eine schlanke Fertigung. Erfreulicher Nebenaspekt dieser Lean-Ausrichtung: Durch den signifikanten Abbau der Lagerbestände wurde zuvor gebundenes Kapital frei! Weitere Investitionen flossen in Forschung und Entwicklung, nicht ohne zuvor eine schwere strategische Entscheidung zu treffen. Die Bellacher trennten sich vom Geschäft mit den spitzenlosen Schleifmaschinen und konzentrierten ihre Ressourcen komplett auf ihre wahre Kernkompetenz, die Entwicklung von Wendeschneidplatten-

Schleifmaschinen. «Mit unseren spitzenlosen Schleifmaschinen waren wir im oberen Preissegment positioniert und hatten es auf dem Markt entsprechend schwer», so Michael Merkle: «Mit den dort frei gewordenen Entwicklungskapazitäten konnten wir im eigentlichen Kernbereich unser komplettes Portfolio erneuern.» Um das entsprechende im Markt zu kommunizieren, investierte Agathon ins Print- und Web-Marketing und lokalisierte zugleich seinen Vertrieb und Service. «Ein Europäer verkauft an einen Europäer besser als ein Chinese. Umgekehrt verkauft ein Chinese besser an einen Chinesen als ein Europäer», so Michael Merkle. Seine Überlegung hinter diesem Ausbau: Wer den Markt verstehen möchte, muss sich auch in diesem bewegen!

Konsequente Unternehmensflexibilisierung. Diese Sofortmassnahmen liessen das Solothurner Unternehmen Ende 2015 trotz des Frankenschocks mit einer guten Kosten-

struktur, hochinnovativen Produkten sowie einer schlagfertigen Vertriebs- und Service-Mannschaft dastehen. «Dies alles hat uns sogar noch weit ins Jahr 2016 hineingetragen», so Michael Merkle. Doch diese Effekte, weiss er, halten nicht ewig! Zudem müsse ein Unternehmen, um wirklich nachhaltig wirtschaften zu können, Geld verdienen. Die Investitionen dauerhaft zu reduzieren, gehe nicht. Doch wie sieht die Ertragslage am Standort Schweiz aus? Erheblichen Einfluss auf diese hat nach wie vor der Frankenkurs. Und in welche Richtung sich dieser bewegt, mag auch der CEO der Agathon AG nicht vorherzusehen. Daher überlasse man nichts dem Zufall und setze auf ein internes Hedging. Dessen Ziel ist es, die Waren in der Währung einzukaufen, in der später das Endprodukt verkauft wird. Derzeit bezahlen die Bellacher knapp 50 Prozent der bezogenen Güter in Franken, doch schon Ende des Jahres sollen es bereits 75 Prozent sein. Parallel dazu will der Maschinenbauer alle Prozesse flexibilisieren, um Umsatzschwankungen von plus/minus 30 Prozent absorbieren zu können. Ermöglichen soll dies der Einsatz von temporären Mitarbeitenden, Jahresarbeitszeitenmodelle für die Belegschaft sowie eine weitere Konzentration auf die Kernkompetenzen. Ein weiterer Punkt für den CEO ist der technologische Wandel, der mitzugehen ist. «Sie müssen investieren, selbst wenn es teuer ist», mahnt er zu unternehmerischer Weitsicht. Dazu sei es allerdings wichtig, die Kundenbedürfnisse früh zu erkennen, sie zu verstehen und dann in verkaufsfähige Endprodukte umzusetzen. In diesem Zusammenhang hält er die Kooperation mit Hochschulen und die Digitalisierung für entscheidend: «Bei Industrie 4.0 müssen Sie mit dabei sein!»

AUTOR
Markus Back
Chefredaktor Smart Tech

INFOS
Agathon AG
CH-4512 Bellach
Tel. +41 32 617 45 00
info@agathon.ch
www.agathon.com

Agathon AG

Die Agathon AG aus dem Kanton Solothurn ist auf die Entwicklung und den Bau von Wendeschneidplatten-Schleifmaschinen sowie Normalien/Führungselemente spezialisiert. Wegen der geografischen Nähe sind Entwicklung, Produktion, Service und Vertrieb direkt am Unternehmenssitz in Bellach untergebracht. Weltweit beschäftigt das 1918 von Leo Pfluger gegründete Unternehmen 220 Mitarbeitende, davon 200 (darunter 14 Auszubildende) hier in der Schweiz. Die Schleifmaschinen sind mit 45 Prozent Hauptumsatzträger, das übrige Geschäft verteilt sich auf die Normalien/Führungselemente für den Werkzeug- und Maschinenbau (37 Prozent) sowie den Bereich Service und Support (18 Prozent). 95 Prozent seines Umsatzes erzielt das Unternehmen, welches 2014 im Zuge einer Nachfolgeregelung von Michael Merkle und Dr. Stephan Scholze gekauft wurde, im Ausland.



Wer am Standort Schweiz erfolgreich sein will, sagt Michael Merkle, muss den technologischen Wandel mitgehen. Bild: Agathon

CoroTurn® Prime und PrimeTurning™

Die größte Innovation fürs Drehen – seit es Drehen gibt

Unser neues Drehkonzept ist hochinnovativ: Die PrimeTurning Methode in Kombination mit CoroTurn Prime Drehwerkzeugen erlaubt eine Bearbeitung in allen Richtungen. Das bedeutet für Sie erhebliche Produktivitätsgewinne.

Unser Konzept ist nicht nur ein neues Werkzeug – es ist eine absolut neue Art des Drehens.



2x

Verdopplung von Schnittgeschwindigkeit und Vorschub



Wendeschneidplatten mit enormer Standzeit

>50%

Erhöhte Produktivität

Überzeugen Sie sich selbst: Besuchen Sie unsere Webseite, um PrimeTurning in Aktion zu sehen:

www.sandvik.coromant.com/primeturning

SANDVIK
Coromant