

Fallstudie 2

Colora AG

Viktor Koechlin, der Urgroßvater des heutigen Inhabers der Colora AG, zog drei Jahre nach Ende des 1. Weltkrieges von Basel nach Cernay (damals Sernheim) nahe bei Mulhouse. Zusammen mit seinem Freund Jakob Weill gründete er dort unter Ausnutzung eines enteigneten deutschen Patentes, das sie für ziemlich viel Geld gekauft hatten, die Couleuride S.A. Nachdem sie eine Produktionsanlage mit beachtlicher Kapazität aufgebaut hatten, begannen sie mit der Herstellung von Teerfarben, die sie vorwiegend auf dem französischen Markt vertrieben. Koechlin hatte als ehemaliger Mitarbeiter einer Basler Chemiefirma ein umfassendes technisches Know-how in die Firma eingebracht, Weill wiederum kannte den französischen Markt, den er früher als Vertreter eines großen deutschen Farbenherstellers bearbeitet hatte. Es versteht sich von selbst, dass die spezifischen Kenntnisse der beiden Gründer beim Aufbau des Sernheimer Betriebes von großem Nutzen waren.

Die Couleuride S.A. hatte in Frankreich schon nach kurzer Zeit einen guten Namen. Die Kunden lobten besonders den persönlichen Service und die hohe Qualität der Produkte. Man verzeichnete Wachstumsraten von 25 bis 30% pro Jahr und bald einmal gehörte man zu den bedeutenden Farbherstellern Frankreichs (Die französischen Hersteller produzierten allerdings nur etwa 3,5% des Weltverbrauchs an Farben, Deutschland über 40%, die Schweiz über 10%). In etwas mehr als zehn

Jahren war aus bescheidenen Anfängen ein respektables Unternehmen geworden. Die weiteren Aussichten waren ebenfalls hervorragend.

Doch dann kam es am 24. Oktober 1929 überraschend zum Zusammenbruch der New Yorker Börse. Der «Schwarze Freitag» war der Auftakt zur Weltwirtschaftskrise. Das Farbengeschäft, das auch stark von den Entwicklungen in der Bauwirtschaft abhängig war, brach innerhalb weniger Wochen fast vollständig zusammen. Die Couleuride S.A. musste die Produktionskapazitäten reduzieren. Dank der guten Beziehungen zum Markt konnte man sich jedoch nach einer massiven Redimensionierung über Wasser halten. Noch unerfreulicher als die wirtschaftliche war allerdings die politische Entwicklung. Am 30. Januar 1933 brachte man in Deutschland Hindenburg dazu, Hitler als Kanzler eines Koalitionskabinetts mit Papen als Vizekanzler zu akzeptieren. Am Abend dieses 30. Januar schwärmten Mengen frohlockender Nationalsozialisten durch die Straßen von Berlin und benahmen sich, als ob sie die neuen Herrscher über Deutschland wären.

Diese Vorkommnisse beunruhigten Jakob Weill, der Jude war. Aus den Wahlen in Frankreich im Mai 1932 waren zwar die Parteien der Linken siegreich hervorgegangen. Aber gleichzeitig hatten in den letzten zwei Jahren auch die Stärke und die Aktivitäten der faschistischen Verbände zugenommen, was selbst im etwas «abgelegenen» Elsass deutlich zu spüren war. Als in dieser Situation ein anderer französischer Farbenhersteller sich für die Produktionsanlagen in Cernay interessierte, beschlossen die beiden Inhaber kurzerhand, die Fabrik im Elsass aufzugeben und in die Schweiz zurückzukehren.

Durch einen glücklichen Zufall konnten Koechlin und Weill die Firma Colora AG in der Nähe von Aarau übernehmen, die sich insbesondere auf die Mischung, Portionierung (= Abfüllen in Gebinde verschiedener Größe) und Verteilung von Farben spezialisiert hatte, selber aber nur in einem geringen Ausmaß eigene Farben herstellte. Die Kunden für diese Dienstleistungen waren vor allem Malergeschäfte aller Größen, vom Einmannbetrieb bis hin zum großen Malergeschäft mit mehreren Dutzend Angestellten. Die Portionierungen wurden genau nach Wunsch des Kunden vorgenommen, wobei eine Mindestabnahmemenge von 5 kg festgelegt war. Die Auslieferung erfolgte in Blechbindegefäßen von 5 kg, 10 kg und 20 kg, wobei Sendungen unter vier Tonnen in der Regel mit dem Lastwagen, solche darüber jedoch per Bahn ausgeliefert wurden. (Etwa ab 1970 wurden die Blechbindegefäße zum Teil durch PVC-Kessel ersetzt).

Der frühere Inhaber hatte seine Firma aus Altersgründen und weil ein eigener Nachfolger fehlte zum Verkauf ausgeschrieben. Die ersten Jahre nach der Übernahme durch Weill/Koechlin lief das Geschäft überaus

schleppend. Die Weltwirtschaftskrise hatte natürlich auch die Schweiz erfasst. Nur dank des guten Namens der Colora AG und der daraus folgenden hervorragenden Beziehungen zu Malermeistern in der ganzen Schweiz, konnte man sich in den folgenden Jahren über Wasser halten.

1937 trat der Sohn Frank Koechlin als Leiter des Verkaufs in die Firma ein. Er hatte ein Chemiestudium an der Universität Basel abgeschlossen und war dann während fünf Jahren in der Farbabteilung einer Chemischen Fabrik in Basel tätig gewesen. Jakob Weill, der die Funktion als Verkaufsleiter bisher ausgeführt hatte, war inzwischen 65 Jahre alt und wünschte etwas kürzer zu treten. Da er selber keine Nachkommen hatte, war er mit der Nachfolge Franks sehr einverstanden. Dank der gemeinsamen Anstrengungen und der guten Zusammenarbeit von Weill und Koechlin junior im Verkauf gelang es, trotz der insgesamt schlechten Wirtschaftslage, während der Kriegsjahre den Marktanteil im Misch- und Verteilgeschäft erheblich und die Eigenproduktion geringfügig zu steigern. Frank Koechlin erwies sich als hervorragender Verkäufer und als ideenreicher Geist, der viele Veränderungen im Unternehmen seines Vaters einleitete. Zum Beispiel wurden die Dienstleistungen für die Malermeister ausgebaut und die Verteilungslogistik rationalisiert. Als besonders wirksame Neuerung galt der telefonische Bestelldienst. Den Kunden wurde garantiert, dass telefonische Bestellungen, die vor 17 Uhr bei der Colora AG eintreffen, noch am gleichen Tag bereitgestellt und am nächsten Tag ausgeliefert oder der Bahn übergeben werden.

Wenige Tage nach Kriegsende verstarb nach kurzer Krankheit Jakob Weill. Dank einer testamentarischen Verfügung konnte Viktor Koechlin die Aktien seines verstorbenen Freundes zu einem festgesetzten Preis übernehmen und wurde damit zum Alleinaktionär der Colora AG. Doch schon drei Jahre später zog auch er sich aus der aktiven Geschäftsleitung zurück und übertrug die Leitung des Unternehmens endgültig seinem Sohn Frank. Selber behielt er noch die Stellung als Verwaltungsratspräsident der Familienaktiengesellschaft, deren einzige Aktionäre seine Frau, sein Sohn und er selber waren.

Frank Koechlin nahm seine neue Aufgabe der operativen Gesamtführung mit großem Elan in Angriff. 1947, als sich die Bauwirtschaft merklich zu erholen begann, stellte er seinen Studienfreund Martin Weckmann als neuen Verkaufsleiter ein. Diese Wahl war ein Glücksfall. Weckmann, obwohl von Haus aus Chemiker wie Frank, erwies sich als begnadeter Verkäufer, aber ebenso als hervorragender Organisator.

Das Hauptgeschäft, Lieferung von Farben an Malerbetriebe insbesondere der Nordwestschweiz und des Mittellandes, weitete sich unter seiner Leitung kräftig aus. Die Malermeister dieser Regionen schätzten

den hervorragenden Service, der besonders auch bei der Bestellung von Kleinmengen weit besser war als bei der Konkurrenz. Außerdem stieg die Nachfrage aufgrund der zunehmenden Konjunktur in der Bauwirtschaft. Sowohl der Wohnungsbau von privaten (besonders Einfamilienhäuser) als auch von institutionellen «Bauherren» wie Banken und Versicherungen (besonders für Großüberbauungen in Agglomerationen) nahm erheblich zu. Ferner bestand auch ein beträchtlicher Renovationsbedarf. Innerhalb von zehn Jahren wurde man zum bedeutendsten Lieferanten in den genannten Regionen und erreichte einen mengenmäßigen Marktanteil von ca. 15% (rund 5% mehr als der Hauptkonkurrent). Gleichzeitig gelang es, mit dem Aufbau einer durchdachten Logistik das Liefergebiet auf die ganze deutsche Schweiz und auf einen Teil der Westschweiz auszudehnen.

Bei der Produktion hatte man sich inzwischen auf die Herstellung von Innen- und Außendispersion spezialisiert und die Kapazität innerhalb von zehn Jahren fast verdoppelt. Die dazu erforderlichen Rohmaterialien bezog man weitgehend bei der chemischen Industrie in Basel. Inenddispersion wurde vor allem zum Überstreichen von Mauerabrieben und von Rauhfasertapeten, Außendispersion insbesondere für Fassadenanstriche eingesetzt. Die Leitung der Produktion führte Frank zuerst selbst durch, übertrug sie jedoch 1960 seinem Sohn Felix, welcher der Familientradition gemäß ebenfalls Chemiker war. Felix setzte sich für die Modernisierung der Produktionsanlagen ein und baute eine Forschungsabteilung auf, die sich mit der Entwicklung neuer Produkte beschäftigte. Innerhalb kurzer Zeit gelang es dieser kleinen Forschungsabteilung, die Qualität der herkömmlichen Dispersion beträchtlich zu heben. Der qualitative Fortschritt zeigte sich sowohl in einer deutlichen Verbesserung der Streicheigenschaften als auch in einer wesentlichen Steigerung der Widerstandsfähigkeit gegen Licht- und Wettereinflüsse. Diese Fortschritte brachten ebenfalls einen großen Markterfolg. Der Dispersionsumsatz konnte in den Jahren 1960 bis 1970 von 350 Tonnen auf 712 Tonnen gesteigert werden.

1969 konnte Felix Koechlin durch eine persönliche Beziehung ein großes Geschäft an Land ziehen. Ein Großverteiler, der sich intensiv um den Ausbau seiner Do-it-yourself-Geschäfte bemühte, verpflichtete sich, sein gesamtes Farbsortiment von der Firma Colora AG zu beziehen. Da es sich um große Mengen handelte, musste die Colora AG sowohl die Mischanlagen wie auch die Dispersions-Produktionsanlagen erweitern, was Investitionen von über 4 Mio. Franken erforderte.

1973 kam es infolge der Ölkrise zum ersten massiven Konjunkturerinbruch der Nachkriegszeit. Die Bauwirtschaft geriet in eine Krise und die Umsätze der Colora AG brachen ein. Die kürzlich getätigten Investi-

tionen schlugen besonders negativ auf die Ertragsrechnung durch, da die Auslastung der Produktionsanlagen um über 30% zurückging.

1974 bot sich der Colora AG eine Gelegenheit zur Diversifikation. Sie konnte die Generalvertretung eines weltbekannten niederländischen Herstellers von Künstlerfarben für die Schweiz übernehmen. Obwohl es hier nur um Handel und nicht um Produktion ging, nahm Frank Koechlin diese Chance wahr und bemühte sich höchstpersönlich um die Integration dieses Geschäftes in die bestehende Organisation. Er hoffte, durch den Aufbau dieses neuen Zweiges künftig etwas weniger von der Bauwirtschaft abhängig zu sein. Das Sortiment an Künstlerfarben, das sowohl Aquarell-, Acryl- und Ölfarben als auch Pastell- und Ölkreiden umfasste, wurde über Papeterien und grafische Fachgeschäfte vertrieben. Die Kunden waren neben Künstlern und Hobbykünstlern insbesondere Grafiker und Fachleute aus der Werbebranche. Der Anteil der Künstler (einschließlich «Freizeitkünstler») betrug umsatzmäßig etwa 20%, jener der Grafiker und Werbeleute etwa 80%. Im Bereich der «Freizeitkünstler» war allerdings eine stetige und deutliche Zunahme der Umsätze zu verzeichnen. Auch für diese Kundensegmente baute man von Anfang an einen telefonischen Bestellservice auf. Die Papeterien und Fachgeschäfte konnten Bestellungen außerhalb der Geschäftszeit telefonisch aufgeben (auf einen Telefonbeantworter sprechen), was damals ganz neu war. Bestellungen während der Geschäftszeit wurden noch am gleichen Tag der Post – oder bei größeren Sendungen der Bahn – übergeben. Aufträge auf dem Telefonbeantworter verließen jeweils am späten Vormittag die Colora AG. Durch diese Maßnahmen gelang es, den Marktanteil der niederländischen Produktlinie zwischen 1973 und 1976 um 5% auf 35% zu erhöhen. Im Auftrag des niederländischen Herstellers übernahm die Colora AG auch die Koordination der Werbung in der Schweiz. Konkret wurde die Aufgabe einer Werbeagentur in Olten übertragen.

1976 zog die Baukonjunktur wieder an, und die Umsätze im Dispersions- und Mischgeschäft erholten sich zusehends. Aber erst 1980 erreichte man mengenmäßig wieder die Absatzzahlen, die man vor der Ölkrise erreicht hatte. Der Umsatzanstieg hielt auch nicht mit dem Wachstum im Baugewerbe Schritt. In letzter Zeit waren von Architekten zunehmend neue Materialien, die keinen Anstrich mehr benötigten, für die Fassadengestaltung eingesetzt worden. Bei Kleinbauten war dies vor allem Eternit, bei Großbauten insbesondere Metall (Aluminium, Stahlblech usw.), Keramik und sogar Kunststoff.

Schon 1985 brach im Dispersionsgeschäft erneut der Umsatz ein. Eine Konkurrenzfirma hatte eine qualitativ hochwertige Dispersion, die mit einem überaus geringen Teil an Lösungsmitteln auskam, auf den

Markt gebracht. In verschiedenen Beiträgen war kurz zuvor in der Presse ausgiebig auf die Umweltschädlichkeit von Lösungsmitteln hingewiesen worden. Während sich die Umsatzrückgänge bei den Lieferungen an die Malerfachgeschäfte in Grenzen hielten, waren sie bei der Do-it-yourself-Kette des Großverteilers dramatisch. Der Großverteiler sah sich gezwungen, das neue Produkt der Konkurrenz ins Sortiment aufzunehmen, was sich überaus negativ auf die Umsätze der konventionellen Dispersion auswirkte. Felix Koechlin wies sofort seine Forschungsabteilung an, möglichst rasch ein Produkt zu entwickeln, das diese Umsatzverluste wieder wettmachen konnte. Ende 1986 war man soweit, dass man eine neue Dispersion mit nur 10% Lösungsmittelanteil liefern konnte. Dank der guten persönlichen Beziehungen, die Felix Koechlin zu Führungskräften des Großverteilers hatte, gelang es, den Konkurrenten im Bereich lösungsmittelarme Dispersion wieder aus dem Geschäft zu werfen. Innerhalb eines Jahres konnten die früheren Umsätze wieder erreicht und ein Jahr später sogar um beachtliche 20% gesteigert werden. Der Do-it-yourself-Markt explodierte. Zeitweise kam es sogar zu Lieferschwierigkeiten, da man in den letzten unruhigen Jahren die Produktionskapazität nicht mehr weiter ausgebaut hatte.

1987 trat der Sohn Georg in die Firma ein. Er hatte nach einer Banklehre einen Abschluss als Betriebsökonom HWV an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule in Olten erworben und war anschließend sechs Jahre mit großem Erfolg als Product-Manager für Babywindeln bei Procter & Gamble tätig gewesen. Man hatte ihm gerade eine Beförderung versprochen, als ihn sein Vater anhielt, ins Unternehmen einzutreten, da er in drei Jahren (in seinem 60. Lebensjahr) die operative Geschäftsführung abgeben wolle. Erst stieß er mit seinem Ansinnen auf taube Ohren. Nur mit dem Versprechen, dass er sich vor allem dem Marketing und der Gesamtplanung widmen könne, gelang es ihm schließlich, den Sohn zu einem Wechsel zu bewegen.

Georg nahm trotz des anfänglichen Zögerns seine Aufgabe sehr ernst. Seine Ausbildung und seine Erfahrung versetzten ihn in die Lage, die Situation der Colora AG auch im Hinblick auf die längerfristige Entwicklung unter die Lupe zu nehmen. In den ersten Monaten widmete er sich fast ausschließlich der Analyse der Ist-Situation, wobei er allerdings dazu nicht etwa nur in seinem Büro saß und Buchhaltungszahlen studierte, sondern auch zahlreiche Kontakte und Gespräche mit Kunden sowie mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Colora AG führte. Dabei konnte er einiges in Erfahrung bringen, das er in einem Bericht zusammenstellte, der lediglich zwei DIN A4-Seiten umfasste.

- **Forschung und Entwicklung:** Ein fähiges und hochmotiviertes Team ist an der Arbeit. In kürzester Zeit hat man eine hervorragende, lösungsmittelarme Dispersion entwickelt. (Trotz der Neuentwicklung stagnieren allerdings die Umsätze im Dispersionsgeschäft, da im Bauwesen zunehmend neue Materialien eingesetzt werden, die keinen Anstrich mehr benötigen).
- **Produktion:** Die Anlagen sind 1960 grundlegend erneuert und seither stets den neuen Entwicklungen angepasst worden. Die Auslastung der Anlagen liegt zur Zeit bei etwa 80%. Die Anlagen sind besonders auf die Herstellung von Dispersion ausgerichtet. Mit relativ wenig Aufwand könnten aber auch andere Produkte (z.B. Kunstharzfarben für dauerhafte Holz- und Metallanstriche) hergestellt werden. Allerdings müsste erst geprüft werden, ob dies aus betriebswirtschaftlichen Überlegungen überhaupt sinnvoll ist.
- **Produkte und Umsätze:**

Produkte	Kunden	Verwendungszweck	Umsatz (in Mio. Fr.)	Bemerkungen
Innen-dispersion	Gewerbe	Neubauten, Renovationen	9,87	leicht steigend
Innen-dispersion	Großverteiler	Hobbymarkt	4,65	deutlich steigend
Außen-dispersion	Gewerbe	Neubauten, Renovationen	7,59	sinkend
Außen-dispersion	Großverteiler	Hobbymarkt	3,30	stagnierend
Künstlerfarben	Papeterien	Hobbymarkt, Fachmarkt	1,47	stagnierend
Künstlerfarben	Grafikfachhandel	Grafik, Werbung	2,46	leicht sinkend
Total			29,34	

▲ Umsätze nach Produkten und Kundensegmenten

- **Service und Vertrieb:** Ausgezeichnet organisiertes Bestellwesen. Schnelle und praktisch fehlerfreie Auslieferung. Probleme ergeben sich manchmal besonders im Bereich des Handels mit Künstlerfarben,

weil verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich in diesem Segment nicht so genau auskennen. Auch muss man bei den Grafikerateliers, Papeterien und Werbeagenturen oft die ausgefallensten Wünsche entgegennehmen und beratend tätig werden, was bei den Malermeistern viel weniger der Fall ist. Die wissen, was sie wollen, bestellen es, und fertig! Die Lieferungen an den Großverteiler sind an sich problemlos. Aber im Absatz gibt es doch erhebliche Schwankungen. Jemand im Verkauf sagte: «Es gibt bei diesen Lieferungen an die Großverteiler ein Problem – man weiß nicht so recht, wer die Ware schließlich kauft und wofür sie verwendet wird».

- **Personal:** Die Colora AG hat heute 90 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (9 F&E, 48 Produktion, 12 Verwaltung, 21 Service und Vertrieb).
- **Allgemeine Bemerkungen:** Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Verkauf beklagen sich, dass man nicht mehr so recht wisse, was eigentlich die Kunden wollten. Früher, als man noch kleiner war, hatten fast noch alle direkten Kontakt zu den Malermeistern. Das ist seit einiger Zeit kaum mehr möglich. Die andern Kunden (Papeterien, Grafikfachgeschäfte) kennt man ebenfalls nur vom Telefon. Jemand hat vorgeschlagen, man sollte für die Künstlerfarben eine eigene Abteilung gründen. Problemlos ist der Großverteiler. Da werden einfach die eingehenden Bestellungen ausgeführt. Im übrigen läuft der Kontakt zum Großverteiler über Felix Koechlin.

Georg Koechlin verteilte dieses Papier an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bat sie, ihm Vorschläge für Verbesserungen formlos einzureichen. In der Folge erhielt er auch eine ganze Reihe von Stellungnahmen, die er seinen bisherigen Unterlagen beifügte.

	Fragen zur Fallstudie
--	------------------------------

Analysieren Sie aufgrund der im Fall vorhandenen Informationen die strategische Ausgangslage der Colora AG:

1. Zeigen Sie anhand einer grafischen Darstellung (z. B. Mindmap), wie sich die Colora AG strategisch entwickelt hat.
2. In welchen Aktivitätsfeldern ist die Colora AG zur Zeit tätig? Nehmen Sie dazu eine Aktivitätsfeld-Analyse vor. Sind aufgrund dieser Analyse bereits mögliche neue Aktivitätsfelder für die Colora AG ersichtlich?
3. Segmentieren Sie die Umwelt der Colora AG in eine sinnvolle Anzahl strategischer Geschäftsfelder (nach der «Outside-in-Methode»). Dokumentieren Sie dabei die einzelnen Arbeitsschritte. Stellen Sie den Abgrenzungs-Bezugsrahmen grafisch dar.
4. Wie stellen Sie bei einer Reorganisation der Colora AG sicher, dass die strategischen Geschäftsfelder (siehe Frage 3) optimal bewirtschaftet werden? Schlagen Sie zwei Möglichkeiten vor und geben Sie die Vor- und Nachteile der Alternativen an.
5. Welche Empfehlungen geben Sie der Colora Geschäftsleitung für die zukünftige strategische Entwicklungsrichtung? Stützen Sie sich insbesondere auch auf die Erkenntnisse aus der strategischen Segmentierung (Frage 3 und 4) ab.