

TEURE INSELLÖSUNG

...

Für Eva Jaisli ist Auslagern keine Option: Die im Emmental gefertigten Werkzeuge von PB Swiss Tools müssen «Swiss made» sein.

Frau Jaisli, was ist zurzeit Ihr grösstes Problem?

Die Ausgangslage, die der Wegfall des Euro-Mindestkurses geschaffen hat. Wir machen die eine Hälfte unseres Umsatzes in Franken, die andere in Euro. Wir müssen unseren Kunden verständlich machen, dass wir den Ertragsverlust, mit dem wir rechnen, abfedern müssen. Euro-Preiserhöhungen werden ein Thema sein. Wir prüfen auch den Ausbau der Beschaffung im Euroraum.

Was bedeutet der verschärfte Wettbewerb für Ihre Belegschaft?

Ich werde mit der Betriebskommission unsere Massnahmen diskutieren. Wie viele Firmen werden auch wir den Artikel 57 des Gesamtarbeitsvertrags erwägen. Er sieht eine Möglichkeit vor, die wir noch nie beansprucht haben: die Erhöhung der Wochenarbeitsstunden.

Entlassungen planen Sie nicht?

2009 erlitten wir im Sog der Finanzkrise einen Auftragseinbruch von über 40 Prozent innerhalb von drei Monaten. Wir mussten zehn Stellen abbauen, hatten aber das Glück, dass unsere Leute in Handwerksbetrieben der Region unterkamen. Und wir haben später alle wieder zurückgeholt. Entlassungen sind kein Thema. Wir hatten ein hervorragendes letztes Jahr mit zweistelligem Wachstum, wir haben eine gute Auftragsituation, sind ausgelastet. Wir brauchen alle unsere 150 Angestellten.

Die meisten Ihrer Mitarbeiter kommen aus dem Emmental. Ist da die Personenfreizügigkeit für Sie überhaupt ein Thema?

95 Prozent unserer Leute sind im Umkreis von 20 Kilometern zu Hause. Aber die Personenfreizügigkeit ist schon ein Thema. Nicht nur, weil wir einige Kadermitarbeiter aus der EU haben. Für unsere prosperierende Volkswirtschaft erachte ich die Personenfreizügigkeit als enorm wichtig. Dank ihr können wir uns als Firma, kann sich auch unsere Volkswirtschaft weiterentwickeln.

DIE WERKZEUGMACHERIN

Eva Jaisli, 56, ist seit 1997 CEO der Werkzeugfirma PB Swisstools; sie und ihr Mann sind Eigentümer, sie leiten die Firma in vierter Generation. Das Familienunternehmen begann 1878 in der Dorfschmiede von Wasen im Emmental. Heute produziert die Firma in Wasen und Sumiswald pro Jahr 10 Millionen Werkzeuge und medizinische Instrumente und exportiert in mehr als 70 Länder.

Wer sind Ihre wichtigsten Kunden?

Wir exportieren 70 Prozent unserer Produkte. 40 Prozent gehen nach Europa, der Hauptabnehmer ist Deutschland. 30 Prozent gehen nach Amerika und Asien. Japan ist für uns ein wichtiger Markt, auch Taiwan und Malaysia. In China sind wir seit zehn Jahren engagiert, seit eineinhalb Jahren haben wir dort eine eigene Vertriebsgesellschaft, die uns als Marke positionieren soll.

Aber hergestellt wird alles in der Schweiz. Wird das so bleiben, auch wenn der Franken noch stärker wird?

Die Werte, für die unsere Marke und unsere Produkte stehen, lassen keine Auslagerung der Produktion zu. Und an unserer Strategie bis 2020 halten wir fest: Wir transformieren unsere ganze Firma auf Lean Management, und das bringt auch Investitionen mit sich.

Was heisst das konkret?

Mit unseren 3000 Markenartikeln bilden wir Produktfamilien, die wir in standardisierten Prozessen *just in time* herstellen. So werden die Prozesse nochmals schlanker, wir werden weniger Lagerbestände haben, kürzere Wege, keine Verschwendung. Seit letztem Jahr sind wir am Planen und Umsetzen, jetzt stehen wir vor dem letzten Schritt. Wir werden Maschinen verschieben, Abläufe ändern, Infrastruktur anpassen. Aber an unseren beiden Produktionsstandorten hier im Emmental halten wir fest.

Hat die Standorttreue auch historische Gründe?

Dort drüben, auf der anderen Strassenseite, stand die Dorfschmiede, in der vor 137 Jahren Eisenwaren für die Landwirtschaft hergestellt wurden. In einem Anbau begann man im Zweiten Weltkrieg auf einfache Art und Weise mit der Serienfertigung hochwertiger Handwerkzeuge für die Armee. Wenn eine historische Tradition wertschöpfend ist, ist es sinnvoll, sie zu pflegen. Eine Marke steht immer für Werte, die nicht zuletzt mit der Herkunft in Verbindung stehen. Wir halten an drei Werten fest: Präzision, Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit. Dass wir hier fertigen, hat mit unserer Geschichte zu tun, aber die Geschichte ist nicht die Legitimation dafür. Wir müssen im Wettbewerb erfolgreich sein.

Sie haben sich in den Medizinalsektor vorgewagt. Warum?

Wir haben untersucht, welche Spezialwerkzeuge bei uns in Auftrag gegeben wurden. Dabei haben wir entdeckt, dass wir viele wie-



Eva Jaisli: «Gebt uns mehr Planungssicherheit.»

derkehrende Aufträge von Implantatherstellern hatten. Wir haben diesen Markt untersucht und kamen zum Schluss: Es gibt Probleme, für die wir Lösungen anbieten können. Daraus entstand das Instrumenten-Set «Operace», mit dem die gängigsten Implantatschrauben, die der Chirurg manchmal gar nicht mehr lösen konnte, schneller, sicherer und einfacher entfernt werden können. Die Kernkompetenz der Implantathersteller ist nicht immer auf die Instrumente fokussiert. In medizinischen Fachjournalen wurde den Chirurgen auch schon der Gang in die nächste Eisenwarenhandlung empfohlen.

Zurück zu Europa: Angenommen, die Bilateralen werden aufgekündigt. Haben Sie dafür Szenarien?

Politik und Wirtschaft müssen eine Lösung finden, die Rücksicht nimmt auf die Erwartungen der EU in Sachen Personenfreizügigkeit. Mit den Bilateralen haben wir uns arrangiert, unsere Geschäftsmodelle sind darauf ausgerichtet. Ich kann mir nicht vorstellen, dass wir die preisgeben könnten. Auch wenn wir regional verankert sind, befinden wir uns in einem Geflecht von internationalen Beziehungen, die Voraussetzung für unsere Wertschöpfung in der Schweiz sind. Wir stehen in einem stetigen Austausch mit Europa. Zur Weiterentwicklung unserer Rohmaterialien oder für die Ergonomie unserer Griffe haben wir eine enge Zusammenarbeit mit Forschungsprojekten in Deutschland und anderen Ländern, um nur zwei Beispiele zu nennen. Wir schicken unsere Leute zur Aus- und Weiterbildung in europäische Länder. Viel Know-how wird im Austausch gewonnen, das darf man nicht unterschätzen.

Könnten Sie nicht auf Asien und Amerika ausweichen?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Unser Rohmaterial, Stahl, ist eine wichtige Voraussetzung für unsere Qualität. Wir beziehen ihn aus Deutschland und Italien. Auf meinen Reisen in Asien habe ich abgeklärt, ob wir auch da unser Rohmaterial beziehen könnten. Aber ich

habe keine Alternative gefunden. Wir haben für unseren Stahl eine eigene Rezeptur, die zusammen mit den Lieferanten über Jahrzehnte verfeinert worden ist. In Asien müssten wir bei null anfangen.

Welche Erwartungen haben Sie an die Politik?

Die Insellösung wird für die Schweiz immer teurer. Darum müssen wir besonders darauf bedacht sein, Wege zu finden, die nicht in der Insel das Heil sehen, sondern in der Vernetzung. Das bedeutet verhandeln. Bei der Einwanderungsinitiative hoffe ich auf eine Schutzklausel bei der Umsetzung. Entscheidend ist: Wir brauchen vertragliche Sicherheit und Rechtssicherheit. Und mein grösster Wunsch an die Politik: Gebt uns Rahmenbedingungen, die mehr Planungssicherheit und weniger Regulierung zur Folge haben. Die KMU werden unter diesen Voraussetzungen die Selbstregulierung weiter ausbauen.

Was bedeutet Ihnen persönlich Europa?

Ich habe einen immer grösser werdenden Freundeskreis in Europa, aber auch in Asien. Ich sehe auch in meiner Familie, dass immer mehr Menschen aus dem europäischen Raum dazugehören. Die Identität eines Menschen verändert sich mit seinen Erfahrungen und seinem Aktionsradius. Ich freue mich über die Vielfalt, die im Prozess des Älterwerdens spürbar wird. Die Beziehungen zu Asien und Europa sind für unsere Firma und mein Leben eine Bereicherung.

Und das im tiefsten Emmental.

Ja, das finde ich eben schön. Das Privileg, von hier aus Beziehungen in alle Welt hinaus zu haben.

Interview: DANIEL WEBER, Chefredaktor NZZ-Folio.