

AN DIE GESCHÄFTSLEITUNG

zur Zirkulation an:

<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

STADLER FORM

Design zum Thema «Klima»

Stadler Form entwickelt seit 1998 schöne
und nützliche Haushaltgeräte.

Das Zuger KMU fokussiert sich darauf,
die Luft und das Raumklima
zu verbessern.



A large photograph of a woman with short blonde hair, smiling warmly. She is wearing a dark blazer over a blue top. She is holding a red-handled screwdriver. In the foreground, there is a wooden rack filled with various colored screwdrivers (yellow, red, blue, green).

«Am liebsten sitzen wir mit den Endkunden an einen Tisch»

Währungsprobleme sind für viele KMU immer noch die grosse Herausforderung. Ein Gespräch unter Unternehmern über Innovation, Digitalisierung und die Bilateralen – mit Eva Jaisli von PB Swiss Tools sowie Adrian Tschanz und Hans Balmer von swissconsultants.ch.

AUFGEZEICHNET VON THEO MARTIN



«Es braucht den Boden der Berufsbildung, um innovativ sein zu können.»

BLICKPUNKT KMU Frau Jaisli, was ist zurzeit Ihr grösstes Problem?

EVA JAISLI Das bleibt die Währungsproblematik. Wir erzielen mehr als 50% unseres Umsatzes in Euro und das Problem hat sich eher wieder verschärft. Das macht uns Sorgen. Worauf müssen wir uns da noch vorbereiten? Das Währungsproblem steht im Zusammenhang mit der Globalisierung, die für PB Swiss Tools aber auch eine Chance ist, die Märkte zu erweitern. Wir fragen uns immer, was das Potenzial ist – und zwar in den bestehenden Märkten genauso wie in neuen geografischen Räumen. Wir gehen in der Regel dorthin, wo unsere Kunden produzieren. Im Moment sind Osteuropa sowie Schwellenländer wie Vietnam, Indonesien und die Philippinen im Fokus der produzierenden Industrie. Wie versuchen möglichst schnell einen Partner vor Ort zu finden, um jene Firmen, die schon mit unseren Werkzeugen arbeiten, verlässlich zu bedienen.

Wie sind Sie der Frankenstärke begegnet?

JAISLI Bereits am 15. Januar 2015 haben wir eine Standortbestimmung vorgenommen. Wir haben sofort erkannt, dass wir Marktanteile einbüßen könnten, da wir preislich an Attraktivität verlieren. Zudem könnte unser Heimmarkt, der immer noch einen Drittel zum Umsatz beiträgt, für Mitbewerber aus dem Euroraum preislich attraktiver werden. Unsere höheren Löhne fallen nun noch mehr ins Gewicht. Wir haben uns dann mit der Betriebskommission rasch auf die 42-Stunden-Woche geeinigt. Dazu haben wir hart mit den Lieferanten verhandelt und den Kunden einen Eurobonus gegeben. Mit diesem Bündel an Massnahmen haben wir erfolgreich ein Gleichgewicht gefunden. Dadurch gingen weder Marktanteile noch Umsatz verloren – hingegen hatten wir eine Ertragseinbusse zu verzeichnen.

ADRIAN TSCHANZ Haben Sie den Umsatz mit höheren Stückzahlen wettgemacht?

JAISLI Ganz genau. Im 2016 haben wir gesehen, dass die 2014 eingeleiteten Prozesse aus dem Lean-Management zu ersten Produktivitätssteigerungen führen. Aber bevor die Optimierungen greifen, braucht es immer zuerst Investitionen.

Welches sind Ihre Erfolgsfaktoren?

JAISLI Wir sind immer noch gut aufgestellt. Erfolgsfaktoren wie die unverwechselbare Qualität, auf die es wirklich ankommt, können wir einhalten. Wir können auch die Investitionen tätigen, beispielsweise um Lean-Management in allen Prozessen konsequent einzuführen und das Sortiment zu erweitern. In den letzten Jahren haben wir eine grosse Anzahl Produkte...

TSCHANZ ...100 neue Produkte...

JAISLI ... auf dem Markt eingeführt.

HANS BALMER Das ist enorm, die Stückzahlen sind ja wohl nicht allzu hoch.

JAISLI Wir haben unterdessen 3000 Artikel im Sortiment. Seit 2013 bieten wir auch medizinische Instrumente an. OPERACE ist ein Lösungsansatz für stark eingewachsene und schwierig lösbare Implantatschrauben. Das Instrumentenset wurde gemeinsam mit Traumatologen und Orthopäden entwickelt. Wichtig ist, dass der Chirurg die Schraube lösen kann ohne dass der Knochen splittert, weil das richtige Schraubinstrument fehlt. Das aus Bohrer, Fräsen und Drehschrauben bestehende Tool bietet verschiedene Lösungsansätze, welche der Komplexität gerecht werden.

TSCHANZ Wir kamen Sie auf die Idee, in diesen Bereich vorzustoßen?

JAISLI Schlicht und einfach durch Spezialanfertigungen. Kurz vor der Finanzkrise untersuchten wir, welche Spezialanfertigungen wir in den letzten Jahren liefern durften. Dabei haben wir die Bedeutung der Implantathersteller für uns realisiert und entdeckt, dass hier ein Markt besteht. Dazu haben wir Anbieter und Anwender befragt und gesehen, dass es im Griff- und Klingengebiet eine Lücke gibt. Da es um unsere Kernkompetenz ging, konnten wir uns mit den Rahmenbedingungen und den regulatorischen Bestimmungen im Gesundheitswesen auseinandersetzen und uns zertifizieren lassen. Jetzt haben wir DePuy Synthes Johnson & Johnson als Exklusivpartner – in Verkauf an unserer Seite.

66% Ihrer Qualitätswerkzeuge gehen in den Export. Wie schaffen Sie das?

JAISLI Das schaffen wir – das ist überhaupt keine Frage. Es hat sich auch nicht von einem Tag auf den anderen verändert. Die Frage



Eva Jaisli ist Mitinhaberin und CEO von PB Swiss Tools AG, ihr Mann ist CTO. Das KMU aus Wasen im Emmental ist führend für Schraub- und Schlagwerkzeuge (12 Mio. Stück/Jahr). Jaisli engagiert sich stark für das wirtschaftspolitische Umfeld. Sie ist unter anderem Vizepräsidentin von Switzerland Global Enterprise, Vorstandsmitglied von Swissmem sowie Verwaltungsrätin von BEKB, Concordia und Regionalspital Emmental (Präsidentin). Jaisli studierte Psychologie und Sozialarbeit, später Betriebswirtschaft und Organisationsentwicklung, MBA in internationalem Marketing.



Adrian Tschanz ist Geschäftsführer und Inhaber der Tschanz Treuhand AG und der R+H Treuhand AG in Lyss sowie Partner der Revisionsgesellschaft Revitas AG mit Büros in Lyss, Bern und Hünenberg/Zug. Seit 2014 ist er Präsident von Swissconsultants.ch, einem interdisziplinären Netzwerk Inhabergeführter qualifizierter Mitgliederfirmen. Swissconsultants.ch ist das breiteste Netzwerk für business contacts in der Schweiz. Es umfasst 21 Mitgliedsfirmen und 350 Berater und Beraterinnen.



Hans Balmer ist Medienchef von Swissconsultants.ch. Er leitet die Kommunikationsagentur Dr. Hans Balmer AG in Olten und ist Verleger des Spital-Magazins «Clinicum», des führenden Magazins im Schweizer Gesundheitsmarkt. Balmer ist spezialisiert auf Kommunikationsberatung für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen, Lobbying, Aufbau und Pflege von Netzwerken sowie Marketingstrategien.

ist, welche Hürden wie Zollbestimmungen und Einfuhrbedingungen uns treffen. Das hat es aber immer gegeben und wir arbeiten mit Profis wie Switzerland Global Enterprise zusammen. Der grosse Challenge ist die Währungsproblematik.

TSCHANZ Wie spürt der Endverbraucher die von Ihnen angesprochene Qualität? Andere Produzenten holen die Produktion aus dem Ausland zurück, weil sie die Qualität nicht erreicht haben.

JAISLI Wie es der Anwender spürt, ist genau die entscheidende Frage. Optimierungen

und Neuentwicklungen zielen ja direkt auf den Endkonsumenten. Es gibt zwei entscheidende Fragen: Passen die Werkzeuge in die Schraube? Und sind sie beständig? Es braucht absolute Präzision, vor allem am Ende der Klinge. Die Dauerhaftigkeit spürt der Anwender ganz besonders. Wir haben auch immer wieder Anfragen von der Polizei, wann ein bestimmter Schraubenzieher das Werk verlassen hat, weil er für einen Einbruch zweckentfremdet wurde. Es gibt Fachleute, die den gleichen Schraubenzieher von der Lehre bis zur Pensionierung einsetzen.

Ihre Werkzeuge sind also unverwüsthlich?

JAISLI Genau, Profis wissen wie damit umzugehen ist. Das Rohmaterial lassen wir seit Jahrzehnten in einer eigenen Rezeptur giesen. In der Auswahl des Rohmaterials und in jedem Fertigungsprozess geht es darum, die unverwechselbare Qualität zu ermöglichen. Dass es trotzdem immer mehr Werkzeuge braucht, hängt mit den Neuheiten zusammen. Wir können wachsen, indem wir das Sortiment erweitern sowie immer wieder neue Bedürfnisse abdecken. Es gilt auch Trends im Auge zu behalten, beispielsweise indem wir das Material und das Design der Griffe anpassen. Die Herstellmethode für den schlagfesten und glasklaren Griff hat mein Schwiegervater nach den Kriegsjahren erfunden. Das Spritzgiessverfahren war damals in Europa noch gar nicht bekannt. Mit dem Dorfschullehrer hat er Bücher aus Amerika übersetzt und dabei entdeckt, dass das Punktangussverfahren einen optimalen Griff ermöglicht. Es ist ein Material, das bei Hitze, in der Kälte und auch mit ölverschmierten Händen funktioniert.

BALMER Ist das patentiert?

JAISLI Mein Schwiegervater hat nichts patentieren lassen, sondern wollte im Gegenteil das Wissen weitergeben. Er hat dazu in Paris eine Norm hinterlegt. Das war die beste Werbemassnahme. Denn dadurch wurde der Markt auf PB Swiss Tools aufmerksam und wir konnten relativ schnell die im Emmental gefertigten Produkte nach Europa exportieren.

Was macht 100% Swiss Made bei Ihnen aus?

JAISLI Das ist sehr wichtig, wir machen jeden Prozess hier im Haus. Nur Rohmaterial und Verpackungsmaterial werden eingekauft. Nebst der automatisierten Fertigung wird auch alles hier im Haus entwickelt. Wir haben ein grosses Netzwerk an Experten, die wir bei Entwicklungen beiziehen. Das sind Spezialisten von Hochschulen und Fachhochschulen, andererseits Lieferanten und auch immer wieder Fachleute für Robotik und Universal Design. Es ist uns ganz wichtig, dass ein Werkzeug wettbewerbsfähig hergestellt wird und in jede Hand passt – egal ob klein, gross oder Bürohand. In der Regel ist es ein Multitool, das einem universellen Gebrauch und hohen Ansprüchen standhält.

Angenommen, die Bilateralen werden angekündigt. Haben Sie dafür Szenarien?

JAISLI Dann wird es ganz schwierig – aber nicht nur für uns, sondern für ganz viele exportorientierte Firmen in der Schweiz. Sie dürfen nicht vergessen, dass wir dank der Bilateralen auch im Ausland erfolgreich verkaufen und Unterstützung für innovative Entwicklungsprozesse holen können. Das ist für uns wichtig, wir brauchen die besten Experten – und da sind wir manchmal auf ein Institut in Deutschland genauso angewiesen wie auf eine Schweizer Hochschule. Ich denke an das Abkommen zu den Technischen Handelshemmnissen, das die gegenseitige Anerkennung von Konformitätsbewertungen für Industrieprodukte zwischen der Schweiz und der EU beinhaltet. Wenn wir die Bilateralen kündigen, haben wir ganz viele Auflagen zusätzlich zu erfüllen – zudem steigt das Risiko, dass wir im Wettbewerb nicht konkurrenzfähig sind. Wir müssen auch vermuten, den Zugang zu gewissen Märkten nicht zu erhalten.

TCHANZ Engagieren Sie sich in dieser Frage auch?

JAISLI Ich bin parteipolitisch nicht gebunden, aber im Vorstandsausschuss von Swissmem engagiere ich mich sehr für diese Themen. 75% aller Arbeitsplätze werden heute von KMU abgedeckt. Zu einem prosperierenden Mix brauchen wir auch die produzierende Industrie. Es liegt auf der Hand, dass eine Kündigung nicht geht – und wir haben inzwischen auch mehr Verständnis von der Bevölkerung. Ein Szenario habe ich nicht – nicht einmal im Hinterkopf. Das darf nicht passieren. Wir sind zu zwei Drittel vom Export abhängig. Der Schweizer Markt ist als Ersatz zu klein.

BALMER Ist diesen Politikern klar, dass sie mit dem Feuer spielen?

JAISLI Ja, unterdessen schon. Gerade in den letzten zwei Jahren ist die Sensibilisierung deutlich gestiegen. Wir treten heute gegenüber der EU auch mit einem anderen Selbstverständnis auf. Letztlich ist auch die EU ein Stück weit von uns abhängig. Der Standort Schweiz als Denk- und Werkplatz hat nach wie vor sehr viele Vorteile. Wenn ich sehe, wie wir auf gut qualifizierte Leute angewiesen sind um den Qualitätsansprüchen zu

genügen, dann geht es nicht anders als den europäischen und internationalen Zugang zu wahren und hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung zu tätigen. Gerade Letzteres ist mit einer exklusiv guten Berufsausbildung und den Zugängen zu den Entwicklungsinstituten eine Voraussetzung für unverwechselbare innovative Leistung.

Finden Sie in Ihrer Region genügend Fachpersonal?

JAISLI Ja, wir haben wenige Mitarbeiter mit einem Reiseweg über 20 km. 10% der Belegschaft sind Lernende und Praktikanten.

TSCHANZ War es für Sie nie ein Thema, im Ausland zu produzieren?

JAISLI Nein, bis heute nicht. Und zwar ganz bewusst nicht.

Welchen Stellenwert hat Innovation für Sie als Produzentin von Werkzeugen hoher Wertschöpfung? Investieren Sie jedes Jahr einen Grossteil Ihres Ertrages in Innovation?

JAISLI Ja! Unglaublich, nicht? Aber wir brauchen das. Zu Neuentwicklungen gehören auch neue Technologien. Dazu kommen Design, Materialien, Technologie und Schulung. Häufig sind zudem infrastrukturelle Anpassungen nötig. Und am Schluss braucht es Zertifizierungen. In der Summe gibt das einen hohen Anteil an Investitionen, auch wenn dies nicht jedes Jahr gleich ist.

Woher kommen die innovativen Geistesblitze?

JAISLI Den produktivsten Weg erreichen wir, wenn wir zu den Anwendern gehen und ihnen über die Schulter schauen. Im Gespräch mit ihnen eruieren wir welche Werkzeuge sich bewähren und was noch fehlt – zum Beispiel

weil es ein neues Bedürfnis ist. In einem solchen Fall setzen wir uns am liebsten zuerst mit den Anwendern zusammen, denn von ihnen bekommen wir die besten Hinweise, welchen Ansprüchen das Produkt genügen muss.

BALMER Das ist auch eine gute Kundenbindung.

JAISLI Genau. Wir kommunizieren heute über sehr viele Kanäle und haben so mehr Möglichkeiten mit den Anwendern im Dialog zu stehen. Wir haben natürlich eine Schwierigkeit, da der direkte Kunde der Vertriebspartner ist und nicht der Endkunde. Diese Distanz müssen wir immer wieder überbrücken – am liebsten beim Anwender an der Werkbank. In Ergänzung dazu bekommen wir viele Hinweise von den Aussendienstmitarbeitern der Vertriebspartner und machen selber Marktuntersuchungen. Ein weiterer Kanal sind Workshops mit Kunden und Aussendienst, um sicher zu sein, Geld und Ressourcen richtig zu investieren.

Ist Digitalisierung in Ihrem Unternehmen auch ein Thema?

JAISLI Digitalisierung spielt heute eine grosse Rolle wenn es darum geht, Daten möglichst zielorientiert zu nutzen. In der Produktion haben wir dank der Datenauswertung die Möglichkeit mit intelligenten Prozessen zu verstehen, welche Art von Störungen es gibt. Digitalisierung spielt auch im Marketing und Vertrieb eine wichtige Rolle. Wir haben eine Omni-Channel-Strategie formuliert, um an der Verkaufswand und auf den Marktplätzen präsent zu sein.

Gibt es auch Risiken?

JAISLI Selbstverständlich, ich denke an den Umgang mit den Daten, die zu unserem Kapital gehören. Wir müssen mit den Daten, die wir weitergeben, sorgfältig umgehen und uns vor Hackern schützen. Wir sind in den letzten Monaten als KMU sehr häufig attackiert worden.

Spielt die Angst vor Arbeitsplatzverlust auch mit?

JAISLI In der Finanzkrise haben wir von einem Monat zum anderen deutlich an Aufträgen verloren, insgesamt rund 30%.



«Wenn wir die Bilateralen künden, wird es für viele KMU ganz schwierig.»

*Seminare
erfolgreich gestalten*

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare

Zentrum Ländli 6315 Oberägeri Tel 041 754 92 14
www.zentrum-laendli.ch seminare@zentrum-laendli.ch

LÄNDLI



Diese Phase haben wir aber genutzt, um uns im Bereich medizinische Instrumente weiterzuentwickeln. Jetzt herrscht trotz Digitalisierung keine Angst, auch wenn wir seit Jahrzehnten Roboter im Einsatz haben und auch die jüngste Roboter-Generation einsetzen. Damit lösen wir monotone Arbeiten ab, so dass die Arbeitnehmenden andere Aufgaben übernehmen können. Wegen der Digitalisierung haben wir bisher keinen einzigen Arbeitsplatz abgebaut. Die PB Swiss Tools ist einer der ersten Industriebetriebe, der in der Schweiz Industrie-Roboter eingesetzt hat.

TSCHANZ Ihr Werdegang hat nicht darauf hingedeutet, dass Sie Unternehmerin werden.

JAISLI Ja und nein – der Werdegang vielleicht nicht. Ich komme aber selber aus einer Unternehmerfamilie und habe als Kind stark miterlebt, was es bedeutet und welchen Winden

ein eigentümergeführtes KMU ausgesetzt ist. Als Lehrerin bin ich gewohnt, mich selber fit zu machen in neuen Themen und dabei auch andere mitzunehmen.

TSCHANZ KMU-Vertreter sind oft mit dem Geschäft verheiratet.

JAISLI Das hat aber auch viele Vorteile. Man ist dadurch in einer Agilität unterwegs, die zu mehr Wettbewerbskraft führt.

Welche Erwartungen haben Sie an die Politik?

JAISLI Ganz klar, dass genügend in die Berufsbildung und Forschung investiert wird. Ich erwarte auch, dass man Unternehmen weiterhin unterstützt in Zusammenhang mit der Währungsproblematik. Ich will keine Interventionen vom Staat, aber ich erwarte, dass man die KMU auf indirekte Art unterstützt. Ich denke an Forschung und Entwicklung, an Transfer von Wissen sowie an gute Unterstützung im Aussenhandel und in der sozialen Partnerschaft. Aber auch Umwelt und Energieversorgung sind wichtige Voraussetzungen, um KMU eine gute Perspektive zu geben.

Wie bringen Sie das alles unter einen Hut?

JAISLI Indem ich Freude habe an allem, was ich bewegen kann und mitverantwortete. Ich habe eine tolle Aufgabe mit vielen Herausforderungen, aber auch mit tollen Menschen, mit denen ich zusammenwirken kann. Ich sehe auch, dass es als Unternehmerin wichtig ist, nicht nur im engsten System der eigenen Unternehmung zu wirken. Ich übernehme deshalb auch Verantwortung im Umfeld. So engagiere ich mich hier im Emmental für eine gute Infrastruktur und bin deshalb Verwaltungsratspräsidentin des Spitals Emmental. Das sind alles Themen, in denen heute Engagement und unternehmerische Leistung nötig sind.

TSCHANZ Sie führen das Unternehmen in vierter Generation. Bleibt es schweizerisch?

JAISLI Ja, das haben wir ganz klar vor. Wir haben vier Kinder. Lösungen werden diskutiert, auch im Zusammenhang mit der Nachfolge. Die Familie hat erste Priorität. Aber es sind natürlich auch andere Szenarien denkbar.

Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●