
Bärn

Herbst 2021

produziert

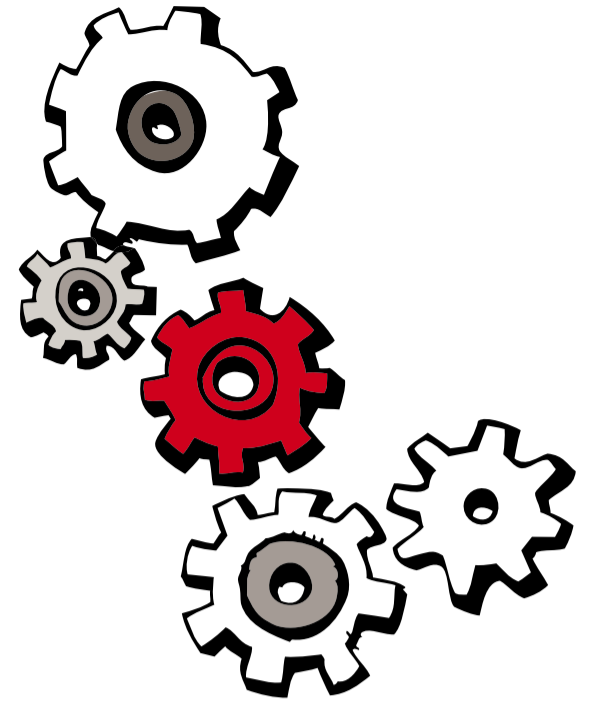
17
**Firmen im
Portrait**

Von A wie Ammann bis Y wie Ypsomed

**Das beschäftigt
das produzierende
Gewerbe**

**Herausforderun-
gen und Chancen
der Branchen**

**Bedeutung der
Berner Industrie
auf einen Blick**



Der Kanton Bern zählt über 70 000 Unternehmen und ist der grösste Industriekanton der Schweiz. Diese Tatsache wird in der Medienberichterstattung und der öffentlichen Debatte kaum wahrgenommen oder heruntergespielt. Allzu gerne wird das undifferenzierte Klischee des trägen Berner Bären gezeichnet.

Zu Unrecht: Bern beheimatet zahlreiche weltweit führende Unternehmen, die stärker ins Rampenlicht gehören. Mit dieser Publikation wollen wir genau das machen: Wir lassen 17 Berner Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem produzierenden Gewerbe stellvertretend für viele andere Betriebe zu Wort kommen. Von ihnen wollten wir wissen, was ihre Erfolgsrezepte sind und wie sie die aktuelle wirtschaftliche Lage einschätzen.

In den Interviews wurde rasch klar, dass der Kanton Bern und die Schweiz insgesamt vor grossen Herausforderungen stehen, wenn sie auf den internationalen Märkten vorne mithalten wollen. Neben der Wirtschaft sind hierbei auch die Verwaltung und die Politik gefragt. Denn eine prosperierende Industrie braucht gute Rahmenbedingungen. Auch kommt klar hervor, dass sich die Unternehmen insgesamt im Kanton Bern wohl fühlen und viele Vorteile sehen. Diese positive Grundhaltung freut uns sehr und gibt Energie, um aktiv mitzuhelfen, dass diese Erfolgsgeschichten im Kanton Bern weitergeschrieben werden. Tragen wir gemeinsam dazu bei!



Peter Stämpfli,
Fokus Bern



Daniel Arn, Handels und
Industrieverein des Kantons Bern



Uwe E. Jocham,
Die Berner Arbeitgeber

Haupterkenntnisse der Interviews – Packen wir die Herausforderungen gemeinsam an

Die Welt befindet sich in einem grossen Wandel und die moderne Industrie ist hierbei ein guter Gradmesser. Daher sollten ihre Erkenntnisse, Chancen und Herausforderungen ernst genommen werden, damit Bern attraktiv und wettbewerbsfähig bleibt.

Der globale Kampf um Menschen, Natur und Warenverfügbarkeit nimmt zu. Wie fragil **Lieferketten** und der **Zugang zu den internationalen Märkten** sind, ist spätestens seit der Pandemie allen klar. So bedeutet der aktuell fehlende Zugang zu den europäischen Forschungsressourcen für die Universitäten und Fachhochschulen eine massive Schwächung ihrer Attraktivität für die Forschenden aus aller Welt. Themen wie unsere Beziehungen zur EU, der Industriefranken oder die Kreislaufwirtschaft müssen dringend breit und unideologisch diskutiert werden.

Die Suche nach **Fachkräften** und die damit verbundene **Berufsbildung** ist für alle Firmen ein zentrales Element für den Erfolg. Nur mit den richtigen Leuten auf allen Stufen schaffen die Unternehmen weiterhin Spitzenleistungen. Die Unternehmer/innen sind einig: Die Schweiz hat mit dem dualen Bildungssystem einen grossen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Ausland. Der abnehmende Trend zur Laufbahn via Berufslehre bereitet jedoch Sorge. Die Berufslehre muss für junge Erwachsene wieder attraktiver werden, denn sie bietet viele spannende Karrierechancen. Hier sind die Schulen, Eltern und Unternehmen gefordert, die verschiedenen Berufsbilder den jungen Generationen schmackhaft zu machen.

Die **Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, Universitäten oder Forschungsinstitutionen** ist für die Innovationskraft enorm wertvoll und wird am Standort Bern gepflegt. Denn KMU können keine Grundlagenforschung betreiben – der Austausch und die Vernetzung verschaffen auf beiden Seiten Inspiration und Wissenstransfer. Und nicht zuletzt hilft der Kontakt beim Gewinnen von Fachkräften.

Die **Digitalisierung** ist für die produzierenden Berner Unternehmen längst Realität. Sie helfen mit, Lösungen umzusetzen. Die internationale Vernetzung ist auch hier massgeblich für den Erfolg und funktioniert sehr gut.

Schliesslich bleiben die Themen **Steuern** und die **Bürokratie** ein Dauerbrenner. Als bedeutender Industriekanton kann man sich den aktuell zweitletzten Platz im Steuervergleich nicht leisten. Die Politik wird aufgefordert, pragmatisch zu agieren, um schlanke und bürgernahe Lösungen zu ermöglichen. Hier muss sich der Standort Bern verbessern, damit die Berner Industrie weiterhin Erfolgsgeschichten schreiben kann.

Lesen Sie mehr in den einzelnen Interviews.

Wir wünschen gute Lektüre!

17 Spitzenfirmen im Interview

Ammann Group /

Avesco Group

Hans-Christian Schneider und
Daniela Aeschlimann-Schneider

06

Bystronic Group

Marco Vinanti

08

Chocolats

Camille Bloch SA

Daniel Bloch

10

Cendres+Métaux SA

Ronald J. Lenzeder

12

CSL Behring AG

Martin Schären

14

EMCH Aufzüge AG

Bernhard Emch

16

Gasser Ceramic

Rudolf Gasser

18

Güdel Group

Hans Gut

20

Haco AG

Nicolas Mühlemann

22

Meister & CIE AG

Marcel Meister

24

PB Swiss Tools

Eva Jaisli

26

Röthlisberger

Schreinerei AG

Mark Röthlisberger

28

Stämpfli

Kommunikation

Peter Stämpfli

30

Thömus

Thomas Binggeli

32

**United Grinding
Group**

Stephan Nell

34

Wander

Arnold Furtwaengler

36

Ypsomed

Simon Michel

38

«Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den digitalen Wandel in der Bauindustrie aktiv mitzugestalten»

Hans-Christian Schneider CEO und Verwaltungsratsvizepräsident von Ammann und **Daniela Aeschlimann-Schneider** Verwaltungsratsvizepräsidentin von Avesco, fordern wieder mehr Nähe von der Wirtschaft zur Politik und Bevölkerung - und umgekehrt. Und damit eine Rückbesinnung auf eine wichtige Stärke der Schweiz.

Ammann Group / Avesco Group

Die **Ammann Group** mit Sitz in Langenthal ist ein weltweit führender Anbieter von Asphalt- und Betonmischanlagen, Maschinen und Dienstleistungen für die Bauindustrie mit Kernkompetenz im Strassenbau und der Verkehrsinfrastruktur mit rund 3'000 Mitarbeitern weltweit, davon rund 250 am Standort Langenthal, und mehr als 20 Gruppengesellschaften. Das Familienunternehmen wurde 1869 gegründet und wird von CEO Hans-Christian Schneider in der sechsten Generation geführt. Hans-Christian Schneider ist zudem Vorstandsmitglied von Swissmem und des Handels- und Industrievereins (HIV) des Kantons Bern.

Daniela Aeschlimann-Schneider ist Verwaltungsratsvizepräsidentin der **Avesco Gruppe**. Avesco agiert seit 2001 als eigenständiger Firmenverbund. In der Schweiz ist Avesco mit profilierten Marken führend im Handel und in der Vermietung von Maschinen mit Schwerpunkt in der Bauindustrie. Wichtiger Eckpfeiler ist dabei die seit 90 Jahren gepflegte Partnerschaft mit Caterpillar. Auch international ist die Gruppe vertreten und besetzt mit ihren Tochtergesellschaften in Finnland, Estland, Lettland, Litauen und Österreich starke Marktpositionen. Daniela Aeschlimann-Schneider ist zudem Mitglied im Verwaltungsrat der Swatch Group und der Belenos Clean Power Holding.

Fokus Bern: Welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie in den kommenden rund fünf Jahren auf Ihre Unternehmensgruppe zukommen?

Hans-Christian Schneider Ich sehe zwei wesentliche Themen. Zum einen geht es angesichts unserer mehrheitlich industriellen Jobprofile darum, die nötigen Fachkräfte zu gewinnen. Das duale Bildungssystem in der Schweiz ist sehr gut und darf nicht verwässert werden. Wir investieren in den eigenen Nachwuchs unter anderem mit der Ausbildung von Lernenden, welche rund zehn Prozent unserer gesamten Anzahl Mitarbeitenden ausmachen. Trotzdem bleibt die Situation herausfordernd. Als zweites müssen wir Vertretenden der Wirtschaft wieder vermehrt politisch aktiv werden, uns besser erklären, uns zeigen und uns an gesellschaftlichen Diskussionen beteiligen. Wollen wir die Rahmenbedingungen halten oder verbessern – und das müssen wir, denn hier besteht Nachholbedarf.

Wie beurteilen Sie das Niveau der Ausbildungen, die Sie Ihren Lernenden anbieten können?

Daniela Aeschlimann-Schneider Die Ausbildung ist für unsere Unternehmen massgeschneidert. Das Niveau erachten wir als sehr gut. Diese Einschätzung wird untermauert durch den Fakt, dass drei unserer Lehrlinge an den drei letzten World Skills Austragungen einen kompletten Medaillensatz eingeheimst haben. Das Resultat unserer Ausbildung ist also weltmeisterlich gut, könnte man sagen. Dazu trägt wesentlich bei, dass wir die Ausbildung der Lernenden vor einigen Jahren in den Verein Ausbildungszentrum Mittelland, kurz azm, hier in Langenthal ausgelagert haben. Wir leisten die Ausbildungsarbeit heute nicht mehr autonom, sondern betreiben gemeinsam mit anderen Unternehmen eine mittlerweile führende Bildungsinstitution für industriell-technische Lehrberufe in unserer Region und darüber hinaus. Dabei spielt der hohe Praxisbezug in unserem Ausbildungskonzept eine zentrale Rolle – die Lernenden sind in ein Team im azm und in der Firma eingebunden, arbeiten an Projekten mit und lernen anhand von Auftragsarbeiten für Kunden Verantwortung zu übernehmen. An den drei Standorten dieses Ausbildungspartners in Winterthur, Uster und hier in Langenthal werden aktuell über 900 Lernende ausgebildet. Der Ausbildungsverbund umfasst 11 Träger- und rund 100 Partnerfirmen. Neben Ammann und Avesco gehören etwa Burckhardt Compression, MAN Energy Solutions, Rieter oder Sulzer zu den Trägern. Und das azm ist natürlich offen für weitere Partner, die diese Erfolgsplattform mitnutzen und -gestalten wollen.

Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen die Vorteile dieser Lösung?

Daniela Aeschlimann-Schneider Es ermöglicht uns in industriellen Berufen hervorragende, praxisnahe Ausbildungslehrgänge, optimale Klassengrößen und die Schaffung kosteneffizienter Strukturen. Aus unserer Sicht ist dies eine ideale Möglichkeit, der Talentförderung langfristig das nötige Gewicht zu geben.

Welchen Stellenwert schreiben Sie der Forschung und Entwicklung zu?

Hans-Christian Schneider Einen sehr hohen. Das sieht man etwa daran, dass dieser Bereich nie direkt betroffen war, als es in den letzten Jahren Veränderungen in unserer Unternehmensgruppe gegeben hat. Hier ist und bleibt die Schweiz als Standort unbestritten. Die gute Ausbildungssituation in der Schweiz über alle Stufen hinweg hilft uns, gut ausgebildete Fachkräfte mit spannenden Aufgaben zu betrauen – bloss sind auch diese Fachkräfte rar.

Was verändert sich inhaltlich im Innovationsumfeld?

Daniela Aeschlimann-Schneider Wir beobachten schon längere Zeit eine deutlich voranschreitende Vernetzung in unserer Branche – für unsere Kunden werden Lösungen, die mit IT, Software und Connectivity zu tun haben immer wichtiger. Allerdings erfolgt dies nicht losgelöst von unserem Kerngeschäft, den Maschinen und Anlagen. Es entsteht also nicht eine neue vollständig digitale Welt, sondern es sind die herkömmlichen Produkte und Services, die in Zukunft verstärkt digitalisiert werden.

Wie reagieren Sie auf diese Entwicklung?

Hans-Christian Schneider Wir arbeiten parallel auf zwei Schienen: Einerseits führen wir bei den klassischen Industrieprodukten zunehmend digitale Tools ein, die ergänzend oder unterstützend wirken. Die Leistung bleibt also in etwa ähnlich, sie kommt jedoch neu daher. Wir haben es in dieser Frage nicht mit Disruption zu tun, sondern mit einer oft effizienzsteigernden Weiterentwicklung. Andererseits haben wir in unserer Unternehmensgruppe ein

Startup, das ganz bewusst neue Wege geht, neue Ansätze ausprobiert und letztlich neue Geschäftsmodelle entwickelt. Wo wir zum Beispiel in der Baubranche bisher vorab Einzelmaschinen mit den entsprechenden Services geliefert haben, bietet diese Firma softwarebasierte, komplett digitale Optimierungslösungen entlang der gesamten Prozesskette an.

Können Sie die zweite Schiene noch etwas ausführlicher schildern, denn hier ist ja eine gänzlich neue Denkweise bei Ihren Mitarbeitenden und ebenso bei ihren Kunden die Voraussetzung für den Erfolg.

Hans-Christian Schneider Das ist richtig. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, den digitalen Wandel in der Bauindustrie aktiv mitzugestalten. Vor rund drei Jahren haben wir unsere Abteilung mit internen Spezialisten für diese Fragen ausgegliedert und mit einem Unternehmen zusammengeschlossen, das auf Services im Bereich Bauprozessoptimierung und -steuerung für den Strassenbau spezialisiert ist. Unter der Marke «Q Point» entstand dadurch ein eigenständiger Anbieter einer herstellerunabhängigen, offenen und digitalen Plattform für die Baubranche.

Und dadurch können Sie die erwähnten digitalen Lösungen entwickeln?

Hans-Christian Schneider Ja, mit den Produkte von «Q Point» lässt sich der gesamte Bauprozess planen, steuern und dokumentieren. Durch die Integration von Dienstleistungen und Lösungen von Partnern aus allen Industriebereichen ermöglichen wir die nahtlose Kommunikation zwischen Strassenbaufirmen, Transportunternehmen und Produktionsstandorten in einer zentralen digitalen Umgebung. Alle unsere Lösungen erfassen die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstoffproduzenten über das Mischwerk, den Transport bis hin zur Strassenbaustelle – inklusive der eingesetzten Baumaschinen.

Wo sehen Sie sich damit im internationalen Vergleich?

Daniela Aeschlimann-Schneider Wenn wir den europäischen Markt betrachten, sind wir sehr gut positioniert. Wir müssen aber im Auge behalten, dass einzelne Emerging Markets den Sprung in die digitale Welt teilweise viel schneller schaffen als wir. Unsere Konkurrenz sitzt nicht nur in Europa, sondern weltweit. Wenn man sich die globale Entwicklung anschaut, müssen wir uns in der Schweiz unsere Gedanken machen. Wenn wir nicht auf der Hut sind, wird die neue Wettbewerbsfähigkeit solcher Märkte die Industrie mit aller Wucht umkrepeln. Das betrifft nicht nur die Digitalisierung.

Blicken Sie als Unternehmen mit Sitz im Kanton Bern mit Sorgen in die Zukunft?

Daniela Aeschlimann-Schneider Auf Grund der eben genannten Aspekte nicht, nein. Aus unserer Sicht verfügen wir in der Schweiz über einen widerstandsfähigen Industriesektor, der heute im Grossen und Ganzen gut funktioniert und wirtschaftlich erfolgreich ist. Auch für unsere Unternehmen blicke ich zuversichtlich auf die kommenden Jahre. Wir sind gut aufgestellt.

Rund 130 Länder haben sich auf eine globale Mindeststeuer für international tätige Unternehmen geeinigt, und Grosskonzerne sollen künftig in den Ländern Steuern zahlen, wo sie ihre Umsätze und Gewinne machen – wie sehr beschäftigt Sie diese Diskussion?

Hans-Christian Schneider Persönlich glaube ich, dass man wegen dieser Veränderungen im internationalen Steuerumfeld nicht in Panik ausbrechen muss. Diese Vorhaben zielen meiner Meinung nach nicht in eine komplett falsche Richtung. Jedoch kommt es sehr darauf an, wie man eine solche Anpassung umsetzen will. Ein paar wichtige Stichworte sind dazu «Reduktion der Bürokratie» und «Stabilität und Berechenbarkeit». Wir müssen in der Schweiz und insbesondere im Kanton Bern unseren Job in den beeinflussbaren Standortfaktoren – und dazu zählen nun mal auch die Unternehmenssteuern – gut oder sehr gut machen. Denn das definiert, unter anderem, ob Jobs hier aufgebaut werden oder bleiben und ob wir auch in 1 oder 2 Generationen noch den heutigen Wohlstand haben werden.

AMMANN

avesco

CAT



Eilt es?

Hans-Christian Schneider Ich finde ganz klar, ja. Wir müssen jetzt pragmatische Lösungen erarbeiten und umsetzen. Denn in ein paar Jahren wird der schleichende Schaden irreparabel sein. Man muss die Hausaufgaben machen, solange man nicht in Schieflage ist.

Damit scheint sich der Kreis unseres Gesprächs zu schliessen – eingangs haben Sie erwähnt, dass es wieder vermehrt das Gespräch zwischen Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit braucht.

Hans-Christian Schneider So ist es. Dieser Dialog muss auf allen Ebenen und von allen Seiten intensiver gepflegt werden. Wir müssen wieder besser aufzeigen, dass die Schweiz nur über einen kleinen Heimmarkt verfügt und wir enorm vom internationalen Markt, von Import und Export, profitieren. Deshalb müssen wir beispielsweise sehr rasch einen konstruktiven Weg mit der EU finden. Denn, wir beide brauchen uns gegenseitig.

Dies scheinen nicht alle gleich zu sehen.

Daniela Aeschlimann-Schneider Meine grösste Sorge ist, dass wir in der jetzigen Situation, in der es uns vergleichsweise gut geht, vergessen, wie wir dorthin gekommen sind. Wir haben uns das erarbeitet. Wenn wir auf einmal beginnen von der Substanz zu leben, dann wird dies nicht gut enden. Wir schulden es der nächsten Generation, ihr eine Ausgangslage zu schaffen, auf der sie positiv nach vorne schauen und sich erfolgreich weiterentwickeln kann.



Wir haben in der Schweiz eine gute Ausbildungssituation - trotzdem sind Fachkräfte rar.



«Wir sind auf dem Weg vom klassischen Maschinenbauer zu einem Automatisierungs-, Solutions- und Softwarehaus zu werden»

Marco Vinanti COO Bystronic Group, bewegt sich in einem globalen, kompetitiven Markt, schätzt die Unterstützung durch die Behörden im Kanton Bern, setzt auf Aus- und Weiterbildung, warnt aber auch vor dem zunehmenden bürokratischen Aufwand für Unternehmen.

Fokus Bern: Wo liegen die wesentlichen Herausforderungen für Bystronic in den nächsten fünf Jahren?

Marco Vinanti Seit Mai dieses Jahres ist Bystronic an der SIX Swiss Stock Exchange gelistet und hat damit mehr Visibilität im Kapitalmarkt und auch generell gewonnen. Mit unserer Strategie 2025 haben wir ambitionierte Wachstumsziele angekündigt, die von allen Stakeholdern unterstützt, aber auch auf deren Zielerreichung überprüft werden wird. Wir wollen global wachsen. Hierzu müssen wir unsere Stärken der verschiedenen Regionen weiter ausbauen und vernetzen. So hat die Schweiz zum Beispiel viele Vorteile wie etwa das Bewusstsein für Qualität und Nachhaltigkeit. In China wollen wir beispielsweise das Knowhow nutzen, um Innovationen und technologischen Fortschritt weiter voranzutreiben. Das sind zentrale Herausforderungen. In Bezug auf unsere Produkte arbeiten wir weiterhin an einer breiteren Segmentierung. Wir können uns nicht mehr allein auf das Premium-Segment verlassen wie früher, sondern bieten verstärkt Produkte an, die kostensensiblere Kunden im mittleren Segment ansprechen. Gleichzeitig verzeichnen wir eine steigende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten, Automation und Software, die unseren Kunden helfen, noch effizienter und produktiver zu arbeiten. Auch hier liegt die Stärke im internationalen Netzwerk, indem wir in Europa beispielsweise von den kostengünstigeren Entwicklungen in China profitieren.

Welche Veränderungen sind für Ihren Markt besonders prägend?

Es gibt mehrere Mitbewerber, die insbesondere im tieferen Preissegment Marktanteile gewinnen wollen. Allerdings suchen unsere Kunden mehr und mehr nach Komplettlösungen bestehend aus Technologie, Automation und Software. Hieraus lassen sich die grössten Kostenvorteile für Kunden auch in Europa erzielen. Damit können sie nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben. Insbesondere die Nachfrage nach Service steigt in einem komplexeren Markt rapide an. Heute verkaufen wir fast jede Maschine unter der Marke Bystronic mit einem Servicevertrag. Damit unterstützen wir unsere Kunden, rund um die Uhr ihre Produktion aufrecht zu erhalten. Unsere Kunden wissen das sehr zu schätzen, und das führt zu einer höheren Loyalität. Im Endeffekt geht es darum, zukunftsfähig zu bleiben. Und wir helfen unseren Kunden dabei, ihre Produktionsziele zu erreichen. Die nächste Generation mit Entscheidungsmacht ist jene, die mit Google, Amazon und Zalando gross geworden ist. Für sie ist viel weniger wichtig, wo der Anbieter sitzt. Wenn das Produkt funktioniert, wird es irgendwo bestellt. Wir arbeiten mit Hochdruck daran, unsere digitale Präsenz und Experience auszubauen, um maximalen Kundennutzen auch online zur Verfügung zu stellen. Mit unserer steigenden Präsenz in China, unserer Segmentstrategie, mit Automation, Software und Service bieten wir einen Mehrwert und können somit dem steigenden chinesischen Wettbewerb entgegenreten.

Wie realisieren Sie diese Innovationskraft?

Heute erzielen wir fast die Hälfte des Umsatzes mit Produkten, die weniger als drei Jahre alt sind. Wir arbeiten mit Start-ups und kreieren eigene Entwicklungszentren, in denen sich unsere Mitarbeitenden losgelöst von der Organisation zu 100 Prozent der Entwicklung neuer Technologien widmen können. Wir arbeiten darüber hinaus sehr eng mit unseren Kunden zusammen. Bei uns heisst Innovation eine ganzheitliche Lösung für eine Kundenherausforderung zu erzielen: Innovation ist bei uns also institutionalisiert. Es gibt eine Vorentwicklungsstufe, auf der unsere Leute viel Freiraum geniessen – im vollen Bewusstsein, dass nicht aus jeder Idee ein Produkt entstehen wird. Wichtig sind zudem die regelmässigen Meetings, an denen wir Mitarbeitende aus der Entwicklung mit jenen zusammenbringen, die den Markt bearbeiten. Das schafft ein gemeinsames Verständnis für die Kundenbedürfnisse. Dieser Austausch findet virtuell statt. Andererseits wegen Corona, aber es geht uns auch darum, den Regionen wie Asien oder den USA mehr Gewicht zu geben und nicht eine Haltung zu verfestigen, wonach nur am Hauptsitz in der Schweiz das Wissen vorhanden ist, was der Markt braucht. Trotz einem gewissen kreativen Spielraum messen wir den Erfolg neuer Produkte sehr eng.

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige wirtschaftliche Situation?

Wir sind froh, dass die wirtschaftliche Lage generell wieder versichtlicher beurteilt werden kann. Obwohl wir von der Covid-19-Pandemie weniger stark betroffen waren als andere Branchen, war 2020 doch auch ein sehr schwieriges Jahr für uns. In unseren Halbjahresergebnissen für 2021 haben wir aber gerade mitteilen

dürfen, dass wir inzwischen wieder auf Vorkrisen-Niveau produzieren und stellen eine weiter stark wachsende Nachfrage fest. Das könnte zu vermehrten Herausforderungen in der Auslieferung führen, da die internationalen Lieferketten noch nicht wieder optimal funktionieren. Doch diese Situation dürfte sich bald beruhigen. Sie könnte sich für uns sogar in einen Vorteil wandeln, weil während Corona viele Länder gemerkt haben, dass sie sich in der Vergangenheit in die Abhängigkeit einzelner Lieferanten oder Marktregionen begeben haben. Wenn auf einmal wegen eines Lockdowns Häfen oder Handelskanäle geschlossen werden müssen, führt das zu enormen Problemen, die man beheben kann, indem man sich breiter abstützt. Mit unserer Regionalisierungsstrategie und regionalem Sourcing haben wir schon frühzeitig die richtigen Weichen gestellt, damit wir unsere Kunden vor Ort bestmöglich unterstützen und etwaige Lieferprobleme abfedern können. Wir profitieren dank stabilen Rahmenbedingungen in der Schweiz ebenfalls.

Finden Sie denn auch die nötigen Fachkräfte, um aus der Schweiz heraus agieren zu können?

Das ist eine sehr gute Frage. Gut ausgebildete Leute sind gefragt. Vor allem im Bereich IT, Software oder bei ERP- und SAP-Spezialisten stocken wir stark auf. Hier müssen wir einen noch besseren Job machen, um gute Leute zu uns in den Oberaargau zu bringen. Wir glauben aber, dass wir mit unserer ambitionierten Wachstumsstrategie, einem starken Fokus auf Purpose und Nachhaltigkeit sowie die Möglichkeit die Zukunft aktiv mitzugestalten, als attraktiver Arbeitgeber viele junge Leute, die in diesem Umfeld tätig sind, für uns gewinnen können.

Was können Sie tun?

Wir legen viel Wert auf interne Ausbildung. Aktuell bilden wir über die Jahrgänge hinweg rund 50 Lernende in elf Berufen aus. Wir wurden auch schon angefragt, ob wir die Lernenden-Ausbildung unter anderem aus Kostengründen nicht outsourcen wollen. Wir sehen aber davon ab, denn die Vernetzung der Lernenden mit unserem Tagesgeschäft ist unglaublich wertvoll. Wir unternehmen viel, um die jungen Leute nach der Lehre bei uns halten zu können. So bieten wir ein Brückenjahr als Einstiegsjahr an, in welchem sie den Arbeitsbereich frei wählen können, um weitere Erfahrungen zu sammeln und danach entscheiden zu können, wo innerhalb des Unternehmens sie arbeiten wollen. So haben einige auch die Möglichkeit, in unseren Niederlassungen in China, in den USA, in Italien oder Deutschland internationale Luft zu schnuppern.

Sind Sie mit dem Niveau der Lernenden zufrieden?

Ja, unser duales Bildungssystem bereitet die Lernenden gut auf die Zukunft vor. Ich stelle eher fest, dass gewisse Lehrpersonen noch immer ein veraltetes und dadurch falsches Bild davon haben, was zum Beispiel ein Mechaniker heute macht. Da werden immer noch die Klischees mit Hammer, Feile, Schraubenzieher und schmutzigen Händen bedient. Dabei sind das topmoderne Berufe, in denen die Arbeit vor allem am Computer und vernetzt mit Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt stattfindet. Unsere Lernenden unterhalten sogar eigene Social-Media-Kanäle und werden zum Beispiel bei der Produktion von Marketingmaterialien als Filmcrew eingesetzt. Wir bestehen darauf, dass die Lehrpersonen auch dabei sind, wenn eine Schulklasse einen Besuch bei uns macht. So erhalten sie einen realistischen Einblick in unsere Berufswelt, die sich massiv gewandelt hat.

Arbeiten Sie auch gezielt mit Hochschulen zusammen?

Insbesondere im Entwicklungsbereich bestehen enge Kontakte zu den Universitäten in der Schweiz, aber auch zu Institutionen in Deutschland, Frankreich, Italien und China zur Förderung der angewandten Forschung. Zudem investieren wir in Spinoffs oder Startups, unter anderem bei Themen wie künstlicher Intelligenz. Und Christoph Rüttimann, unser Chief Technology Officer, ist Mitglied im Innovationsrat von Innosuisse, der schweizerischen Agentur für Innovationsförderung.

Wie erleben Sie dieses Umfeld?

Ich glaube, da sind wir in der Schweiz mit der gegenseitig inspirierenden Zusammenarbeit in den unterschiedlichen Institutionen sehr gut unterwegs.



Best choice.



Wir beschäftigen über 3000 Mitarbeiter an mehr als 40 Standorten.

Auch was die Digitalisierung anbelangt?

Auch da sehe ich die Schweiz auf einem guten Weg. Ich kann vor allem für unser Unternehmen sprechen, da scheuen wir den Konkurrenzvergleich keineswegs. Wir haben schon in der Vergangenheit mehrere Millionen Franken in die Digitalisierung investiert und mittlerweile sind wir auf dem Weg - zugespitzt formuliert - vom klassischen und eher konservativen Maschinenbauer zu einem Automatisierungs-, Solutions- und Softwarehaus zu werden.

Wie äussert sich das?

Die Hardware, also die Maschinen selbst, spielen nach wie vor eine wichtige Rolle. Doch die Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern schaffen wir über die Digitalisierung der Prozesse, die mit und um die Maschine gesteuert und ausgeführt werden. Wir haben kürzlich den Software-Spezialisten Kurago gekauft und entwickeln für unsere Kunden Smart Factory Suite Solutions, die Produktionzellen bis hin zum gesamten Shop Floor managen. Somit können wir unsere Kunden nicht nur mit Maschinen, sondern vielmehr bei der Erstellung eines zukunftsfähigen Ökosystems unterstützen.

Wo sehen Sie die Schwierigkeiten bei der Umsetzung Ihrer Strategie?

Wir schauen gezielt auf die Entwicklung von Regulierungen. Wir sind mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie vertraut mit einer steigenden Anzahl von unterschiedlichen Standards und Anforderungen. Wir werden häufig zu den gleichen Themen von unterschiedlichen Amtsstellen kontaktiert. Hier würden wir uns eine integrierte Herangehensweise wünschen, damit wir den bürokratischen Aufwand eindämmen können.

Wie beurteilen Sie die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Kanton Bern?

Sie sind sehr gut. Ich muss insbesondere der Wirtschafts- und der Standortförderung des Kantons Bern ein Kränzchen winden. Wir werden optimal betreut sowie beraten und pflegen einen regelmässigen Austausch. Ich spüre eine Anerkennung dafür, dass wir Investitionen im Kanton Bern tätigen und Arbeitsplätze schaffen. Dass die Bystronic Group nach der Umstrukturierung der Conzetta-Gruppe für ihren operativen Hauptsitz Niederönz und beispielsweise nicht Zug ausgewählt hat, liegt zu einem wesentlichen Teil am Engagement des Kantons. Etwas mehr Mühe machen uns teilweise Bewilligungsverfahren, die sich in der Schweiz oft zu lange hinziehen, weil so viele verschiedene Behörden, Ämter und Interessengruppen Einfluss darauf nehmen. Da dauert in der Schweiz manchmal etwas Jahre, was beispielsweise in China in fünf, sechs Monaten abgewickelt werden kann.



Bystronic Group

Bystronic ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen im Bereich Blechbearbeitung. Im Fokus steht die Automation des gesamten Material- und Datenflusses der Prozesskette Schneiden und Biegen. Die intelligente Vernetzung der Laserschneidsysteme und Abkantpressen mit innovativen Automations-, Software- und Service-lösungen gilt als Schlüssel zur umfassenden Digitalisierung der Blech-industrie. Der Hauptsitz befindet sich in Niederönz. Bystronic beschäftigt weltweit über 3000 Mitarbeitende an mehr als 40 Standorten.

«Wir müssen aufpassen, dass wir vor lauter Compliance nicht unsere Produkte vergessen. Sie sind es, die uns am meisten Spass und Freude bereiten.»

Daniel Bloch CEO Chocolats Camille Bloch SA, sieht in der medialen Überhitzung eine wesentliche Herausforderung für Wirtschaft und Politik. Trotzdem ist es für ihn wichtig, der Öffentlichkeit den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wert eines Unternehmens wieder vermehrt aufzuzeigen.

Fokus Bern: Wenn Sie auf die nächsten fünf Jahre hinausblicken – welche Herausforderungen haben für Sie hohe Priorität?

Daniel Bloch Für unsere Marken wird es zunehmend schwierig, bei den Konsumentinnen und Konsumenten die nötige Aufmerksamkeit zu erzeugen und von ihnen wahrgenommen zu werden. Wir bewegen uns in einer medialen Welt, in der sich die Menschen immer stärker verzetteln. Klar beschäftigen uns auch Themen wie Einkaufstourismus, Preisdruck, Konkurrenzdruck, teurer werdende Rohstoffe – aber in diesem Umfeld stets visibel zu bleiben, das ist eine zentrale Herausforderung für uns. Beim Schokolademachen hingegen mache ich mir keine Sorgen, das können wir...

auch Ausdruck eines grundsätzlichen Misstrauens der Wirtschaft gegenüber.

Woran liegt das?

Vielleicht sollten wir wieder stärker betonen, dass die Wirtschaft der Motor für unseren Wohlstand ist. Dieser Zusammenhang ist in letzter Zeit etwas in Vergessenheit geraten. Es ist nicht der Staat, der den Wohlstand schafft, es sind die Unternehmen.

Warum verschafft sich die Wirtschaft nicht mehr Gehör?

Es ist derzeit nicht ganz einfach, eine Haltung nach aussen zu vertreten. Ich beobachte ein öffentliches Umfeld, in dem ich unglaublich aufpassen muss mit politischen oder wirtschaftspolitischen Stellungnahmen. Ich habe mich in letzter Zeit auch zu kontroversen Themen geäussert. Es ist teilweise befremdend, wie viel Hass oder sture Ideologie einem darauf entgegenschlägt. Das wirkt sich in der Folge nicht nur auf mich persönlich aus, sondern betrifft dann auch das Unternehmen. Diese Shitstorms vor allem in den sozialen Medien sind ein Phänomen, das mir nicht gefällt. Mit der Folge, dass Persönlichkeiten aus der Wirtschaft eher schweigen oder dann höchstens neutral bleiben, wenn es um politische Positionen geht. Und das wollen wir nicht, die Wirtschaft soll sich ja einbringen.

Kommen wir zurück auf Ihr Unternehmen und Ihre Produkte: Inwiefern verändern sich die Konsumierenden, respektive ihre Kundschaft?

In unserem Markt haben wir es vermehrt mit gesundheitsbewussten Kundinnen und Kunden zu tun, denen Nachhaltigkeit wichtig ist. Das ist gut so. Nachhaltigkeit ist bei uns schon seit vielen Jahren Programm, auch was den Ausstoss an Treibhausgasen angeht. Von 2004 bis 2019 konnten wir zum Beispiel unseren CO₂-Ausstoss um 33 Prozent pro Jahr senken – und wurden von der «Bilanz» und «Le temps» im Ranking der umweltbewussten Unternehmen in der Schweiz auf den 2. Rang gesetzt. Wir freuen uns über die Auszeichnung. Aber solche Errungenschaften sind auch mit viel Aufwand verbunden.

Wie meinen Sie das?

Wenn ich auf frühere Generationen unseres Familienunternehmens zurückschaue, habe ich das Gefühl, dass sich diese gezielter auf das eigentliche Produkt fokussieren konnte. Heute müssen wir viele zusätzliche Indikatoren auf dem Radar haben. Die Kommunikation, die Politik und die Medien habe ich angesprochen, ich meine damit aber auch zunehmend komplexere Regulierungen bei der Ökologie, im Lebensmittelgesetz, bei der Arbeitssicherheit, beim Datenschutz und so weiter – viele dieser Veränderungen erachte ich als richtig. Aber sie gehen oft zu weit und sind für ein KMU wie unseres mit grossem Aufwand verbunden. Wir können nicht für jedes Thema eigene Spezialistinnen und Spezialisten einsetzen wie das Grosskonzerne tun – die Gesetze müssen wir aber genauso einhalten. Nicht zuletzt stellt sich auch die Frage, ob die Konsumentinnen und Konsumenten am Ende bereit sind, den Preis für den zusätzlichen Aufwand mitzutragen. Und wir müssen aufpassen, dass wir vor lauter Compliance nicht unsere Produkte vergessen. Sie sind es, die uns am meisten Spass und Freude bereiten.

Ist das eine jener Botschaften, welche die Wirtschaft wieder verstärkt in die Bevölkerung tragen müsste?

Ja, aber es ist unsere Aufgabe, nicht nur die negativen Dinge aufzuzeigen oder zu jammern. Viel wichtiger ist es, über den positiven Beitrag zu berichten, den wir als Unternehmen leisten. Die KMU tragen enorm viel zu einer funktionierenden und prosperierenden Gesellschaft bei. Das gilt es zu kommunizieren. Wir haben vor rund sechs Jahren nicht zuletzt deswegen unser Besucherzentrum eröffnet, weil wir es als wichtig ansehen, den direkten Dialog mit den Konsumentinnen und Konsumenten zu führen. Dafür mussten wir den Mut haben, sozusagen aus der Grauzone herauszutreten. Aber wir wollten die Themenführerschaft nicht den NGO überlassen, sondern selbst Transparenz schaffen und verhindern, dass wir zu einem anonymen Produzenten werden.

Sie haben die Wichtigkeit von Innovation angesprochen – wie geht Innovation in Ihrem Unternehmen?

Es basiert auf Teamwork, in das auch ich selbst stark involviert



Welche Veränderungen beobachten Sie direkt in Ihren Märkten?

Grundsätzlich ist bemerkenswert, dass der Gesamtmarkt für Schokolade schrumpft, der Konsum von Schokolade geht tendenziell zurück. Wir bewegen uns also in einem rückläufigen Markt. Dadurch erhalten die einzelnen Kundinnen und Kunden zusätzliche Macht. Das befeuert den Konkurrenzdruck, dem wir als KMU sehr stark ausgesetzt sind. Wir kämpfen in einem Umfeld, wo die Mitbewerber teilweise ein Vielfaches grösser sind als wir. Für uns geht es also darum, uns am Markt bewusst zu differenzieren, schneller, qualitativ besser zu sein. Das bedeutet unter anderem, dass wir uns nicht auf Bewährtem oder bestehenden Produkten ausruhen können, sondern stets innovativ bleiben müssen. Gleichzeitig wird der Schweizer Detailhandel jedoch nach wie vor, und trotz dem Markteintritt deutscher Discounter, vom Duopol bestehend aus Migros und Coop dominiert. Diese nehmen entscheidend Einfluss auf die Produkte und die Produktauswahl, die in ihren Regalen zu finden ist. Der Platz ist beschränkt. Die Eintrittshürden für neue Produkte sind gross und bedingen hohe Investitionen.

Hätten Sie es einfacher, wenn Sie ein grosser Konzern wären?

Ich möchte keinen grossen Konzern führen, uns ist es wohl mit unserer Grösse. Gerade in der gegenwärtig vorherrschenden Stimmung beneide ich die Konzerne nicht. Sie werden von Misstrauen und ständiger Kritik begleitet. Manchmal zurecht, oft aber auch nicht. Mir bereitet diese Entwicklung Sorge, denn sie ist

Camille Bloch

CHOCOLATERIE SUISSE

DEPUIS 1929

bin. Wir haben kein eigenständiges Innovations- oder Forschungsteam, sondern entwickeln Neues aus dem Alltagsgeschäft heraus. Da entstehen immer wieder spannende Ideen oder neue Produkte wie zuletzt «SO NUTS Ragusa» und «SO NUTS Torino», bei denen wir im Vergleich zu bestehenden Produkten die Zusammensetzung auf den Kopf gestellt haben – sprich: statt Schokolade mit Nuss oder Mandeln enthalten die Produkte Nuss oder Mandeln mit Schokolade. Wir nehmen damit gesellschaftliche Trends auf, weil Nüsse mit wertvollen Fetten, Proteinen und Ballaststoffen «SO NUTS» zum ebenso genussreichen wie ausgewogenen Snack aus natürlichen Zutaten machen. Die Haselnüsse und Mandeln werden in unserer hauseigenen Rösterei verarbeitet. Dank weniger Zucker eine ziemlich runde Sache für alle, die Süßes lieben und keine Lust auf ein schlechtes Gewissen haben. Diese Neuheit ist aus dem Kreis unserer Mitarbeitenden und Führungskräfte entstanden.

Heisst das auch, dass Sie keine Mühe haben, die entsprechend wichtigen und richtigen Fachkräfte zu finden?

Nein, das ist schon auch ein Thema. Allerdings war der Arbeitsmarkt in unserer Region auch schon umkämpfter, etwa als die Uhrenindustrie ihren grössten Boom erlebte und die Arbeitskräfte knapp wurden. Das hat sich etwas gelegt. Zudem bilden wir die Mitarbeitenden auch selbst aus – aktuell sind es zwölf Lernende. Fast noch wichtiger ist es aber, die Mitarbeitenden zu halten, sie aus- und weiterzubilden, damit sie mit den wandelnden Bedürfnissen und Herausforderungen mithalten können. Dazu schaffen wir ein gutes Arbeitsumfeld und eine Unternehmenskultur, welche auf Werten beruht, die sich seit der Gründung des Unternehmens über die Jahrzehnte hinweg nicht verändert haben: die Pflege unserer Familientraditionen, die Leidenschaft für Schokolade, hohe Qualitätsansprüche, Engagement für Mensch und Umwelt von der Kakaobohnenernte bis zum Endprodukt – und natürlich unsere Liebe zur Schweizer Schokolade und zu unserem kleinen Tal im Berner Jura.

Wie entscheidend ist die Digitalisierung für Sie?

Wir haben immer wieder gewisse Anpassungen im Produktionsprozess vorgenommen, die Wertschöpfungskette teilweise umgestellt, SAP eingeführt. Digitalisierung gehört also seit Jahren zur Entwicklung unseres Unternehmens dazu. Aus meiner Sicht geht es hier vor allem auch um eine kulturelle Frage. Es geht also weniger um «können», eher um «wollen». Und diesbezüglich bin ich immer wieder erstaunt, welche Fortschritte unsere Mitarbeitenden machen und wie selbstverständlich sie mit neuen technologischen Tools umgehen. Die Grundkompetenzen der Menschen haben sich diesbezüglich enorm entwickelt.

Ihr Exportanteil beträgt zwischen 20 und 25 Prozent. Stellt Sie das Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU vor neue Schwierigkeiten?

Nicht direkt. Das Exportgeschäft ist bei uns nicht dominant. Aber für mich ist klar, dass wir schauen müssen, wie wir uns mit den direkten Nachbarn verständigen. Ein unkomplizierter Marktzugang ist eminent wichtig, selbst wenn wir dafür einen gewissen Preis bezahlen. Es braucht Lösungen, damit wir mit der EU einen guten und stabilen Umgang finden.

Welche politischen Themen beschäftigen Sie darüber hinaus auf nationaler Ebene?

Als Unternehmen der verarbeitenden Industrie von landwirtschaftlichen Produkten stehen wir insbesondere unter dem Einfluss der Agrarpolitik. Die Landwirtschaft ist nach wie vor ein stark geschützter Markt, was für uns Wettbewerbsbenachteiligung bedeutet.

Was meinen Sie damit konkret?

Wir wissen, dass die Konsumierenden eher nicht bereit sind, mehr Geld zu bezahlen für ein reines Schweizer Produkt als für ein vergleichbares ausländisches Produkt. Aber als Produzentin bezahlen wir für Schweizer Rohstoffe mehr als für solche aus dem Ausland. Da geht eine Schere auf, die nicht grösser werden darf. Hier ist eine smartere Politik nötig, die nicht aus opportunistischen Gründen den Protektionismus überstrapaziert. Wenn wir uns beispielsweise vor Augen halten, dass das Parlament den Grenzschutz für Schweizer Zucker mit Zöllen im Gesetz verankern will, ist das für mich nur schwer nachvollziehbar.

Wie erleben Sie den Dialog mit Politik und Behörden?

Wir sind grundsätzlich eher mit eidgenössischen Regelungen konfrontiert, so wie zum Beispiel Swissness oder Arbeitsrecht, wo der Kanton vor allem ausführend tätig ist. Viele dieser Gesetzesvorlagen führen nicht zu einer materiellen Verbesserung der Verhältnisse, sondern zu einer Absicherung gegenüber möglichen Klagen. Ich denke da zum Beispiel an die immer strenger werdenden Vorschriften zur Arbeitssicherheit.

Wie erleben Sie den Kontakt mit kantonalen Behörden?

Ich erlebe ihn offen und unkompliziert – wenn man sie braucht, sind die zuständigen Personen verfügbar und setzen sich ein. Wir haben das zuletzt erlebt, als wir vor einigen Jahren einen für unsere Verhältnisse grossen Umbau umgesetzt haben. Ich habe die Zusammenarbeit mit den kantonalen Behörden als sehr wohlwollend erlebt. Mir persönlich gefällt es, dass Bern mit einer gewissen Bescheidenheit auftritt, das ist durchaus sympathisch. Obwohl ich mir manchmal schon etwas mehr Dynamik, Mut oder Schnelligkeit wünschen würde.

In welchem Bereich besonders?

Dass die Steuersituation für Unternehmen im Kanton Bern nicht besonders gut ist, muss ich wohl nicht weiter ausführen, das ist so. Aber was ich damit meine, ist mehr die Tatsache, dass der Kanton wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen schaffen muss, die es uns erlauben neue Dinge zu entwickeln und uns nicht im Gegenteil hemmen, Neues anzupacken. Rechtssicherheit ist wichtig, aber Überregulierung wäre fatal. In komplexen Zeiten, wie wir sie derzeit haben, beobachte ich eine Tendenz dazu, alles regeln, definieren oder in Konzepten verschriftlichen zu wollen. Aber meiner Meinung nach braucht es nicht für alles normative Grundlagen, keine hundertprozentige Sicherheit für jede Bewegung, die man macht. Sonst wird Innovation im Keim erstickt.



Schokolademachen, das können wir...



Chocolats Camille Bloch SA

Die Chocolats Camille Bloch SA ist ein traditionsreiches Familienunternehmen mit Sitz im Berner Jura. Es wurde 1929 von Camille Bloch gegründet. Heute wird es in dritter Generation von Daniel Bloch geführt, der nun die Geschicke des Schweizer Schokoladenherstellers lenkt. Das Unternehmen legt grossen Wert auf Nachhaltigkeit, sowohl in wirtschaftlicher, sozialer als auch ökologischer Hinsicht. Die Chocolats Camille Bloch SA beschäftigt 200 Mitarbeitende und ist damit einer der grössten Arbeitgeber der Region. Die Jahresproduktion beläuft sich auf etwa 3700 Tonnen, wovon rund 20 Prozent ins Ausland exportiert werden. Zu den bekanntesten Spezialitäten des Unternehmens gehören jene der Marken Ragusa und Torino.

«Es ist die Diversität der Fähigkeiten, die unseren Erfolg ausmacht»

Ronald J. Lenzeder CEO von Cendres+Métaux der Sparte Medtech, setzt auf Diversität in der Bildung, um die Tradition der Uhrenindustrie mit den heutigen Anforderungen der Medtech-Branche zu kombinieren. Die Vielfalt der Berufsbildung macht neben den guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dem globalen Netzwerk den Erfolg aus.

Fokus Bern: Welche Herausforderung beschäftigt Sie bei CMSA in den nächsten fünf Jahren am stärksten?

Ronald J. Lenzeder Ein Thema, welches uns stark beschäftigt, ist die Digitalisierung. Sie ist Herausforderung und Chance gleichermassen. Wenn wir von Digitalisierung sprechen, meinen wir Vernetzung, Management und Analyse von grossen Daten. Bei uns als Produktionsunternehmen geht es dabei primär um Daten im produktiven Ablauf. Das fängt bei der Planung bzw. beim Forecast für die Kunden an und zieht sich durch die gesamte Wertschöpfungskette. Wir reden da von der gesamten Vernetzung der wertschöpfenden Prozesse, um den Ablauf besser monitoren zu können. Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ein Werkzeug zur Verbesserung. Unser Ziel ist es, Optimierungspotenzial zu erkennen und effizienter zu arbeiten.

Die Medtech-Branche ist für das Thema Digitalisierung wohl besonders spannend?

Ja, auf Grund vieler Neuentwicklungen und Innovationen ist das zweifellos so. Das fängt in der Forschung an und geht über bis zur Produktion und Vertrieb. Hier ist es für uns zentral, mitzugestalten und unsere Nischenpositionierung weiterhin weltweit optimal zu nutzen. So bleiben wir auch als Arbeitgeber attraktiv, indem wir kreativ sind und als Medtech-Unternehmen unseren Beitrag leisten.

Sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dafür gut genug?

Nun ja, aktuell ist für uns zum Beispiel der Abbruch des Rahmenabkommens nicht gerade hilfreich. Wir haben uns darauf vorbereitet und werden auch diese Situation managen. Sich darüber zu beklagen, hilft nicht. Aber man darf festhalten, dass der daraus resultierende Aufwand nicht der Wertschöpfung dient.



*Schweizer Präzision für
den globalen Markt*



Wir sprechen nachher noch über die politischen Rahmenbedingungen. Zuerst möchten wir noch näher wissen, wie Sie Innovation, respektive Forschung betreiben, damit sie Ihre Spitzenposition halten können.

Wir setzen intern einen klaren Fokus auf die Neu- und Weiterentwicklung der Produkte. Und wir pflegen unser Ökosystem. Wir haben gute Beziehungen zu den universitären Spitälern und zu den weiteren Universitäten und Fachhochschulen. Das Ökosystem der Medtech-Branche innerhalb der Region und der Schweiz funktioniert gut, ist aber klar international ausgelegt. Forschung und Entwicklung finden bei uns in einem globalen Netzwerk statt. Denn die Gesundheit ist ein globales Thema. Das hat uns das Coronavirus klar aufgezeigt: Ein Virus kennt keine Landesgrenzen. Daher sind unsere Produkte und Ideen global ausgelegt und sollen mithelfen, die Gesundheit aller Menschen in der ganzen Welt zu verbessern. Tatsache ist: Es haben immer mehr Menschen Zugang zu einer medizinischen Versorgung. Und es werden individuelle Lösungen angestrebt. Beispielsweise fertigen wir auf die Situation der Patientinnen und Patienten massgeschneiderten Zahnersatz. Diese Art der Individualisierung der Medizin bringt grosse Chancen und damit auch einige Herausforderungen, für die wir Lösungen finden wollen. Dass wir als Unternehmen einen wichtigen Teil zur Gesundheit der Menschen beitragen können, ist äusserst spannend und sinnstiftend. Wir blicken entsprechend positiv in die Zukunft.

Finden Sie die richtigen Leute für diesen Wandel?

Die richtigen Fachkräfte zu finden ist immer schwierig, aber auch hier bin ich zuversichtlich. Vieles schaffen wir auch intern, mit der Aus- und Weiterbildung. Unser grosser Vorteil ist, dass wir sowohl als Unternehmen wie auch als Branche attraktiv für Arbeitnehmende sind. Dies zeigt auch die Pandemie, in der wir uns befinden. Letztes Jahr hat uns gezeigt, dass man auf viele Dinge verzichten kann, aber nicht auf medizinische Versorgung. Eine gute und hochwertige medizinische Behandlung war und ist ein grosses Gut, und wir sind ein Teil dieser spannenden Industrie.

Sie sind auch Teil einer erfolgreichen Industrie?

Durchaus. Wir dürfen auf ein positives erstes Halbjahr 2021 zurückblicken. Der Aufschwung hat die Medtech-Branche und somit Cendres+Métaux erreicht, aber die Effekte sind heterogen und beeinflussen die Wertschöpfung im Unternehmen sehr unterschiedlich. Manche Bereiche überschlagen sich regelrecht und wir suchen dringend Verstärkung durch ambitionierte Bewerberinnen und Bewerber, die den Erfolg des Unternehmens mitgestalten möchten.

Was braucht es dazu?

Für mich absolut zentral im Thema Fachkräfte ist die Bildung. Und damit meine ich die Volksschule wie auch das duale Bildungssystem und die universitäre Bildung. Ich mache mir grosse Sorgen, denn die Pandemie wird mit dem Home Schooling für eine ganze Generation grosse Konsequenzen hinsichtlich Chancengleichheit haben. Da werden noch einige grosse Herausforderung auf uns zukommen. Umso wichtiger ist es, dass wir der Diversität in unserem Bildungssystem Sorge tragen. Es ist dieses Zusammenspiel zwischen Lehre und universitärer Bildung, welches unseren Erfolg ausmacht. So sind zum Beispiel für Cendres+Métaux gute Polymechanikerinnen und -mechaniker absolut zentral. Es ist die Diversität der Fähigkeiten, die unseren Erfolg ausmacht.

Kommen wir zurück auf die Rahmenbedingungen: Wie setzen Sie sich politisch für die richtigen Rahmenbedingungen ein?

Unser Verband Swiss Medtech macht eine gute Arbeit und hat die Aufgabe aufzuzeigen, wie wichtig die Medtech-Branche ist. Die Schweizer Medizintechnikindustrie wächst seit Jahren. Sie beschäftigt rund 63'000 Personen und schuf allein in den letzten zwei Jahren 4'500 neue Arbeitsstellen in der Schweiz. Die 1'400 Unternehmen erwirtschafteten 2019 einen Umsatz von 17,9 Milliarden Franken. Das ist der breiten Bevölkerung so gar nicht bewusst. Wir sind stark exportorientiert und brauchen daher gute Rahmenbedingungen. Jede Hürde, jede Bürokratie, die neu dazukommt, schwächt unsere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Konkurrenz im internationalen Vergleich. Der Dialog mit der Politik wie auch der Gesellschaft ist dementsprechend wichtig. Hier spielen auch unsere Mitarbeitenden eine Rolle, sie müssen sich als Teil des grossen Ganzen sehen, wissen was wir machen und auch mithelfen, unsere Botschaften nach aussen zu tragen.

Bleibt der Standort Biel für CMSA wichtig?

Schon auf Grund des starken Fränkens mussten wir alles daransetzen, um fit zu bleiben und mitzuhalten. Wenn noch weitere negative Einflüsse kommen, hilft uns das einfach nicht. Aber der Standort Schweiz bleibt für Cendres+Métaux insgesamt unbestritten. Denn bei dieser Diskussion darf man nicht die Tradition und Geschichte unserer Region und schliesslich auch unseres Unternehmens vergessen. Cendres+Métaux ist seit Beginn an in der Region Biel/Jura, die von der Uhrenbranche profitierte und der Medtech-Branche sehr nahe ist. Wir sind in beiden Bereichen tätig. Der gemeinsame Nenner ist die Mikromechanik, unsere Kernkompetenz. Unsere Region hat hier eine lange und schöne Tradition und wir geniessen weltweit einen exzellenten Ruf.

Wie beurteilen Sie die regionalen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen?

Die kantonale Verwaltung wie auch die offizielle Schweiz haben in der Pandemie sehr gut reagiert, es gab verhältnismässige Massnahmen und rasche unbürokratische Hilfe. Auch wir konnten auf Unterstützung zählen, was für uns im Jahr 2020 wichtig war. Jetzt sind wir sehr gut unterwegs und brauchen die Unterstützung so nicht mehr. Logisch kann man es im nachhinein immer besser machen, aber im Vergleich mit dem Ausland haben wir die Krise sehr gut gemeistert.



Cendres+Métaux Holding SA

Die Cendres+Métaux Holding SA ist ein Schweizer Unternehmen mit Hauptsitz in Biel und umfasst die beiden Bereiche Medtech und Luxury+Industry. Es entwickelt, produziert, vermarktet und verkauft eigene und kundenspezifische Produkte und erbringt Dienstleistungen für die Dentalmedizin, die Medizintechnik und die Uhren- sowie die Schmuckindustrie. Rund 440 Mitarbeitende arbeiten für das Unternehmen. Rund 300 Mitarbeitende sind am Hauptsitz in Biel tätig, weitere 100 an den Produktionsstandorten in La Chaux-de-Fonds und Saignelégier. Cendres+Métaux Medtech hat überdies drei Tochtergesellschaften in Frankreich, Spanien und Italien und beschäftigt dort kleine Verkaufsteams.

«Ich wünsche mir ein stärkeres Image für Bern»

Martin Schären Standortleiter Bern von CSL Behring, sorgt sich um den weltweiten Einbruch bei den Blutplasmaspenden. Mit den Rahmenbedingungen im Kanton Bern hingegen ist er sehr zufrieden – wenn nur der Fachkräftemangel nicht wäre.

*Es müsste uns
gelingen, den
Standort Bern
klarer und stärker
zu positionieren.*

Fokus Bern: Welche Herausforderung beschäftigt Sie am Standort Bern von CSL Behring am stärksten?

Martin Schären Im Vordergrund steht der Zugriff auf die Fachkräfte, der sich schwierig gestaltet. Wir sind das einzige grosse Pharmaunternehmen in Bern, die Branchencluster sind eher anderswo in der Schweiz. Viele talentierte Fachkräfte leben in Basel oder Zürich. Obwohl die Wegstrecke nicht allzu weit ist, stellen wir fest, dass gerade die jüngeren Leute nicht bereit sind, nach Bern zu kommen. Sie haben das Gefühl, Bern sei nach wie vor leicht verstaubt, dabei ist das überhaupt nicht der Fall. Wir haben punkto Work-Life-Balance sehr viel zu bieten. Das Image der Beamtenstadt wandelt sich jedoch nur sehr langsam. Das braucht wohl noch mehr Zeit – oder eine wirksame Kampagne.

Liegt es auch daran, dass die Ausbildungsmöglichkeiten in anderen Städten besser sind?

Nein, bezüglich Ausbildung ist Bern gut aufgestellt. Doch viele junge Leute aus unserer Branche zieht es danach weg. Zum Glück schaffen wir es regelmässig, Bernerinnen und Berner wieder zu uns zu holen, wenn sie auswärts keine Wurzeln schlagen. Wenn sie also Familie und Job in Bern vereinen können, kehren sie manchmal zurück und arbeiten dann bei uns. Mehr Einfluss hätte, wenn Stadt oder Kanton Bern attraktiver wären für weitere Pharma- oder Biotechunternehmen.

Bleibt der Standort Bern für CSL Behring trotzdem wichtig?

Das ist unbestritten, wir haben den Standort nie angezweifelt. Mittlerweile haben wir sehr viel internes Know-how aufgebaut, es gibt zahlreiche hoch qualifizierte Wissensträgerinnen und Wissensträger im Unternehmen, die in Bern verwurzelt sind, und deshalb investieren wir auch gezielt. Erst im Oktober 2020 haben wir ein Grossprojekt im Wankdorf abgeschlossen; eine Erweiterung unserer Produktionskapazitäten für Immunglobuline. Das Projekt umfasste den Bau eines mehrstöckigen Gebäudes mit zwei Produktionslinien. CSL Behring investierte für das Bauprojekt 250 Millionen Franken und schaffte rund 50 neue Stellen in der Stadt Bern. Diese Produktionserweiterung ermöglicht zusätzlichen 90'000 Patienten pro Jahr, ein normales Leben zu führen. Darüber hinaus haben wir aber auch erkannt, dass der Name CSL Behring national noch zu wenig bekannt ist.

Was tun Sie dagegen?

In der Region Bern ist CSL Behring – auch dank der hervorragenden Arbeit meiner Vorgänger wie etwa Uwe E. Jocham – mittlerweile verankert und präsent. Aber wenn wir es national betrachten, haben wir Nachholbedarf. Aus diesem Grund haben wir letztes Jahr unter anderem beschlossen, uns für mindestens fünf Jahre als Stadionpartner im Wankdorf zu engagieren. Leider verpuffte dieser Werbeeffect im ersten Jahr auf Grund der Corona-Pandemie. Aber in den nächsten Jahren erwarten wir, dass unser Name durch die Fussballspiele und Events im Stadion Wankdorf verstärkt in die ganze Schweiz getragen wird.





Womit können Sie gegenüber der Konkurrenz punkten, um Fachkräfte für sich zu gewinnen?

Was uns in unserer über 100-jährigen Geschichte schon immer ausgezeichnet hat, ist der unbedingte Fokus auf die Patientin und den Patienten. Das ist auch heute noch so. Der Gewinn und die Aktionärinnen und Aktionäre sind uns auch wichtig, aber sie stehen an zweiter Stelle. Wir setzen nicht auf Massenprodukte, sondern arbeiten daran, seltene schwere Krankheiten heilen oder lindern zu können. Das ist ein Segment, in welchem man nicht einen Blockbuster nach dem anderen produziert, sondern oft etwas weniger wahrgenommen wird. Dafür ist unser Ansatz eine Spur ethischer und sozial verantwortlicher. Das ist für viele unserer Mitarbeitenden eine wesentliche Motivation.

Wie gehen Sie vor, um grosse Forschungsprojekte voranzubringen?

Forschung findet bei uns in einem globalen Netzwerk statt. Die wichtigsten Hubs von CSL Behring befinden sich im australischen Melbourne und in Marburg in Deutschland. Aber wir leisten dazu aus Bern unseren Beitrag. Seit Mitte 2019 ist das CSL Behring Biologics Research Center im siten-insel, dem nationalen Kompetenzzentrum für Translationale Medizin und Unternehmertum auf dem Campus des Inselspitals, das neue Zuhause für unsere Forschungsabteilung. Dort werden innovative therapeutische Biologika erforscht. Auch amerikanische Universitäten sind in den letzten Jahren relevanter geworden, um Forschungsprojekte zu entwickeln. So entstehen dann auch Möglichkeiten für unsere Mitarbeitenden, eine gewisse Zeit im Ausland zu verbringen, wertvolle Erfahrungen zu sammeln und diese nach der Rückkehr bei uns in Bern ins Unternehmen einzubringen. Bern ist innerhalb des Konzerns ein zentraler Hub, wenn es um Innovationen in der Prozessentwicklung vorab im Segment von Immunglobulinen geht.

Wie beurteilen Sie die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen?

Wir sind ausserordentlich zufrieden. Wir erhalten jene Unterstützung seitens Behörden und Politik, die wir uns wünschen. Wenn ich mit unseren weiteren Standorten vergleiche, gibt es kaum einen anderen, an dem die Wirtschaftsfreundlichkeit höher gewichtet wird. Hilfreich ist sicher, dass wir schon seit vielen Jahrzehnten hier tätig sind. Wir kennen die Schlüsselpersonen persönlich, über die Jahre hat sich ein Vertrauensverhältnis gebildet.

Keinerlei Sorgenfalten?

Selbstverständlich gibt es auch manchmal gewisse Konflikte. Unsere Infrastruktur befindet sich hier in Bern mitten in einem Wohnquartier, da würden wir uns seitens der Stadt zum Beispiel teilweise mehr Support in Nachbarschafts- oder Parkierungsfragen wünschen. Wir beschäftigen rund 1800 Mitarbeitende, und nicht alle wohnen direkt in der Stadt oder Agglomeration Bern. Aber mir ist bewusst, dass diese geopolitische Lage auch Schwierigkeiten birgt. Meistens findet sich eine Lösung.

Wie sehr betrifft Sie das gescheiterte Rahmenabkommen der Schweiz mit der EU?

Als Unternehmen sind wir global aufgestellt und vernetzt, dieser Einfluss wiegt deshalb nicht ganz so schwer. Hingegen könnte die Suche nach talentierten Fachkräften noch schwieriger werden, sollte sich die Schweiz in eine zunehmende Isolation innerhalb von Europa manövrieren. Unsere Mitarbeitenden kommen aus Australien, aus den USA und auch aus dem EU-Raum. Wir sind auf einen reibungslosen Personenverkehr angewiesen, damit wir genügend Spezialistinnen und Spezialisten rekrutieren können. Der Schweizer Arbeitsmarkt allein reicht dafür nicht aus.

Wenn Sie sich für die nahe Zukunft – abgesehen von den Fachkräften – etwas wünschen dürften, was wäre das?

Grosse Sorgen macht mir der aufgrund der Pandemie vorherrschende weltweite Mangel an Blutplasma. Das ist der wichtigste Rohstoff für CSL Behring. Viele Patientinnen und Patienten sind wegen Immunkrankheiten lebenslang auf Plasmaspenden angewiesen. Der Bedarf steigt seit Jahren kontinuierlich an. Aber während der Corona-Pandemie sind die Spenden eingebrochen, vor allem in den USA, welches Hauptlieferant am Weltmarkt ist und über mehr als 800 Spendenzentren verfügt. Dort erhalten die Menschen eine Vergütung für eine Spende, was nicht zuletzt für gewisse Bevölkerungsgruppen durchaus lukrativ ist. Dieser Markt wird sich wieder einpendeln, da sind wir zuversichtlich. Aber die nächsten 12 Monaten werden für uns eine Herausforderung, damit wir nicht Versorgungsschwierigkeiten bekommen.

Und was wünschen Sie sich speziell für den Standort Bern?

Mein grösster Wunsch wäre wie eingangs angetönt ein besseres oder stärkeres Image für Bern. Was wir heute – gerade auch im Medtech-Umfeld – machen, ist national und sogar darüber hinaus absolut konkurrenzfähig. Aber dies wird noch zu wenig wahrgenommen. Es müsste uns gelingen, den Standort Bern klarer und stärker zu positionieren. Dafür muss man auch die Kleinräumigkeit aufbrechen und sich besser vernetzen. Das wird für die Zukunft entscheidend sein.

CSL Behring
Biotherapies for Life™



CSL Behring

CSL Behring ist weltweit führend im Bereich Biotherapeutika. Das Unternehmen hat sich dem Versprechen verpflichtet, Leben zu retten. Dazu entwickelt es innovative Therapeutika zur Behandlung von Blutgerinnungsstörungen, primären Immunstörungen, hereditärem Angioödem, angeborenen Atemwegserkrankungen und neurologischen Erkrankungen und stellt hierfür Produkte mittels modernster Technologien her. Die Produkte von CSL Behring finden zudem Anwendung in der Herzchirurgie, bei Organtransplantationen, bei der Behandlung von Verbrennungen und bei der Prävention der hämolytischen Krankheit beim Neugeborenen. CSL Behring betreibt mit CSL Plasma eines der weltweit grössten Netzwerke zu Plasmagewinnung. Das Mutterhaus CSL Limited hat seinen Hauptsitz in Melbourne (Australien), beschäftigt über 25'000 Mitarbeitende und liefert lebensrettende Therapeutika an Menschen in mehr als 100 Ländern.

In der Stadt Bern blickt CSL Behring AG mit ihren rund 1800 Mitarbeitenden auf eine lange und erfolgreiche Geschichte im Markt für Immunglobulin-Produkte zurück. Ständige Innovation in Verbindung mit höchsten Qualitätsansprüchen und dem Einsatz modernster Technologie haben CSL Behring zu einem weltweit führenden Unternehmen im Bereich der Immuntherapie gemacht. Die Hauptmärkte sind die USA, Europa, Japan, China, Lateinamerika und der Mittlere Osten.

«Das duale Bildungssystem ist eine enorm wichtige Errungenschaft – das muss noch viel besser vermittelt werden»

Bernhard Emch Geschäftsleiter der EMCH Aufzüge AG, ist überzeugt, dass der Erfolg der Schweizer Wirtschaft zu einem wesentlichen Teil auf dem dualen Bildungssystem basiert. Entsprechend investiert sein Unternehmen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Von der Stadt Bern wünscht er sich, dass diese auch gegenüber der Bevölkerung deutlicher macht, wie wichtig die Wirtschaft für eine erfolgreiche Stadt ist.



*Gepflegte
Handwerkstradition seit
über 140 Jahren*

MEHR ALS EIN LIFT
SWISS MADE





Fokus Bern: Wenn Sie auf die nächsten fünf Jahre hinausschauen – welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie auf Ihr Unternehmen zukommen?

Bernhard Emch Ich sehe drei Themen, die uns heute bereits stark fordern und uns in den nächsten Jahren sicherlich weiterhin beschäftigen werden. Da ist erstens das Fachkräfte-Thema. Es muss uns weiterhin gelingen, motivierte und gut ausgebildete Mitarbeitende zu finden – im Handwerksbereich genauso wie bei den Ingenieurinnen und Ingenieuren. Zweitens beschäftigt uns die Kostenthematik. Wir sind in einem Markt tätig, der von internationalen Konzernen dominiert wird, die zum grössten Teil in Billiglohnländern produzieren. Da wir bewusst auf ein in der Schweiz hergestelltes Qualitätsprodukt setzen, sind wir unter anderem auf schlanke administrative Abläufe angewiesen, um konkurrenzfähig zu sein. Und drittens ist momentan unsicher, wohin die Reise bezüglich unseres Verhältnisses mit der EU geht. Der Auslandsmarkt wird für uns immer wichtiger. Das Scheitern des Rahmenabkommens hinterlässt bei uns Ratlosigkeit. Insbesondere, weil man nicht weiss, wie es nun weitergeht. Wir sind unter anderem auch deshalb daran, in Frankreich eine Geschäftsstelle aufzubauen, damit wir diese Unsicherheiten etwas umgehen können.

Weshalb ist der ausländische Markt für Sie interessant?

Nischenplayer wie EMCH gibt es im Ausland praktisch keine mehr. Und mit unserer Schweizer Produktion können wir ein qualitativ hochstehendes und massgeschneidertes Produkt anbieten, für welches im Ausland eindeutig ein Markt und eine zunehmende Nachfrage besteht.

Weshalb forcieren Sie speziell die Präsenz in Frankreich?

Den französischen Markt kennen wir sehr gut, weil ich selbst drei Jahre in Frankreich gelebt habe und wir dort bereits seit über zehn Jahren aktiv sind. Wir haben mittlerweile zahlreiche Installationen im Grossraum Paris – so viele, dass sich nun der Aufbau einer eigenen Servicestelle anbietet, damit wir das Wartungsgeschäft selbst übernehmen können. Gleichzeitig antizipieren wir mit diesem Schritt die erwähnten Unsicherheiten bezüglich des Rahmenabkommens mit der EU. Wir gehen davon aus, dass es

mittelfristig einfacher ist, wenn eine Tochtergesellschaft mit Sitz in der EU die Produkte von unserem Hauptsitz in Bern importiert, als wenn wir von der Schweiz aus operieren.

Wie beurteilen Sie das Schweizer Bildungssystem – müssten hier Veränderungen vorgenommen werden, damit es mehr Fachkräfte gibt?

Ich bin der Meinung, dass der Stellenwert der Berufslehre nach wie vor zu gering ist. Wenn ich die Zeitung aufschlage und einen Artikel über Bildung und Ausbildung lese, dann geht es mehrheitlich um Hochschulen, Forschungsprojekte und universitäre Institutionen. Das ist enorm wichtig, keine Frage. Aber ich vermisse die gleiche Aufmerksamkeit bei der Berufslehre, da habe ich manchmal das Gefühl, dass die Berichterstattung nur gerade in jener Zeitspanne hochgefahren wird, in der die Swiss Skills stattfinden. Das duale Bildungssystem ist eine enorm wichtige Errungenschaft der Schweiz, das muss noch viel besser vermittelt werden. Ich denke dabei nicht zuletzt an die Secondos in unserem Land. Oft höre ich von deren Eltern, dass sie möchten, dass es ihren Kindern einmal besser geht als ihnen – und meistens meinen sie damit die Möglichkeit, das Gymnasium zu besuchen und zu studieren. Dass eine Berufslehre eine ebenso starke Basis in der Ausbildung junger Menschen ist und man später eine Berufsmatur machen kann, muss der Bevölkerung und auch an den Schulen noch besser vermittelt werden. Auch wir als Unternehmen sind diesbezüglich gefordert.

Was unternehmen Sie, um genügend Fachkräfte in Ihrem Betrieb zu haben?

Es fängt damit an, dass wir mit den Schulen in der näheren Umgebung zusammenarbeiten und beispielsweise Möglichkeiten anbieten, damit die Schülerinnen und Schülern bei uns schnuppern können. Weiter engagieren wir uns an der BAM, der Berner Ausbildungsmesse. Aber entscheidend ist, dass wir die guten Nachwuchskräfte selbst ausbilden. Wir investieren beträchtliche Mittel in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden. Vor etwas mehr als einem Jahr haben wir dazu unter anderem die EMCH-Akademie gegründet, um ein Expertenkarrieremodell aufzubauen und konsequent umzusetzen, Trainingseinheiten zu erarbeiten, fachbezogene Weiterbildungen durchzuführen, bedarfsbezogene Personalentwicklungsinstrumente zu implementieren oder die Schnittstelle zum Verein Ausbildungszentrum für Aufzugsberufe Schweiz zu stärken. Auch wenn dieses Engagement kostenintensiv ist – es wird sich lohnen, weil es eine nachhaltige Investition in die eigenen Mitarbeitenden ist.

Inwiefern wird die Digitalisierung Ihr Unternehmen in Zukunft verändern?

Was die Unternehmung betrifft, ist vieles, was mögliche ist, bereits digitalisiert – so etwa der gesamte administrative Alltag. Das ist ein normal laufender Prozess. Die Corona-Pandemie hat sich hier insofern ausgewirkt, als wir gewisse Projekte innerhalb von zwei, drei Monaten umgesetzt haben, die in unserer IT-Strategie für die nächsten anderthalb Jahre geplant gewesen wären. Betreffend dem Produkt Aufzug, wird die Digitalisierung in Zukunft sicher Veränderungen bringen. Zum Beispiel im Bereich Service und Wartung von Aufzugsanlagen werden mit internetbasierten Machine-to-Machine (M2M) Lösungen, neue Wartungsprozesse – unter anderem dank frühzeitigem Erkennen von Problemen an der Anlage – möglich. Und nicht in jedem Fall braucht es in Zukunft eine Intervention vor Ort, um Störungen zu beheben. Aber völlig auf den Kopf stellen wird die Digitalisierung unsere Servicearbeiten nicht. Schon nur auf Grund von Sicherheitsaspekten ist die physische Kontrolle der Aufzugsanlage nach wie vor notwendig.

Wenn Sie die regionalen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen betrachten: Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Da gibt es viele Themen. Ich habe zehn Jahre lang die Sektion Bern des Handels- und Industrievereins (HIV) geleitet – trotzdem ist mir zum Beispiel die Rollenverteilung zwischen Regionalkonferenz Bern-Mittelland, Wirtschaftsraum Bern, Wirtschaftsförde-

rung der Stadt sowie des Kantons Bern nach wie vor nicht klar. Es ist ja gut, wenn so viele Institutionen der Wirtschaft zudienen, aber wahrscheinlich wäre es effizienter und nützlicher, wenn man diese Bemühungen vereinfachen und vereinheitlichen würde.

Wie gut unterstützt fühlen Sie sich auf städtischer Ebene?

Es gibt zwei Aspekte. Aus persönlicher Erfahrung kann ich bestätigen, dass sich die zuständigen Personen bei der Stadt Bern für das produzierende Gewerbe wirklich stark machen. Ich habe das zuletzt bei der Arealentwicklung Zentrum Bethlehem gesehen, die auf der Grundlage des Masterplans Chantier Bethlehem West gestartet wird. Das Areal hat grosses Potenzial für eine gemischte Nutzung mit Wohnen, Einkaufen und Arbeiten und eben auch für das produzierende Gewerbe. In diesem Projekt wurden alle Beteiligten frühzeitig in die Diskussion miteinbezogen, und die Stadt Bern hat sich vorbildlich engagiert. Heute stehen die Quartiervereine und auch die Bevölkerung in diesem Stadtteil hinter dem Projekt und haben damit auch ein Commitment für das Gewerbe abgegeben. Das ist ein starkes Zeichen.

Und der zweite Aspekt?

Es sind die Wirtschaft als Ganzes und die Gewerbetreibenden im Speziellen, die sich auf städtischer Ebene grundsätzlich zu wenig gehört und zu wenig unterstützt fühlen. Oft höre ich von Kolleginnen und Kollegen, dass sie sich als reine Steuerzahlende fühlen, die Stadt oder die Verwaltung aber umgekehrt nicht im gleichen Mass für sie da sei. Diese Klage kann ich zu einem gewissen Grad nachvollziehen – dass der Gemeinderat sich auch in der jüngsten Legislaturplanung 2021-2024 kaum über die Wirtschaft, die KMU, das Gewerbe geäussert hat, untermauert leider diese Haltung. Wir wollen gehört und gesehen werden – nur so entsteht ein gegenseitiges Verständnis für die Anliegen von Wirtschaft, Behörden und Politik. Die Stadt Bern müsste also dem Gewerbe nicht nur in spezifischen Projekten den Rücken stärken, sondern auch gegenüber der Bevölkerung deutlicher machen, wie wichtig wir für die Stadt sind.

Muss die Wirtschaft selbst aktiver werden?

Teilweise, ja. Mir bereitet die zunehmende Spaltung innerhalb der Wirtschaft Sorge. Immer öfters verhindern festgefahrene Ideologien oder Scheuklappen bei gewissen Themen wie der Verkehrs- oder der Umweltpolitik, dass die Wirtschaft zusammensteht und geeint auftritt. Das müssen wir ändern, denn sonst können wir auf unsere wichtigsten Anliegen zu wenig aufmerksam machen.

EMCH Aufzüge AG

Bereits seit 1880 plant und realisiert das in 4. Generation geführte Familienunternehmen hochwertige Liftsysteme für jede Situation – vom Personenlift bis zum Autolift, für Privatpersonen genauso wie für die Hotellerie oder den Produktionsbereich. Dabei wird jede einzelne Komponente in der eigenen Manufaktur in Bern hergestellt. Planung, Konstruktion und Installation erfolgen aus einer Hand. Als Liftarchitekten aus Leidenschaft verspricht die EMCH Aufzüge AG: Kein Lift ist unmöglich. Das Unternehmen ist in der ganzen Schweiz und in vielen weiteren Ländern tätig, hat bis heute über 9000 Projekte realisiert und beschäftigt gegen 250 Mitarbeitende.



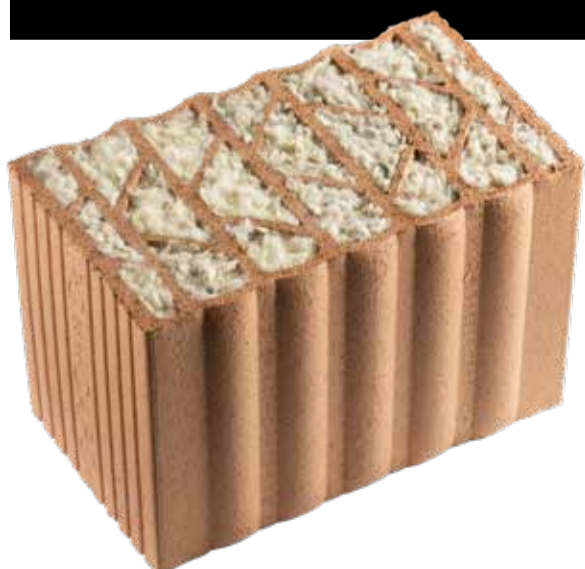
«Wir lassen uns nicht aus der Ruhe bringen. Unser Markt war schon immer Wellenbewegungen unterworfen.»

Rudolf Gasser Geschäftsführer von Gasser Ceramic, sieht das duale Bildungssystem als wichtigen Pfeiler der Wirtschaft und die wachsende Bürokratie als grösstes Hindernis.



Gasser Ceramic

Gasser Ceramic mit Sitz in Rapperswil BE entwickelt, produziert und vertreibt hochwertige Produkte aus Ton – Tondachziegel, Backsteine und das innovative Photovoltaik-System Panotron. Mit rund 250 Mitarbeitenden, elf Produktionslinien und sieben Öfen an fünf Standorten – zwei im Kanton Bern, drei in der Romandie – ist Gasser Ceramic einer der führenden Schweizer Hersteller in diesem Bereich. Der Grundstein für die heutige Ziegelei wurde 1918 in Rapperswil BE durch Louis Gasser gelegt, als er eine kleine Handziegelei kauft, die kurz vor dem Konkurs steht. 29 Jahre vorher, 1889, erwirbt der aus Curio im Tessin stammende Léonard Morandi die Ziegelei von Corcelles-près-Payerne, aus der später die bedeutende Ziegelei Morandi Frères SA wächst. Morandi gehört heute zur Ziegelei Rapperswil wie auch die Unternehmen Tuileries & Briqueteries Bardonnex SA, Samof France, Ziegelei Schüpfen AG und Panotron AG. Zusammen bilden sie seit 2010 die Unternehmensgruppe Gasser Ceramic.



Fokus Bern: Wenn Sie auf die nächsten Jahre vorausschauen – welches werden Ihre grössten geschäftlichen Herausforderungen sein?

Rudolf Gasser Uns beschäftigen ganz allgemein die Rahmenbedingungen, etwa wenn es um Bewilligungsverfahren oder Umweltthemen geht. Aber vorab sind es die Marktveränderungen, auf die wir gute Antworten finden müssen. Der Neuwohnungsbau in der Schweiz hat vor rund drei Jahren seinen Zenit erreicht. Damals wurden schweizweit gut 55'000 Wohneinheiten realisiert, nun hat sich dies auf ca. 45'000 zurückentwickelt. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist eine tendenzielle Verlagerung des Neuwohnungsbau vom Land in die Stadt oder Agglomeration. Da wird vermehrt verdichtet und in die Höhe gebaut, wodurch Beton, Stahl, Glas und Flachdächer in den Vordergrund rücken. Das ist für unsere Tonprodukte nicht der ideale Markt.

Wie gehen Sie mit dieser Marktentwicklung um?

Wir halten mit neuen Produkten und Innovationen dagegen und versuchen den Rückgang in einzelnen Segmenten auf diese Weise abzufangen.

Wie können solche neuen Produkte aussehen?

Im Bereich der Dachbauten ist Photovoltaik ein grosses Thema geworden, in dem wir gut unterwegs sind – beispielsweise mit unseren Photovoltaik-Solarziegeln PAN 32, die eine Symbiose aus Tondachziegel und Solarziegel sind. Die Leistung pro Quadratmeter beträgt 96 Watt peak; jene des Panotron Solarmoduls FIT 54 162 Watt peak. Zur elektrischen Energieerzeugung wird auf jedem ganzen Tondachziegel ein kleines Solarmodul aus monokristallinen Zellen montiert. Eine spezielle Verschraubung braucht es nicht. Die Solarkabel werden – unsichtbar und als Schutz vor direkter Sonneneinstrahlung – unter die Eindeckung verlegt. Das fertige Bild zeigt eine einheitliche, ästhetische Dachlandschaft.

Sind auch in anderen Bereichen Innovationen möglich?

Daran arbeiten wir stetig, ja. Im Wandbereich etwa haben wir einen plangeschliffenen, dämmstoffgefüllten, monolithischen Hochleistungsbackstein entwickelt – den Capo. Er gilt als Qualitätsmauerwerk der Zukunft. Wie kein anderes Einsteinmauerwerk vereint dieser Backstein Wärmedämmung, Brandschutz, Schallschutz und Druckfestigkeit. Damit sind wir technischer Marktführer und können aufzeigen, wie eine zukunftsweisende Bauweise aussehen kann. Das ist ein Produkt, dass gerade auch in Städten durchaus gefragt sein könnte.

Wie gehen Sie vor, um in Ihrem Unternehmen Innovationen zu entwickeln?

Am Anfang geht es um Zuhören, Zuhören und Zuhören: Unsere Mitarbeitenden im Verkauf stehen in permanentem Kontakt mit unseren Kunden. Sie nehmen die Themen auf, bringen sie ins Unternehmen ein, und hier haben wir verschiedene Teams, die sich diesen Themen annehmen. So machen wir uns Gedanken darüber, in welche Richtung sich die Produkte entwickeln müssen und wo eine Entwicklung sinnvoll sein könnte. Das passiert von der Planung, Konzeption bis zur Umsetzung alles intern. Natürlich haben wir darüber hinaus auch die wichtigen Trends im internationalen Umfeld auf dem Radar, wir denken voraus, um frühzeitig zu sehen, welche Bedürfnisse vom Markt herkommen.

Das spricht dafür, dass Sie entsprechend die richtigen Fachkräfte angestellt haben?

Ja, das ist so...

Haben Sie kein Problem, solche zu finden?

Ich würde nicht generell von einem Problem sprechen. Aber klar, es ist nicht einfach, gute Leute zu finden. Selbst europaweit betrachtet sind wir eine kleine Branche. Das macht es umso schwieriger, die richtigen Leute herauszukristallisieren. Bisher ist uns dies aber ganz gut gelungen.

Was machen Sie, damit die guten Fachkräfte zu Ihnen arbeiten kommen?

Im technischen Bereich sind bei uns vorab Bau-, Elektro-, Werkstoff- und Keramikingenieure gefragt. Das ist ein umkämpfter Markt. Manchmal muss man aber nicht den allerbesten Ingenieur finden, sondern vielleicht passt der zweitbeste fast noch eine Spur besser ins Team und kann sich dann bei uns im Unternehmen zum besten Ingenieur entwickeln. Wir legen grossen Wert auf Aus- und Weiterbildung, schulen unsere Mitarbeitenden intern und extern, das ist ein wichtiger Faktor. Eigentlich bräuchten wir als Ingenieur eine eierlegende Wollmilchsau. Also beispielsweise einen Bauingenieur, spezialisiert auf Mauerwerk, der dann auch noch bilingue ist, weil wir eine zweisprachige Unternehmung sind. Es geht also fast nicht anders, als die Mitarbeitenden

direkt im Betrieb weiterzubringen.

Wie wichtig sind die Lernenden?

Das duale Bildungssystem in der Schweiz ist sensationell und kommt uns sehr entgegen. Wir bilden sieben bis acht Lernende aus. Während diejenigen im kaufmännischen Bereich nach der Lehre oft weiterziehen, versuchen wir jene im technischen Bereich zu halten. In der Regel bleiben sie bei uns.

Wie beurteilen Sie die Qualität der Lernendenausbildung im Industriebereich?

Die Qualität ist meiner Meinung nach gut. Es ist ein wesentlicher Vorteil, dass wir zum Beispiel über den Berufsverband Einfluss auf die Ausbildung nehmen können. Wir haben mit dem Industriekeramiker sogar einen eigenen Berufszweig mitentwickeln und begleiten können. Mitarbeitende von uns sind als Lehrkräfte engagiert. So sind wir nahe am Puls. Letztlich ist die Lehre nur der Anfang – diese muss ein Lernender absolvieren, sich Grundkenntnisse aneignen, einen möglichst guten Abschluss machen. Danach folgt stetige Weiterbildung. Das ist ein Prozess, der Jahre dauert. Unsere Aufgabe ist es, sie zu fördern.

Sind Sie mit Ihrer Marktposition zufrieden?

Ja und Nein. Grundsätzlich sind wir gut aufgestellt. Wir sind in der Schweiz der Marktleader und werden in unseren Produktsegmenten als kompetenter Anbieter wahrgenommen und geschätzt. Wir sind auf höchste Qualität erpicht – sei es im Produkt, im Service, in der Lieferung, bei der Kundenbetreuung. Das ist zentral, dafür kennt man uns. Zudem haben wir in den letzten 10 bis 15 Jahren gezielte Akquisitionen getätigt, was unsere Position ebenfalls gestärkt hat. Aber die Marktlage ist alles andere als komfortabel. Je kleiner der Markt wird, desto grösser ist der Konkurrenzdruck und damit auch der Druck auf die Preise. Die Situation ist gegenwärtig sehr fordernd, denn trotz Qualitätsanspruch geht es oft eben doch um den Preis. Aber wir lassen uns nicht aus der Ruhe bringen. Unser Markt war schon immer Wellenbewegungen unterworfen. Die Situation wird sich wieder beruhigen.

Wenn der Schweizer Markt begrenzt ist, wird dann die Internationalisierung ein Thema?

Im Bereich unserer Solar-Produkte auf jeden Fall. Hier überlegen wir uns, im Ausland zu wachsen. Zuerst wollen wir aber sicherstellen, dass wir in der Schweiz fit sind. Danach ist ein organisches Wachstum von innen nach aussen denkbar – also vorerst in den europäischen Nachbarländern. Bei den Tonprodukten wird der Markt hingegen auf die Schweiz beschränkt bleiben, denn Bau ist für uns ein lokales Geschäft.

Inwiefern spielt die Digitalisierung für Sie eine Rolle?

Das ist in allen Geschäftsbereichen ein Thema, egal ob Büro, Verkauf oder Produktion. Wir sind vielleicht nicht an vorderster Front dabei, wenn es um Digitalisierung geht, aber im guten Mittelfeld. Seien wir ehrlich, wir haben gar keine andere Wahl. Digitalisierung ist schlicht notwendig, wenn man erfolgreich bleiben will. Uns macht das kein Bauchweh, auch wenn damit immer wieder Investitionen verbunden sind. Schauen Sie sich unsere Produktion an: Noch vor etwa 30 Jahren hat man die Ware von Hand hin und her verschoben, dann übernahmen dies mechanische Maschinen, und heute haben wir dafür Roboter im Einsatz. Das wird so weitergehen. Dereinst wird in unserem Familienunternehmen die vierte Generation nachrücken, diese wächst in einem ganz anderen Umfeld auf und wird der Digitalisierung noch einmal einen gehörigen Schub verleihen.

Sind Sie mit den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zufrieden?

Ich bin der Meinung, dass die Unternehmen in der Schweiz und im Kanton Bern überreguliert sind. Die Bürokratie wächst und wächst. Wir sind ein Berner Unternehmen, bieten 250 Menschen einen Arbeitsplatz und haben unsere Daseinsberechtigung. Und zu einem solchen Unternehmen müssten Politik und Behörden Sorge tragen. Manchmal kommt es mir so vor, als wäre der Kanton Bern ein Dienstleistungskanton. Aber er ist ein Industriekanton. Er hat also einen starken Industriesektor, der notabene auch Arbeitsplätze in unterschwelligen Bereichen anbietet. Dem müsste mehr Rechnung getragen werden.

Wo fühlen Sie sich zu stark reguliert?

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wenn in Frankreich ein Unternehmen eine neue Tongrube eröffnen will, dann kauft es ein Stück Land, einen Bagger, erhält zügig eine Baubewilligung und kann loslegen. Wenn wir in der Schweiz eine neue Tongrube eröffnen wollen, dann ist das heutzutage ein Ding der Unmöglichkeit. Allein eine bestehende Tongrube zu erweitern, die wir bereits besitzen, braucht etwa zwölf Jahre und eine Million Franken allein für das Baubewilligungsverfahren. Da sprechen die Gemeinde mit, der Kanton, der Bund, Ämter, Vereine, Interessengruppierungen und Institutionen, alle haben ein Mit- und Einspracherecht. Und das belastet uns.

Was wäre Ihr Wunsch?

Dass entschieden wird, und dass schneller entschieden wird. Nur so erhalten die Unternehmen die nötige Planungssicherheit. In der Energiethematik haben wir zum Beispiel genau dieses Dilemma: Alle haben auf die Abstimmung über das CO2-Gesetz gewartet, obwohl damit auch zusätzliche Bürokratie entsteht und neue Investitionen nötig werden – aber damit hätten wir verbindlich gewusst, welche Auflagen wir erfüllen müssen. Nun wurde das Gesetz abgelehnt, und niemand weiss so richtig, in welche Richtung es weitergehen soll. Irgendwann werden neue Gesetze oder Reglemente erlassen, und wir werden diese befolgen. Doch wir müssen beispielsweise bei den Rohstoff-Reserven auf 30 Jahre hinaus die Gewissheit haben, welche Regeln gelten. Wenn wir diese Reserven nicht auf 30 Jahre hinaus bewilligt haben, dürften wir eigentlich nicht mehr investieren. Wir brauchen seitens Politik also eine gewisse Sicherheit. Die fehlt mir heute zu oft.

Haben Sie die Möglichkeit, sich entsprechend an den richtigen Stellen einzubringen?

Bedingt. Man kennt den einen oder anderen und kann miteinander reden. Zugehört wird auf jeden Fall. Ob dann auch etwas geschieht, ist eine andere Frage. Als einzelne Unternehmung sind wir zu klein und zu wenig einflussreich. Das muss eher über Verbände laufen. Auf diesem Weg versuchen wir ebenfalls Einfluss zu nehmen, damit die Rahmenbedingungen wieder wirtschaftsfreundlicher werden.



«Mir fehlt die grossstädtische Dynamik»

Hans Gut CEO der Güdel Group, will jungen Talenten sowohl die Industrie wie auch den Standort Langenthal schmackhaft machen. Dazu bräuchte es aber einen noch intensiveren Dialog zwischen Politik, Wirtschaft und Behörden sowie ein gesundes Selbstbewusstsein für die Wirtschaftskraft im Oberaargau.



Fokus Bern: Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die wesentlichen Herausforderungen für die Güdel Group?

Hans Gut Zwei Themen stehen im Vordergrund. Zum einen geht es darum, die passenden Fachkräfte zu uns in den Oberaargau zu locken und gleichzeitig mitzuhelfen, dass auch der Oberaargau als Standort eine positive Ausstrahlung hat. Auf der technischen Seite sehe ich in vielen wirtschafts- und bevölkerungsstarken Staaten eine Entwicklung in Richtung Automatisierung, also in jenem Bereich, in dem wir als Unternehmen tätig sind. Es ist unser Ziel, auf diese Bewegung mit den richtigen Engineering-Applikationen zu reagieren.

Sehen Sie sich dabei als Treiber der Entwicklung?

In gewissen Produktgruppen, ja. Wir sind beispielsweise Weltmarktführerin bei der Pressenautomatisierung in der Automobilindustrie. Global wurden bis heute über 170 Pressenlinien bei mehr als 30 Fahrzeugherstellern mit Automatisierungslösungen von Güdel ausgestattet. Unser technisches Knowhow gilt es in andere Branchen zu überführen. Dieser Innovationstransfer ist uns unter anderem gelungen, indem die Technologie heute auch bei der Herstellung von Transformatoren verwendet wird, welche in der Energietechnik zur Spannungswandlung, Signalübertragung oder Schutztrennung benötigt werden. Früher wurden die bis zu 300 Tonnen schweren Transformatorenkerne aus einzelnen Blechschichten manuell aufgebaut, heute kommt dafür Automatisierungstechnik von Güdel zum Einsatz, was nicht nur die Arbeit erleichtert, sondern dank der erhöhten Genauigkeit auch den elektrischen Wirkungsgrad erhöht.

Lohnt es sich für Güdel, innovativer Leader zu sein?

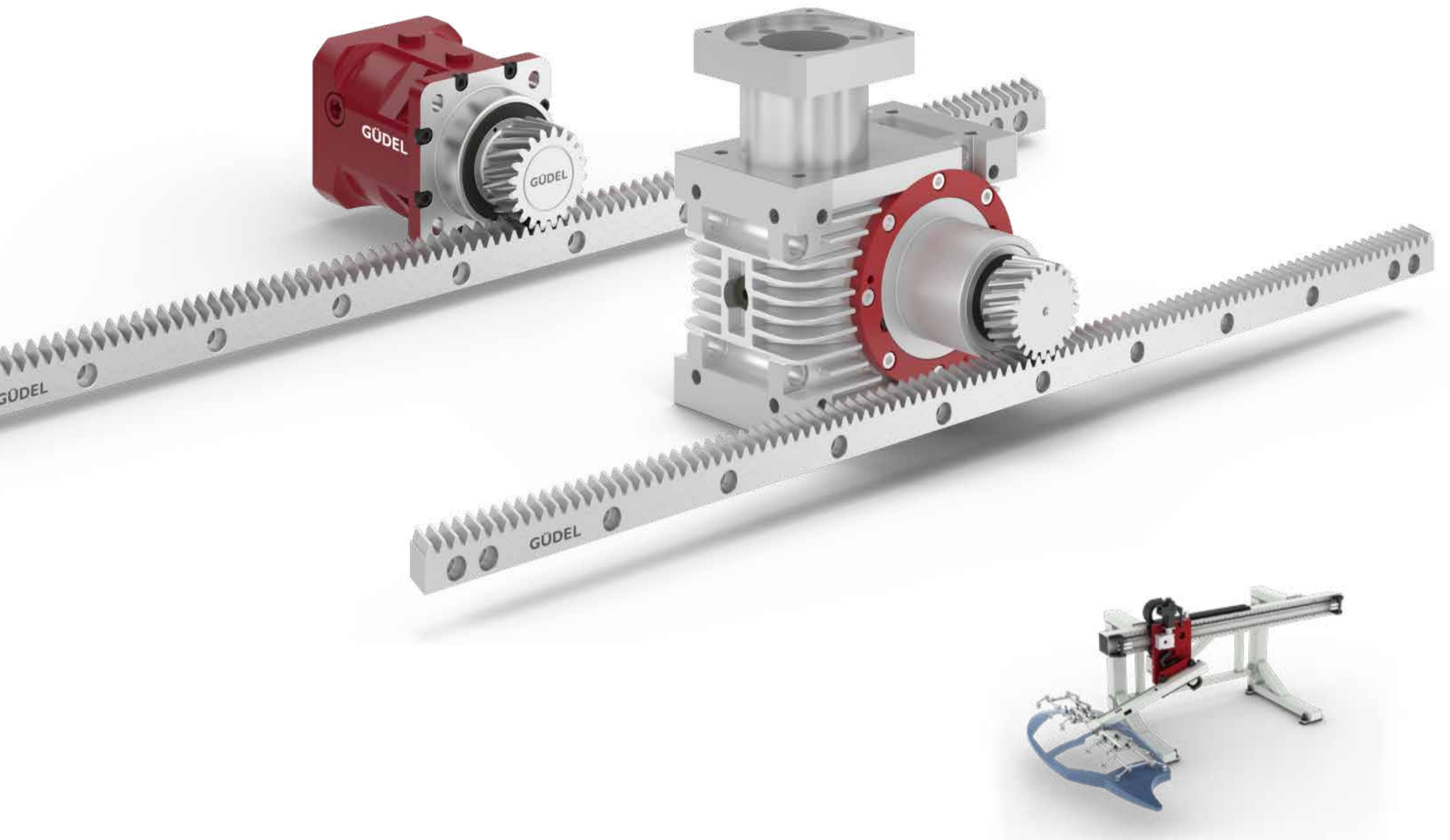
Diese Frage ist entscheidend. Entwicklungen sind vor allem dann wirtschaftlich, wenn sie einem Megatrend entsprechen. Die Elektrifizierung der Automobilindustrie ist ein solcher Megatrend. Er wird dazu führen, dass fossile durch elektrische Antriebe ersetzt werden, womit der Stromverbrauch deutlich steigen wird. Um Strom zu transportieren, benötigen sie zusätzliche Überlandleitungen und somit auch mehr Transformatoren. Oder denken Sie an die mangelhafte Energieinfrastruktur in den USA, die nun durch ein umfassendes Wirtschaftsprogramm erneuert und modernisiert werden soll – auch hier werden Transformatoren benötigt. Das schafft die Grundlagen für unsere Absatzmärkte.

Gibt es weitere Megatrends, welche das Angebot von Güdel beeinflussen?

Die Überalterung der Gesellschaft auf der einen und damit der steigende Bedarf an Wohnraum im städtischen Umfeld auf der anderen Seite sind zwei Megatrends, die gemeinsam dazu führen, dass mangels freier Flächen verdichtet gebaut wird. Wir haben deshalb den Prozess der Elementherstellung für den Hochhausbau automatisiert. Ich bin überzeugt, dass der Elementbau für die Baubranche auf der ganzen Welt noch wichtiger werden wird, weil er die Bauzeit verkürzt und kosteneffizient ist.

Innovation in Motion





GÜDEL

Güdel Group

Die Güdel Group ist ein Hersteller von hochpräzisen Maschinenkomponenten und Anbieter von intelligenten Automatisierungslösungen. Das Spektrum der Produkte reicht von Linearführungen, Zahnstangen, Ritzeln und Antrieben bis hin zu Linearachsen und Portalrobotern. Güdel montiert seine Produkte zu Systemen mit einem hohen Mass an Steuerungsintelligenz und kompletten Anlageninstallationen, die in den Bereichen Automotive, Automobil-, Reifen-, Metall-, Schienen-, Intralogistik-, Pharma-, erneuerbare Energie-, Holz-, Luft- und Raumfahrtindustrie und vielen mehr zur Anwendung kommen. Die Güdel Group AG hat eine Belegschaft von rund 1100 Mitarbeitenden an über 20 Standorten weltweit. Die Gruppe befindet sich seit der Gründung vor mehr als 60 Jahren im Besitz der gleichen Familie. Die Güdel Group hat ihren Hauptsitz in Langenthal BE.

Wie sind bei Ihnen Forschung und Entwicklung organisiert?

Diese Tätigkeiten haben wir mehrheitlich an unserem Hauptsitz in Langenthal konzentriert. Etwa drei Prozent des Jahresumsatzes investieren wir in Forschung und Entwicklung. Teilweise kooperieren wir mit Innoswiss, der Schweizerischen Agentur für Innovationsförderung. Allerdings hat sich mir bis heute nicht erschlossen, wie die Entscheidung getroffen wird, welches Projekt förderungswürdig ist. Da fehlt meines Erachtens die Stringenz, was insofern unglücklich ist, weil solche Projekte für die antragstellenden Unternehmen aufwändige und damit auch teure Vorarbeit erfordert. Hier sehe ich Handlungsbedarf seitens der Verwaltung, damit die Prozesse transparent und die Entscheide nachvollziehbar sind.

Sie haben eingangs die Wichtigkeit guter Fachkräfte erwähnt – ist diese zu finden auch in diesem Bereich Ihre grösste Herausforderung?

Absolut. Die Menschen machen den Unterschied – das gilt nicht nur für Güdel, sondern für jedes Unternehmen. Wir richten unseren Fokus dabei hauptsächlich auf Ingenieurinnen und Ingenieure, und diese sind insbesondere im Software-Bereich leider rar.

Woran liegt das?

Es ist nach wie vor so, dass sie oft durch die grossen internationalen Software-Unternehmen rekrutiert werden. Dort zu arbeiten, galt lange als hip. Womöglich haben wir uns im Gegensatz dazu zu lange zu schlecht verkauft und den jungen Menschen zu wenig vermittelt, dass es auch hip ist, in der Industrie etwas Reales zu erschaffen. Nun scheint sich dies ein Stück weit zu normalisieren. Aber ausgezeichnete Leute für den industriellen Sektor zu gewinnen, bleibt schwierig.

Was tun Sie, um junge Talente zu Güdel nach Langenthal zu holen?

Heute noch zu wenig. Natürlich betreuen wir Semester- oder Diplomarbeiten oder sind an den relevanten Events wie etwa der Polymesse der ETH Zürich vor Ort. Aber zum Beispiel an den Berner Fachhochschulen ist unsere Präsenz mangelhaft. Es ist schwer zu sagen, woran das liegt. Zum einen ist es eine Bringschuld von unserer Seite. Zum anderen ist die Fachhochschullandschaft Schweiz mit ihren acht öffentlich-rechtlichen und einer privaten Fachhochschule zwar vom Bundesrat mit der angewandten Forschung betraut, aber nicht mit ausreichend Mitteln ausgestattet worden. Das hat zu einem Bruch geführt, da haben wir den Zugang zu den Fachhochschulen verloren. Wir müssten das ändern, unsere Präsenz ausbauen, allenfalls auch im Verbund mit anderen Industrieunternehmen.

Ihr Augenmerk gilt vorab IT-Fachkräften – erwarten Sie grössere Entwicklungssprünge in der Digitalisierung?

Die Digitalisierung hat vor 25 Jahren begonnen, nicht erst vor Kurzem. Deshalb erwarte ich in nächster Zeit keine herausragenden Innovationen. Möglich, dass in Bereichen wie etwa der vorausschauenden Wartung mittels Sensoren gewisse Neuerungen stattfinden werden. Da sind wir bereits sehr weit und können weiter dazulernen. Aber die Businessmodelle sind bisher zu wenig ausgereift. Spannend ist für uns die stete Weiterentwicklung des Zusammenspiels zwischen der herkömmlichen Mechanik und deren Steuerung über Software.

Arbeiten Sie gezielt mit Startups zusammen?

Nein, das tun wir nicht. Damit eine solche Zusammenarbeit fruchtbar ist und sich Beziehungen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ausbilden, brauchen Sie lokale Nähe zu einem Innovation Park. Aber Biel ist für uns zu weit weg – und ich sage dies auch als Stiftungsrat von Switzerland Innovation, welche die Switzerland Innovation Parks betreibt. Langenthal wäre ein spannender Standort für einen Park, wir würden dies begrüssen und fördern.

Damit Sie neue Talente für Güdel gewinnen können, benötigt Ihr Unternehmen vor allem auch ein solides Fundament in Langenthal und damit im Kanton Bern – sind die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen dafür gut genug?

Wenn Sie damit die Unternehmensgewinnsteuern ansprechen, finde ich persönlich nicht, dass der Kanton Bern besonders attraktiv ist. Es ist doch bemerkenswert, dass sich die Finanzminister der G7-Länder auf das Ziel einer globalen Mindeststeuer von 15 Prozent verständigt haben, der Kanton Bern aber schon heute deutlich darüber liegt. Das ist suboptimal. Oft fehlt mir auch die grossstädtische Dynamik. Aber es hat durchaus seine Vorteile, im Oberaargau ein Unternehmen zu haben: Sie haben kein Verkehrschaos, die Lebenshaltungskosten sind tief, das Naherholungsgebiet ist wunderschön.

Spüren Sie genügend Unterstützung aus der Politik?

Eher marginal. Bevor ich nach Langenthal kam, war ich im Kanton Zürich tätig. Der Austausch mit den Verantwortlichen beim kantonalen Amt für Wirtschaft, im Regierungsrat oder auf städtischer Ebene war deutlich enger und intensiver. Wir waren beispielsweise mehrmals in anderen Ländern wie etwa China unterwegs, um dort die Zürcher Industrieunternehmen bekannt zu machen. Das war enorm wertvoll und hilfreich. Auch über den Industrieverband Zürich pflegten wir stets eine konstruktive Nähe zur Politik, die ich hier zu wenig spüre.

Was fehlt Ihnen?

Mir fehlt der Dialog. Gelegenheiten, in denen uns kantonale Behörden, Standortförderung und Politik zuhören und wir ins Gespräch kommen. Mir ist schon klar, dass ich diesen Dialog auch aktiver suchen könnte, aber es ist im Kanton Bern schwer auszumachen, wo es Orte und Möglichkeiten dafür gibt. Ich fände es schon nur gewinnbringend, würde ab und zu ein Runder Tisch stattfinden – zum Beispiel mit zwei Unternehmen aus Langenthal, aus Burgdorf, aus Biel und zwei Regierungsräten. Wenn sich die Verantwortlichen kennen, können Probleme viel einfacher gelöst werden.

«Der bürokratische Aufwand nimmt deutlich zu – wie hoch der Nutzen jedoch ist, frage ich mich manchmal schon.»

Nicolas Mühlemann Geschäftsleiter der Haco AG, beobachtet eine zunehmende Internationalisierung des Lebensmittelgeschäfts. Der Kanton Bern als Standort bleibt dennoch wichtig. Umso entscheidender sind optimale Rahmenbedingungen etwa in Steuer-, Energie- oder Verkehrsfragen.





Fokus Bern: Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die wesentlichen Herausforderungen für die Haco AG?

Nicolas Mühlemann Als wichtiger Teil der international aufgestellten Haco-Gruppe hat für uns kurzfristig der Schritt zurück in die Normalität nach der Corona-Pandemie hohe Priorität – wir haben in dieser langen Zeit gerade im Bereich Food Service (Gastronomiekunden) teilweise starke Einbussen hinnehmen müssen. Gleichzeitig haben wir an unserem Standort in Gümliigen in zwei Grossprojekte investiert, deren Kapazitäten es trotz der pandemiebedingten Einschränkungen auszulasten gilt. Zum einen nahmen wir im Rahmen eines 9 Millionen Projekts einen neuen Vakuumbandtrockner in Betrieb. Zum anderen haben wir ebenfalls hier in Gümliigen für rund 54 Millionen Franken eine neue Kaffeefabrik gebaut. Beide Investitionsprojekte ermöglichen uns, mit neuen Kompetenzen auch neue Mehrwerte für unsere internationalen Kunden zu schaffen. Dass wir uns bald wieder mit den Kunden zusammensetzen und auch neue gewinnen können, ist für uns entscheidend. Die Vermarktung dieser teils hochspezialisierten Kompetenzen in den internationalen Märkten wird natürlich nicht nur kurzfristig, sondern über die nächsten Jahre eine wichtige Aufgabe der Haco sein.

Welche Veränderungen beschäftigen Sie besonders stark, wenn Sie Ihr Produkte-Portfolio ansehen?

Die Märkte sind ständig in Bewegung. Zuletzt haben wir das Geschäft mit massgeschneiderten Riegeln neu positioniert. Hier sind wir mit neuen Konzepten und neuen Produkten sehr gut unterwegs. Die Sortimente, welche zuletzt unter Druck geraten sind, sind Suppen, Saucen und Bouillons im Trockenbreich. Hier müssen wir uns neu erfinden, um in diesem Geschäft, das von minimalen Margen geprägt ist, insbesondere gegen ausländische Mitbewerber mithalten zu können. Auch um bei Anbietern wie Migros, Aldi oder Lidl in den Verkaufsregalen zu bestehen, zumal inländische Hersteller schon allein von den zolltechnischen Bestimmungen her gegen ausländische Mitbewerber benachteiligt sind. Gleichzeitig verändern sich die Kundenbedürfnisse. Frische liegt im Trend. Trockenprodukte müssen sich entsprechend am Markt beweisen, obwohl sie bezüglich Eigenschaften wie Haltbarkeit, Natürlichkeit, Qualität, Portionierbarkeit und Anwendungsmöglichkeiten gegenüber vielen Frischprodukten klare Vorteile haben.

Ist die Haco AG eine Treiberin neuer Entwicklungen oder folgt sie eher solchen?

Das ist je nach Sortiment unterschiedlich. Bei Instant- und Gefriertrockenprodukten im Kaffeebereich zum Beispiel sind wir vorne dabei, zuletzt etwa im Segment «Cold Brew»-Kaffee. Im Riegelgeschäft gibt es ebenfalls immer neue Entwicklungen, mit denen wir sehr früh einzigartige Konzepte und Alleinstellungsmerkmale für unser Kunden schaffen. Und auch im Industriegeschäft mit Geschmackstoffen und Aromen gehören wir zu jenen, die den Markt voranbringen. Jede Produkteinheit in unserem Unternehmen verfügt über eine eigene Abteilung für Produkte- und Verfahrensentwicklung. Wenn es um gänzlich neue Geschäftsmodelle oder neue Märkte geht, ist das Innovation Lab auf internationaler Gruppenebene im Lead. Innovationspartner für unsere Kunden zu sein ist uns sehr wichtig, wir sehen uns daher keineswegs als 'follower'.

Finden Sie dafür die nötigen Fachkräfte?

Bisher haben wir sie gefunden, ja. Das liegt daran, dass das Lebensmittelumfeld spannend, greifbar, zukunftsgerichtet ist und es die jungen Menschen interessiert. Aber es liegt auch an der engen Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen, welche für die Rekrutierung neuer Talente eine wesentliche Rolle spielen. So sind wir zum Beispiel regelmässig an der Berner Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL präsent, zeigen unser Unternehmen, stellen unsere Praktika vor, pflegen den informellen Austausch und arbeiten ab und zu für Projekte zusammen. Diese Verbindung ist gut und wichtig, da sind die Fachleute unter sich, und das ist beidseits ein Gewinn.

Inwiefern spielen neue Technologien und Digitalisierung eine Rolle für Sie?

Wir gehen dieses Thema pragmatisch an. Es geht nicht um Digitalisierung der Digitalisierung willen. Sondern wir investieren dort, wo wir effektiv einen raschen Nutzen daraus ziehen können. Auch für unsere Kunden. Von unseren jährlichen operativen Investitionen von rund 4 bis 6 Millionen Franken fliesst ein wesentlicher Teil in Technologien und Digitalisierung. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind wir diesbezüglich schon recht weit, so spielt zum Beispiel die Rückverfolgbarkeit der Rohstoffe zwecks Sicherheit und Transparenz eine zunehmend wichtige Rolle. Das haben wir im Auge. Ebenfalls immer wichtiger werden Fragen der IT-Sicherheit.

Bleibt die Schweiz mittel- bis langfristig Ihr wichtigster Markt?

Die Schweiz wird sehr wichtig bleiben für uns. Retail, Industrieprodukte, Food Service – diese Bereiche sind stark auf den hiesigen Markt ausgerichtet, sie machen uns zur Nummer 2 hinter Unilever. Aber wenn wir die Produktgruppe Kaffee anschauen, dann sind die Hauptabsatzmärkte Europa, insbesondere Russland, und Asien. Im Riegel-Geschäft ist der Exportanteil mittlerweile ebenfalls grösser als der Inland-Anteil. Und auch im Bereich Würze sind Europa und Asien starke Stützen unseres Geschäftes.

Wie wird sich dies in Zukunft verändern?

Die internationale Ausrichtung wird bleiben. Es ist zu erwarten, dass der asiatische Markt noch wichtiger wird – sei es im Kaffeegeschäft oder auch bei den Industrieprodukten. Andererseits ist es auch möglich, dass die lokalen Märkte auf einmal wieder stärker an Bedeutung gewinnen werden – etwa auf Grund von Fragen der Nachhaltigkeit.

Bleibt der Kanton Bern als Standort für Sie wichtig?

Ja. Deshalb haben wir hier erneut investiert. Aber natürlich diskutieren wir die Standortfrage regelmässig. Wenn wir uns zum Beispiel die Strom- und Netzkosten anschauen, dann ist das schon einer der Punkte, die uns nachdenklich stimmen.

Welche wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen nebst den Energiekosten beschäftigen Sie besonders?

Dass die produzierenden Unternehmen hier eine hohe Steuerbelastung zu tragen haben, ist allen bewusst, darüber müssen wir nicht viele Worte verlieren. Das ist so. Wir können nun mal nicht einfach zusammenpacken und wegziehen. Aus Kantonssicht wird dies zum Problem, wenn es Unternehmen gibt, die flexibler sind als wir und sich in einen steuergünstigen Kanton oder ins Ausland absetzen. Und seien wir ehrlich: Wenn heute jemand auf der grünen Wiese eine solche Fabrik wie unsere hier in Gümliigen planen und nüchtern kalkulieren würde, dann fiel der Standortentscheid kaum auf den Kanton Bern.

Haben Sie Möglichkeit, solche kritischen Punkte mit den Verantwortlichen beim Kanton zu diskutieren?

Grundsätzlich haben wir ein gutes Einvernehmen mit den Leuten beim Kanton, auch wenn ich seitens der Regierungsbehörde kein intensives Interesse an uns Unternehmen wahrnehme. Der Kontakt war im Kanton Solothurn, wo ich vorher beruflich tätig war, enger. Als wir unsere jüngsten Projekte planten, haben wir diese dem Kanton aber vorgestellt und mit ihnen darüber diskutiert. Der informelle Austausch funktioniert – etwa mit der Standortförderung. Auch auf kommunaler Ebene ist der Kontakt zu den Behörden eingespielt.

Gibt es andere Themen, bei denen Sie von der Politik Unterstützung erwarten?

Für uns sind zum Beispiel Fragen der Transportströme wichtig – konkret sind wir darauf angewiesen, dass die SBB den Bahnanschluss gewährleistet. Die Energiepolitik oder Entscheide im Bereich des Co2-Kompensationssystems sind ebenfalls entscheidende Faktoren und werden in Zukunft zweifellos noch wichtiger. Ich beobachte zudem, dass die Handlungsspielräume aufgrund der zunehmend stärker regulierten Lebensmittelgesetzgebung immer kleiner werden. Sorgen bereitet mir in diesem Zusammenhang die Bevormundung der Konsumentinnen und Konsumenten – der Staat bestimmt, dass Lebensmittel weniger Salz enthalten sollen, weniger Zucker, weniger Fett und so weiter. Dabei finden Sie auf jeder Verpackung die Nährwertdeklaration, die Zutatenliste und schon bald überall die Nutri-Score als freiwillige Lebensmittel-Kennzeichnung durch die Produzenten. Der bürokratische Aufwand nimmt deutlich zu – wie hoch der Nutzen jedoch ist, frage ich mich manchmal schon.

Haco-Gruppe

Von Anfang an stand die Haco AG in der Schweiz: Diese wurde 1922 als Produktions- und Vertriebsstandort für Spezialitäten der Berner Apotheke Haaf & Co gegründet. Durch den Erwerb des Suppen- und Bouillon-Herstellers TexTon wurde der Grundstein für die Herstellung von Lebensmitteln gelegt. Heute vertreibt die Haco-Gruppe ihre rund 3500 Produkte und Produktvarianten international über drei Absatzkanäle: Detailhandel (Private Label und Co-Manufacturing für Markenhersteller), Foodservice (Gastronomie, Grossverbraucher wie Gemeinschaftsverpflegung, Heime und Spitäler) und Lebensmittelindustrie. Die Haco-Gruppe mit Sitz in Gümliigen erzielt jährlich rund 450 Mio. Franken Umsatz und beschäftigt weltweit rund 1400 Mitarbeitende.

«Meine Idee ist die Einführung des Industriefrankens»

Marcel Meister Geschäftsführer Meister & Cie AG, bekennt sich zum Emmental als Unternehmensstandort. Doch der Zugang zu den internationalen Märkten müsse gewährleistet sein. Da sieht Meister durchaus Nachholbedarf.

Fokus Bern: Welche aktuellen Herausforderungen beschäftigen Ihr Unternehmen ganz besonders?

Marcel Meister Ich muss etwas differenzieren. Gerade jetzt beschäftigen wir uns stark mit kurzfristigen operativen Themen, die eine Auswirkung der Covid-19-Pandemie sind. Wir spüren nach wie vor eine grosse Verunsicherung bei unseren Kunden und daher eine hohe Volatilität in der Geschäftstätigkeit im Zusammenhang mit Bestellungen, Produkteentwicklungen oder Projekten. Mittelfristig stellt sich die Frage, ob und wann eine Normalisierung der Märkte eintritt – vorab mit Blick auf Transport- und Materialkosten, die zuletzt enorm gestiegen sind. Langfristig sind für uns die Rahmenbedingungen entscheidend. Wir sind auf einen Abbau der Industriezölle angewiesen, gute Freihandelsabkommen, Fachkräfte und darauf, dass die Administration durch regulatorische Rahmenbedingungen nicht weiter zunimmt.

Was denken Sie beim Blick in die Zukunft?

Ich bin für die Zukunft sehr zuversichtlich. Sämtliche Unternehmerinnen und Unternehmer, die in ihren Märkten die Augen

dest dann, wenn die Forschungsergebnisse zeitnah in einen Produktionsprozess transferiert und am Industriestandort Schweiz umgesetzt werden können.

Inwiefern wird sich Ihre Branche grundsätzlich wandeln?

Die grössten Veränderungen geschehen in der Lieferkette und dort ganz gezielt zwischen dem produzierenden Betrieb und dem Endverbraucher. Die Herausforderung wird es sein, dass die Produkte den Weg zu den Verbrauchern aus Industrie und Gewerbe sowie Konsumentinnen und Konsumenten finden. Heute haben wir es in der Schweiz noch mit drei dominierenden Detailhändlern zu tun. Doch der Umbruch des Detailhandels wird zu einer Demokratisierung führen, so dass auch neuen und kleineren Unternehmen neue Chancen eingeräumt werden, sich am Markt besser zu positionieren. Auch am anderen Ende der Lieferkette, bei der Primärindustrie, entstehen neue Möglichkeiten. Wir sind Gründungsmitglied von Swissflax, einer Organisation, die in der Region Emmental Flachs anbaut und damit einen nachhaltigen Beitrag für die Schweizer Textilindustrie leistet. Solche Initiativen gibt es da und dort. Hoffentlich finden sie die Akzeptanz des Marktes, das könnte die Branche verändern.

Trotzdem dürfte für Ihre Branche entscheidend sein, was im Ausland geschieht, wo sich die grössten Treiber der Textilindustrie befinden?

Das ist zweifellos so. Und die vergangenen Monate, in denen wegen Covid-19 auf einmal gewisse Handelsrouten ausfielen, Häfen geschlossen wurden oder Textilfabriken ihre Arbeit einstellen mussten, hat uns die Abhängigkeit von Zulieferanten aus Fernost deutlich aufgezeigt. Nun ist die Nachfrage in Europa weiterhin gross, mit der Folge, dass die Transportkosten wortwörtlich explodiert sind. Für den Transport eines Containers bezahlt man auf einmal 20'000 Franken, vor der Pandemie waren es 3'500 Franken. Und uns bleibt nichts anderes übrig, als diesen Preis zu bezahlen, da wir keine Alternativen in Europa haben. Die Produktion und das damit verbundene Knowhow ist in den letzten Jahrzehnten nach und nach ausgelagert worden. Ich hoffe sehr, dass nun ein Umdenken stattfindet und die Produktionsstandorte in der Schweiz und in Europa gestärkt werden.

Wie meinen Sie das?

Jetzt müsste man darüber diskutieren, ob die Industrie die benötigten Rohstoffe und Materialien künftig wieder vermehrt in Europa produzieren sollte, um die Abhängigkeit von Fernost zu reduzieren. Aber ich bin mir bewusst, dass es viel Zeit bräuhete, um die nötigen Ressourcen und nicht zuletzt das Wissen der Menschen bei uns wieder aufzubauen. Da bräuhete es auch viel politischen Gestaltungswillen dazu.

Wie wichtig wäre ein Rahmenabkommen mit der EU?

Aus meiner Optik ist das essenziell. Wir brauchen den Dialog mit der EU und müssen mit diesem wichtigsten Wirtschaftsraum aus Schweizer Sicht ein gutes Verhältnis pflegen. Das ist allein deshalb notwendig, weil nach und nach unser Wohlstand erodiert, wenn der Handel mit der EU zurückgeht. Gleichzeitig sollten wir uns als kleines Land mit beschränkten personellen Ressourcen nicht allzu wichtig nehmen. Deshalb komme ich nochmals darauf zurück: Der Abbau der Industriezölle sowie griffige Freihandelsabkommen würde dazu beitragen, dass wir mit unseren internationalen Mitbewerbern auf Augenhöhe agieren könnten. Es kann nicht sein, dass wir aus der Schweiz heraus für den grenzüberschreitenden Warenverkehr einen viel höheren administrativen Aufwand betreiben müssen als die Konkurrenz beispielsweise in Spanien.

Finden Sie die nötigen Fachkräfte, um in diesem Wettbewerb mitzuhalten?

Es gibt zwei Aspekte. Grundsätzlich dürfen wir uns in der Schweiz glücklich schätzen darüber, dass wir das duale Bildungssystem haben. Das ist genial. Was mir einzig Sorgen bereitet ist das Image, das die Berufslehre hat. Sie steht nach wie vor im Schatten des Gymnasiums oder eines Studiums. Da könnte mehr gemacht werden, damit die Jugendlichen die Vorteile und Chancen einer Berufslehre klarer erkennen. Gerade die Textilindustrie genießt bei jungen Menschen nicht höchste Priorität beim Berufswunsch, dieses Image müssen wir über gezielte Kommunikation zu verändern versuchen. Kommunikation, welche die heute relevanten Kanäle nutzt, wo sich junge Leute ihre Informationen beschaffen. Aber es gibt auch einen zweiten Aspekt, der eher langfristiger Natur ist.

Welchen meinen Sie?

Unsere Generation ist noch geprägt von der Einstellung, dass man nur in Asien oder anderen weit entfernten geografischen Regionen zu günstigen Bedingungen produzieren kann. Wir ha-



offen halten, spüren, wie sich die Bedürfnisse am Markt entwickeln und daraus die richtigen strategischen Entscheide fällen, werden gestärkt aus der jüngsten Krise hervorgehen. Davon bin ich überzeugt. Wenn ich zudem auf unsere über 150-jährige Firmengeschichte zurückblicke, stelle ich fest, dass es immer wieder schwierige Phasen und Themen gab. Zu Kriegszeiten waren Materialien und Rohstoffe so knapp, dass meine Vorgänger kaum mehr wussten, wie sie die Produkte herstellen sollen. Die Lösung war Innovation. Ich bin zuversichtlich, dass wir aus der jetzigen Situation die richtigen Schlüsse ziehen werden. Es bieten sich neue Chancen.

Welche Rolle spielt für Sie die Digitalisierung?

Sie war schon immer wichtig. Aber Corona war für die Digitalisierung und die Automatisierung ein Beschleuniger. Wir befassen uns heute noch viel intensiver mit diesen Themen.

Forschen und entwickeln Sie selbst?

Dazu sind wir zu klein, wir können keine Forschungsprojekte finanzieren. Wir arbeiten aber teilweise an Projekten mit, die über den Schweizer Textilverband Swiss Textiles oder über die Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt EMPA lanciert werden. Auf diese Weise ist es uns auch als KMU möglich, Teil dieses Ökosystems zu sein. Als Unternehmer bin ich überzeugt, dass Forschung die Grundlage des Wohlstands ist – zumin-



ben also über die letzten Jahrzehnte einen wesentlichen Teil unseres Werkplatzes nach China, Thailand, Vietnam oder auch nach Indien verschoben und werden uns nun zögerlich bewusst, was der Preis für dieses Geschäftsmodell ist. Der globale Kampf um Menschen, Natur oder die Warenverfügbarkeit nimmt zu. Einzelne Staaten oder vielleicht noch der eine oder andere Grosskonzern verfügen über ein Monopol. Mit dem Bewusstsein, dass wir wieder zu einer nachhaltigeren Lebensweise finden müssen, erkennt man die Vorteile von Nähe. Es wäre eine grosse Chance für die lokale Industrie, wenn sie mittel- bis langfristig wieder dort produzieren würde, wo auch konsumiert wird. Aber mit neuen Geschäftsmodellen. Dazu benötigen wir Forschung, Entwicklung, Rahmenbedingungen – und letztlich Fachkräfte. Denn mit der Produktion haben wir auch das ganze Wissen ausgelagert. Und das fehlt uns nun, um den Wandel voranzutreiben.

Hat Nachhaltigkeit genug Kraft, um die Wirtschaft in dieser Art und Weise zu verändern?

Ich kann vor allem von uns sprechen. Wir bekennen uns seit Jahren zu einem schonenden Umgang

Nachhaltige Seile aus dem Emmental.

mit natürlichen Ressourcen. Wir überprüfen laufend unsere Prozesse, um die Umweltbelastung zu reduzieren. Zudem setzen wir erneuerbare Energien ein. Zum Heizen unserer Produktionsgebäude gewinnen wir Energie aus dem Grundwasser. Unser Verwaltungsgebäude heizen wir mit Holzpellets. Den restlichen Energiebedarf decken wir mit zertifiziertem Ökostrom aus der Produktion von Wasserkraftwerken ab. Aber ich stelle schon auch ernüchtert fest, dass unsere regional und ökologisch produzierten Produkte bei den Schweizern Detailhändlern teilweise noch einen schweren Stand haben. Obwohl auch diese teilweise Nachhaltigkeit predigen, ist ihnen am Ende oft trotzdem die Marge wichtiger. Ich bin ein liberal eingestellter Mensch. Aber da habe ich manchmal das Gefühl, dass es mehr politischen Druck bräuchte, damit die Umwelt über den Profit gestellt würde.

Wie stellen Sie sich das vor?

Meine Idee ist die Einführung des Industriefrankens – das heisst: Für jeden Franken, den der Staat in die Landwirtschaft steckt, muss auch ein Franken in die nachhaltig produzierende Industrie investiert werden. Damit könnte man eine sinnvolle und werthaltige Förderung des zweiten Sektors vorantreiben. Nichts gegen die Agrarförderung, diese hat wahrscheinlich ihre Berechtigung. Aber diese hohen Subventionen dürfen nicht als Ausrede dienen, andere politische Prozesse, die volkswirtschaftlich bedeutender wären als jene in der Landwirtschaft, zu verhindern.

Wie zufrieden sind Sie mit den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen im Kanton Bern?

Vorab ist eines wichtig festzuhalten: Solange wir einen guten, unkomplizierten, raschen Zugang zu den Personal-, Beschaffungs- und Absatzmärkten haben, funktioniert unser Geschäftsmodell auch von unserem Sitz im Emmental aus. Das ist der Schlüssel. Darüber hinaus fühle ich mich von den Behörden im Kanton Bern wahr- und ernstgenommen. Sei es die Wirtschaftsförderung, sei es die Regionalkonferenz – da findet ein guter Austausch statt, und es gibt wertvolle Instrumente, die uns als KMU unterstützen. Wenn es um die politischen Institutionen geht, wünschte ich mir aber schon ein klareres Bekenntnis zur Industrie im Kanton Bern. Denn wir gehören wohl zu den grössten Industriekantonen, das müsste den Politikerinnen und Politikern wieder bewusster werden.



Meister & Cie AG

Die Meister & Cie AG ist ein über 150 Jahre altes, in der Schweiz ansässiges Textilunternehmen mit einer langen Tradition in der Fertigung von technischen Textilgeflechten und ein führender Hersteller von hochwertigen Faserseilen und Kordeln für den Schweizer Heim- und Handwerkermarkt sowie für Gewerbe, Industrie und Landwirtschaft. Um den Absatz der Eigenprodukte zu fördern, wird das Sortiment mit Handelsprodukten ergänzt. Die Kernkompetenzen liegen in der Produktentwicklung, in der Produktion, im Beschaffungswesen sowie im Kundenservice. Dabei stützt sich die Meister & Cie AG auf ein weltweites Partner-Netzwerk. In der Feinlogistik sowie im Verkauf und Marketing arbeitet das Unternehmen mit Vertriebspartnern zusammen. Meister bietet Lösungen für qualitäts- und sicherheitsbewusste Kunden. Auf die Herstellung von preissensitiven Massenprodukten wird bewusst verzichtet.

«Neugierde ist eine produktive Energie im eigenen Unternehmen und generell in der Industrie»

Eva Jaisli CEO von PB Swiss Tools, ist und bleibt neugierig – damit sich ihr Unternehmen weiterentwickelt, aber auch zum Wohl des gesamten Industriesektors. Besonders wichtig ist für sie ein starkes Netzwerk, das Innovationen fördert.

Fokus Bern: Welche Herausforderungen sehen Sie in unmittelbarer Zukunft auf Ihr Unternehmen zukommen?

Eva Jaisli Das Verhältnis Schweiz-EU steht ganz oben auf der Agenda. Die Schlüsselpersonen in der Regierung müssen schnellstmöglich wieder eine Plattform schaffen, die den Dialog mit der EU auf Augenhöhe ermöglicht. Wenn etwa das Abkommen über den Abbau technischer Handelshemmnisse nicht mehr aktualisiert werden kann, wird dies für uns als relevanter EU-Marktteilnehmer im Bereich medizinischer Instrumente zu markanten Wettbewerbsnachteilen führen. Das darf nicht passieren. Es ist politisch wie betriebswirtschaftlich unverständlich, dass wir uns in Rahmenbedingungen begeben, die unsere Wirtschaftskraft gegenüber denjenigen limitieren, die im EU-Binnenraum andere Konditionen haben. Das wird sich auch negativ auf unsere Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft auswirken. Abgesehen davon kratzt es an unserem Image, zu einem Drittstaat zu mutieren. Das passt nicht zur Ausstrahlungskraft, die wir uns in den letzten Jahrzehnten aufgebaut haben.

Wie reagieren Sie auf diese Herausforderungen?

Ein wegweisender Entscheid war, dass wir aus Sorge um das drohende Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU bereits Ende 2020 unsere bislang ausgezeichnete Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) aufgegeben und einen Kontakt bei TÜV Süd mit Sitz in München aufgebaut haben. Das ermöglicht uns eine EU-kompatible Zertifizierung unserer Produkte, um weiterhin Zugang zum EU-Binnenmarkt oder auch zum britischen Markt zu erhalten. Ich spüre aber eine grosse Unsicherheit entlang der ganzen Wertschöpfungskette, wie mit dem nun doch kurzfristig erfolgten Entscheid des Bundesrates umzugehen ist – das wirkt sich hemmend auf die Absätze aus und erfordert von uns viel Aufklärungsarbeit.

Auch bei Ihnen?

Weniger – einerseits, weil wir früh reagiert haben, andererseits, weil wir einen Aufschwung am Markt feststellen. Unsere Produkte sind sowohl auf dem Heimmarkt als auch im Export überdurchschnittlich gefragt, nachdem auch wir 2020 erhebliche Einbussen verkraften mussten. Doch aktuell bewegen wir uns am Limit unserer Ressourcen, um die gesteigerte Nachfrage abdecken zu können.

Womit erklären Sie sich, dass der Markt in diesem Ausmass floriert?

Wir bewegen uns grundsätzlich in zwei sehr unterschiedlichen Märkten. Schauen Sie Handwerk und Bau im Schweizer Markt an, hat sich die Branche auch in der Corona-Pandemie sehr gut gehalten – mit Ausnahme des stationären Fachhandels, der auf Grund der Ladenschliessungen im Frühjahr 2020 zeitweise weggebrochen ist. Trotz Online-Kanälen hat dies den Absatz deutlich gehemmt. Nachdem die Schliessungen aufgehoben wurden, hat sich dieser Markt rasch erholt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass viele Menschen die Heimarbeit entdeckt oder ausgeweitet haben. In der Medtech-Branche hingegen haben wir sehr stark gespürt, dass operative elektive Eingriffe in den Spitälern nur noch selektiv stattfinden konnten und hinausgeschoben wurden. Hier waren die Umsätze rückläufig und haben sich jüngster Zeit auf das Niveau vor Corona zurückbewegt. Aber die leicht ruhigere Phase während Corona hatte auch Vorteile.

Inwiefern?

Wir haben den teilweisen Rückgang in der Produktion aufgefangen, indem wir neue Produkte zur Marktreife brachten, Projekte zur weiteren Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse umsetzten. Weil wir erfolgreiche Jahre hinter uns und als Familienunternehmen kurze Entscheidungswege haben, konnten wir rasch die dafür nötigen Investitionsentscheide fällen. Diese Zukunftsorientierung habe ich in der MEM-Branche bei zahlreichen KMU gesehen. Sie wissen, dass es sich lohnt, Mut und Risikobereitschaft an den Tag zu legen, um bereit zu sein, wenn sich in naher Zukunft wieder neue Chancen ergeben.

Sie haben das Stichwort «Digitalisierung» genannt – was kommt hier auf Ihr Unternehmen zu?

Aus unserer Sicht gibt es drei wesentliche Dimensionen. Erstens die Prozessoptimierung in der Fertigung mit Blick auf Automatisierung. Hier wollen wir die Roboterperipherie weiter ausbauen; wir waren eines der ersten Industrieunternehmen in unserer Branche, das Industrierobotik eingesetzt hat. Dies hilft uns die Produktivität und die Rentabilität zu steigern. Zweitens ist Digitalisierung bei unseren Produkten ein Thema – zum Beispiel im Angebot von Drehmomentwerkzeugen. Und drittens treiben wir Projekte voran, um den Zugang zu den Märkten und zu den Kundinnen und Kunden einfacher und effizienter zu machen – damit meine ich etwa E-Commerce, Datenanalyse und Datenmanagement.

Wo sehen Sie die zentrale Herausforderung bei der Digitalisierung?

Wir arbeiten unter Zeitdruck, haben aber limitierte Ressourcen. Gerade jetzt, wo die Auftragsbücher voll sind, setzen wir unsere Kraft auf die Lieferbereitschaft. Da fällt es manchmal schwer, gleichzeitig auch Projekte zu managen, die ebenfalls Aufmerksamkeit und Zeit benötigen. Die Transformation ist im Gang, und wir wollen und müssen mit ihr Schritt halten.

Wo sehen Sie die Voraussetzung, um Innovationskraft zu entwickeln?

Ein breites und tiefes Netzwerk im In- und Ausland sehe ich als Basis dafür. Insbesondere unsere Projektleitenden und Führungsverantwortlichen pflegen langjährige Kontakte mit einzelnen Expertinnen und Experten, aber auch mit Forschungsinstituten, Hochschulen oder Startups. Gemeinsam mit ihnen bauen wir Wissen auf, stärken unsere Kernkompetenzen, und zwar in allen Bereichen: neue Materialien, neue Technologien, neue Prozesse, neue Dienstleistungen – wir brauchen von allem, um markt- und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Und über allem steht unsere Neugierde für Neues – auch meine persönliche.

Wenn wir den Fokus auf Institutionen des Kantons Bern richten, welchen Nutzen ziehen Sie aus diesem Netzwerk?

Dazu fällt mir als erstes ein konkretes Beispiel ein: In der Corona-Pandemie hat die Standortförderung des Kantons Bern genial reagiert, indem sie finanzielle Unterstützung für innovative neue Projekte in Aussicht gestellt hat. Wir haben uns umgehend darum bemüht und wurden ohne grossen bürokratischen Aufwand mit 100'000 Franken unterstützt. Diese unternehmerische Stossrichtung des Kantons, dass auch er vorwärts schaut und in der Krise die Innovation belohnt, war überraschend, aber begeisternd. In dieser schlanken Art und Weise wünsche ich mir auch sonst die Kooperationen auf Stufe Gemeinde, Kanton und Bund.



Wie gut ist Ihr Draht zu den Hochschulen?

Auch dieser Kontakt ist wertvoll und unkompliziert. Ich war selbst mehrere Jahre Dozentin und Mitglied im Schulrat der Berner Fachhochschulen, daher ist das Netzwerk in diese Richtung eng geknüpft. Auch mit einzelnen Fakultäten der Universität pflegen wir einen regelmässigen Austausch und gehen auf sie zu, wenn wir Potenzial für eine Zusammenarbeit sehen. Wir stossen auf offene Türen. Umgekehrt wünschte ich mir mehr Offenheit und Neugierde uns gegenüber – ich begegne oft junge Menschen, die noch nie einen Fuss in einen Industriebetrieb gesetzt haben. Das erachte ich als Manko, denn dies zeigt, dass wohl auch weite Kreise der Bevölkerung zu wenig wissen, was die Berner Industrieunternehmen leisten, was ihnen unter den Nägeln brennt oder was sie Gutes für die Gesellschaft tun. Der Ball liegt aber auch bei uns. Wir Unternehmerinnen und Unternehmer müssen uns besser erklären und somit auch stärker exponieren.

Ihr Unternehmen entwickelt und produziert im Emmental – wie überzeugen Sie talentierte Fachkräfte, in Wasen oder Sumiswald und damit abseits der urbanen Zentren zu arbeiten?

Dieses Thema beschäftigt uns seit Jahrzehnten. Es ist der Grund, weshalb wir so grossen Wert auf die berufliche Ausbildung sowie attraktive Arbeits- und Lernbedingungen legen. Viele der Ausgebildeten bleiben nach der Lehre bei uns oder kehren später ins Unternehmen zurück. Aus diesem Pool haben wir immer wieder alle Stellen für Fachkräfte besetzen können. Die Unternehmenskultur, vielfältige Berufsbilder oder unser gutes Image als moderne Arbeitgeberin tragen auch dazu bei, dass wir die offenen Stellen besetzen können. Auch Initiativen wie der jährliche Tüftelworkshop sind hilfreich – dabei laden wir Mädchen und Buben im Alter ab 10 Jahren zu uns ein, damit sie mit unseren Werkzeugen beispielsweise einen Töggelikasten oder eine Kugelbahn bauen können. Dieser erste Kontakt mit PB Swiss Tools wirkt nachhaltig – viele kommen später zu uns schnuppern, und manchmal ergibt sich danach ein Lehrvertrag.

Sie sind bei Swissemem als Vizepräsidentin engagiert – was ist Ihr Antrieb?

Neugierig zu sein und vorwärtszuschauen ist nicht nur im eigenen Unternehmen wichtig, sondern das gilt für die gesamte Branche und den ganzen Industriesektor. Ich möchte mithelfen, dafür zu sorgen, dass wir Lösungen finden, welche zum Beispiel die Digitalisierung als Prozess greifbar machen. Auch hier sind wir in einem Netzwerk von Wissensträgerinnen und -trägern unterwegs, das mithilft, ein Prozedere vorzudenken, dass für die Industrie praktikabel ist. Und ganz ehrlich: Wenn es möglichst vielen Unternehmen dadurch besser geht, profitieren alle, weil untereinander ja auch Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestehen. Deshalb ist es so wichtig, dass wir Hand in Hand arbeiten.



PB Swiss Tools

Ob in der Raumfahrtindustrie oder in der Medizinaltechnik: Wo bei Werkzeugen und Instrumenten höchste Präzision und Langlebigkeit gefragt ist, kommen solche von PB Swiss Tools zum Einsatz. Hundertprozentige Eigenfertigung und eine konsequente Qualitätsüberwachung machen es dem Unternehmen möglich, auf Material- und Herstellungsfehler eine lebenslange Garantie zu gewähren. Dank einer Seriennummer auf jedem Werkzeug und Instrument können sämtliche Produktionsschritte bis zum verwendeten Rohmaterial zurückverfolgt werden. Das von Max Baumann (CTO) und Eva Jaisli (CEO) in vierter Generation geführte Familienunternehmen bietet ein Sortiment mit über 3000 Artikeln. 180 Mitarbeitende in Wasen und Sumiswald stellen jährlich 12 Millionen Werkzeuge und Instrumente her. Mehr als zwei Drittel davon werden weltweit in rund 85 Länder exportiert. PB Swiss Tools gehört zu den wenigen exportorientierten Firmen, die ihre Produkte zu 100 Prozent in der Schweiz entwickeln und herstellen. Angefangen hatte alles 1878 in der Dorfschmiede von Wasen mit der Produktion von Nasenringen für die Bezähmung von Ochsen.



«Wir haben schon immer ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, die guten Leute von morgen selbst auszubilden»

Mark Röthlisberger Co-Inhaber der Röthlisberger Schreinerei AG, muss sorgsam mit den Ressourcen umgehen – seien es Fachkräfte oder die natürlichen Rohstoffe. Besonders intensiv beschäftigt sich das Unternehmen aber mit Fragen der Digitalisierung in dieser eher traditionellen Branche.

Rö

Fokus Bern: Schauen wir einmal auf die nächsten rund fünf Jahre hinaus – welches Thema beschäftigt Ihr Unternehmen am stärksten?

Mark Röthlisberger Wir sind als Schreinerei stark im Innenausbau tätig. Das hat viel mit traditionellem Handwerk zu tun. Wir arbeiten daran, den ganzen Prozess von der Planung über die Produktion bis zur Montage durch digitale Medien zu unterstützen. Eines der Stichworte in der Baubranche ist Building Information Modeling – also eine Arbeitsmethode, welche diesen Prozess, aber auch die Bewirtschaftung von Objekten mithilfe von Software vernetzt. Die Daten werden dabei weitestgehend digital modelliert.

Sehen Sie sich hier als einer der Vorreiter in Ihrer Branche?

Wir bewegen uns bezüglich Digitalisierung im vorderen Mittelfeld, preschen aber nicht vor. Selbstverständlich geht es darum, den Anschluss zu halten. Aber gleichzeitig müssen wir mit den finanziellen Ressourcen haushälterisch umgehen. Setzt man bei einer Branchen-Software zum Beispiel auf das falsche Pferd, kann das sehr schnell sehr hohe Kosten zur Folge haben. Da braucht es das nötige Fingerspitzengefühl.

Sie produzieren auf der einen Seite eine eigene Design-Möbelkollektion und sind auf der anderen Seite im Innenausbau tätig – betrifft die Digitalisierung beide Standbeine gleichermassen?

Die Entwicklung verläuft in beiden Bereichen ähnlich, aber derzeit noch nicht immer auf gleichen Ebenen. Bei der Möbelkollektion ist der Einsatz digitaler Tools im Bereich von Augmented Reality in Planung. Ziel ist es, dass der Kunde sein Möbelstück Zuhause mit dem Smartphone, Tablet oder VR/AR-Brillen begutachten kann. Im Innenausbau prüfen wir, was nötig ist, damit wir in der Produktion auf das aufwändige Ausdrucken von Papierplänen verzichten könnten. Dann sind die Innenausbau-Projekte bei uns immer Unikate, wir stellen also Prototyp um Prototyp her. Deshalb versuchen wir von der digital gesteuerten seriellen Produktion zu lernen.





Wie hoch sind Ihre Investitionen in die Digitalisierung?

Das ist schwer zu beziffern. Das Thema ist für uns dauerhaft wichtig und deshalb auch im Verwaltungsrat stets präsent. Die Investitionen geschehen rollend, sobald ein entsprechendes Projekt oder Vorhaben spruchreif ist.

Sie haben Ihren Sitz und auch die Produktion in Gümligen, jedoch schon vor Jahren Niederlassungen in New York und London eröffnet, um diese urbanen Märkte optimal bedienen zu können. Wie sehen Sie Ihre aktuelle und künftige Marktposition?

An dieser Aufstellung halten wir fest, auch wenn diese zuletzt in der Corona-Pandemie unser grösstes Hindernis war – da waren die internationalen Märkte abgeriegelt. Wir mussten Umsatzeinbussen von bis zu 40 Prozent hinnehmen. Trotzdem sehen wir die Standbeine Manhattan und London als strategische Stärken unseres Unternehmens. Wir wollen diese festigen und mittelfristig ausbauen – nebst dem Schweizer und dem europäischen Markt.

Fassen Sie andere neue Märkte ins Auge?

Seit drei Jahren planen und produzieren wir gemeinsam mit einem externen Ingenieur unsere eigenen Klimakonvektorgeräte. Das sind hocheffiziente Klimageräte, die gleichzeitig kühlen und heizen können, für ein optimales Raumklima sorgen und je nach Bedarf frei im Raum stehen oder fix eingebaut werden können. Die Designansprüche sind auch hier sehr hoch. Gleichzeitig können wir damit eine sehr gute Antwort auf Fragen der Energiethematik geben, wenn es etwa um Neubauten oder Renovationen geht.

Dass eine Schreinerei beim Innenausbau eigene massgeschneiderte Klimageräte anbietet, ist eher ungewöhnlich. Aber überaus plausibel. Wie entsteht bei Röthlisberger ein solches neues Geschäftsfeld?

Grundsätzlich ist es so, dass wir kein spezialisiertes Team haben, das sich gänzlich neuen Produkten widmet oder der Frage, was wir übermorgen erfinden könnten. Wir sind eine Schreinerei und wollen unseren Wurzeln treu bleiben. Aber wir haben natürlich immer ein offenes Ohr für neue Ideen, seien es solche aus dem Team oder von extern. Das ist unabdingbar, damit wir weiterkommen. Wir profitieren aber auch stark von der Konstellation mit meinen beiden Brüdern als Mitinhabern des Unternehmens:

Alle drei haben einen unterschiedlichen Hintergrund – einer kommt aus der Finanzbranche, einer aus den Bereichen Design und Marketing, ich selbst bin gelernter Schreiner. Wenn wir uns zum Mittagessen verabreden, zusammen reisen oder ein Strategie-Weekend abhalten, kommt da sehr viel aus unterschiedlichen Richtungen zusammen. Oft Unbrauchbares, aber manchmal auch etwas, das wir weiterspinnen und dann umsetzen können.

Ihr Unternehmen braucht somit Menschen, die ihren Job heute gut machen und ebenso den Blick für die Zukunft haben – wie finden Sie diese?

Wir arbeiten mit rund zwölf Projektleitenden und rund 45 Personen in der Produktion. Vor allem Projektleitende sind schwierig zu finden. Die Fachhochschulen bilden zwar Mitarbeitende auf einem Niveau aus, das für uns passt, doch da sprechen wir pro Jahr von 20 bis 40 Absolventinnen und Absolventen, die auch von anderen Unternehmen in der Schweiz stark umworben sind. Wir haben deshalb schon immer ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, die guten Leute von morgen selbst auszubilden. Aktuell bilden wir neun Lernende aus, welche die vierjährige Schreinerlehre absolvieren.

Arbeiten Sie auch mit Fachhochschulen zusammen?

Ja, wir stehen in einem regen Kontakt mit der Berner Fachhochschule, der Höheren Fachschule für Technik in Biel, dem Berufs- und Weiterbildungszentrum in Lyss und natürlich auch mit dem Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten. Oft werden unsere Mitarbeitenden als Expertinnen und Experten für Lehrabschlussprüfungen angefragt, wir bieten Führungen an, stellen uns für Fallstudien zur Verfügung, geben Inputs für den Lehrplan und haben ganz allgemein einen guten Draht zu den Rektoren oder Lehrpersonen. Wir versuchen nahe an den Studierenden zu sein, indem wir auch Praktikumsstellen anbieten – aktuell ist jemand von der HFT Biel bei uns, der nach dem zwölfmonatigen Praktikum das letzte Semester an der Schule absolvieren wird. So spüren wir hautnah, wie leistungsfähig die aktuellen Jahrgänge sind. Darüber hinaus ist für uns auch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen aus der Branche, Forschungsinstituten oder Startups und Spinoffs von Hochschulen wichtig, um Know-how aufzubauen oder zu teilen.

Wie zufrieden sind Sie mit der Tatsache, dass Ihr Unternehmen im Kanton Bern sitzt?

Das ist eine grosse Frage, über die wir immer mal wieder diskutieren. Grundsätzlich fühlen wir uns sehr wohl hier. Die Wege sind überschaubar. Das ist insofern wichtig, weil Bern zwar unser Heimmarkt ist, aber vom Auftragsvolumen her haben die Ballungsräume in Zürich, Basel oder Genf eine grössere Bedeutung. Klar gibt es gewisse Rahmenbedingungen, die man verbessern könnte. Aber das sind kleine Dinge – etwa verkehrspolitische Entscheide, die uns auffallen, wenn wir direkt in der Stadt Bern tätig sind.

Wie nehmen Sie den Dialog mit Behörden oder der Politik wahr?

Dieser ist für uns vorab innerhalb der Gemeinde wichtig, wo wir in verschiedenen Gremien aktiv sind, um zu wissen, was zum Beispiel punkto Orts- und Raumplanung oder Verkehrsregime geplant ist und gegebenenfalls in unserem Sinne Einfluss nehmen zu können. Auf kantonaler Ebene engagieren wir uns im Handels- und Industrieverein und bringen uns dort zu unterschiedlichen Themen ein. Und national ist für uns der Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten die relevante Stelle für den informellen Austausch, wo es darum geht, zum Beispiel die Rahmenbedingungen für den Export oder zur Waldnutzung optimal auszugestalten oder grundsätzliche Fragen zum Import und Export spezifischer Rohstoffe für die gesamte Branche zu klären.

Wie sieht dies im internationalen Kontext aus?

Wir sind wie die gesamte exportorientierte Industrie darauf angewiesen, dass wir im Vergleich mit Konkurrenten zum Beispiel aus dem europäischen Raum gleich lange Spiesse haben. Wenn wir uns um einen Auftrag in Amerika bewerben, kommen die

Konkurrenten aus Italien, Österreich oder Deutschland. Entsprechend darf es für uns – etwa mit Blick auf die Zollabgaben – kein Nachteil sein, aus der Schweiz zu kommen.

Politisch brisant sind auch die zunehmend wichtiger werdenden politischen Vorstösse oder Abstimmungen zu Themen der Nachhaltigkeit – sie arbeiten mit der natürlichen Ressource Holz. Wie erleben Sie diese Diskussionen?

Sie sind wichtig und werden auch bei uns intern immer wieder geführt. Wir sind uns bewusst, dass der Export von Produkten nach Amerika nicht die nachhaltigste Aktivität ist. Umso mehr leisten wir unseren Beitrag bei uns am Hauptsitz, wo wir übers Jahr gesehen energetisch autark sind. Soeben haben wir zusätzlich zu den bestehenden 2000 Quadratmetern Solarpanels 650m2 weitere auf dem Firmendach installiert, alle unsere Spritzräume verfügen über Wärmerückgewinnung und wir heizen mit eigenen betriebs Holzabfällen. Die Sorge um die natürlichen Ressourcen ist für uns zentral.

Röthlisberger

Das Unternehmen Röthlisberger in Gümligen besteht seit dem Jahr 1928. Seither hat sich einiges getan. Die ehemalige Schreinerei ist heute ein Gesamtanbieter im Innenausbau mit einer hauseigenen Engineering-Abteilung. Die traditionelle Werkbank ist hochmodernen, CNC-gesteuerten Geräten und einem Maschinenpark gewichen, der sich auf jedes erdenkliche Projekt einstellen lässt. Neben der Verarbeitung von Hölzern plant und konstruiert Röthlisberger mit Metall, Glas, Stein und vielen weiteren Materialien. Seit 1977 produziert das Unternehmen in Zusammenarbeit mit führenden Designern eine eigene Kollektion an hochwertigen Designmöbeln. Den internationalen Markt bearbeitet Röthlisberger über die beiden Niederlassungen in New York und London.



«Es braucht eine positive Grundstimmung der Wirtschaft gegenüber»

Peter Stämpfli Verwaltungsratspräsident der Stämpfli AG, wünscht sich ein besseres gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zwischen Politik, Behörden, Bevölkerung und Wirtschaft. Dabei sieht er insbesondere die Stadt Bern und deren Agglomerationsgemeinden in der Pflicht.



Stämpfli AG

Die Stämpfli AG mit Sitz in Bern, die als Stämpfli Kommunikation auftritt, bietet Leistungen im Bereich der Unternehmenskommunikation und der Verbandskommunikation. An den Standorten in Bern und Wallisellen werden Kommunikationslösungen vom Branding über die Konzeption bis zur Umsetzung von Print- und elektronischen Medien angeboten. Die Stämpfli Gruppe, zu der die Stämpfli AG gehört, wird in sechster Generation durch die Brüder Rudolf Stämpfli und Peter Stämpfli geführt.



Fokus Bern: Wenn Sie auf die nächsten fünf Jahre schauen – wo sehen Sie die wesentlichen Herausforderungen, die auf Ihr Unternehmen zukommen?

Peter Stämpfli Für unsere Branche stellt sich die Frage, wie sich die klassische und die digitale Kommunikation verändern werden. Dabei ist für uns auch die Entwicklung im Ausland relevant – wir verkaufen unsere Leistungen zwar nicht ausserhalb der Schweiz, haben aber zahlreiche exportorientierte Kunden. Je nachdem, wie sich der grenzüberschreitende Waren- und Dienstleistungsverkehr gestaltet, kann es sein, dass Leistungen wie unsere im Ausland deutlich billiger angeboten werden können. Das würde uns entsprechend treffen.

Und wenn Sie den Blick ins Inland richten?

Da wird uns der Mangel an Fachkräften beschäftigen – im IT-Bereich ist die Situation zum Beispiel schon heute schwierig. Ich bin skeptisch, ob sich dies künftig ändern wird. Erstens hat es wenige IT-Fachkräfte auf dem Markt, zweitens machen sich viele von ihnen selbständig, und drittens beobachten wir, dass der Bund und bundesnahe Betriebe wie Swisscom oder die SBB in der Lage sind, viel höhere Löhne zu bezahlen als ein KMU. Im Weiteren fehlen auch spezialisierte Berufsleute – Buchbinder oder Verkäuferinnen etwa.

Wie reagieren Sie auf diese Herausforderung?

Ein Lösungsansatz ist es, Fachkräfte selbst auszubilden. Wir haben aktuell 35 Lernende in neun Berufen. Oder wir bilden Mitarbeitende mit Potenzial gezielt weiter. Das ist auch deshalb nötig, weil sich Berufsbilder teilweise massiv verändern – Polygrafinnen und Polygrafen wird es in der heutigen Form in fünf oder zehn Jahren kaum mehr geben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang unsere gute Unternehmenskultur – sinnhafte Arbeit, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum, die Möglichkeit, seine Kompetenzen gewinnbringend einzusetzen. Solche Dinge sind über Bern hinaus bekannt und helfen uns bei der Rekrutierung.



Sind die Ausbildungsmöglichkeiten in der Region Bern ausreichend aus Sicht Ihrer Branche?

Leider nur teilweise. Natürlich kann man gewisse Ausbildungen in Aarau, Zürich oder Luzern absolvieren. Aber es ist zweifellos ein Standortvorteil, wenn in der Region ein Netzwerk und Ausbildungsangebot besteht, von dem insbesondere junge Menschen profitieren können. Für uns ist in diesem Alterssegment die Technikerschule (Höhere Fachschule HF) wichtig. Bei uns arbeiten zahlreiche Mitarbeitende, die dort ausgebildet wurden. Sie bringen nicht nur ein fundiertes Fachwissen mit, sondern sind in der Lage, komplexe Probleme zu lösen und als Vermittelnde zwischen Betrieb und Kunden zu wirken. Die Höhere Fachschule erhält aber noch nicht die ihr zustehende Aufmerksamkeit – auch im Hinblick auf ihre Finanzierung nicht.

Wie geht Ihr Unternehmen mit Trends und Innovationen um, die in der Branche entstehen?

Unsere Kommunikationsdienstleister entwickeln beispielsweise zukunftsweisende Software oder arbeiten daran, die Prozessabläufe weiter zu digitalisieren. Aber Forschung und Entwicklung ist bei uns nicht ein Thema, das wesentliche Ressourcen bindet. In einem Business mit derart eng kalkulierten Margen ist es kaum möglich, hier gross zu investieren. Wir sind abhängig von Lieferanten und deren Neuerungen etwa bei Softwarelösungen oder Druckmaschinen oder in Form von ökologisch bedeutenden Veränderungen – ich denke dabei unter anderem an Produkte wie nachhaltige Folienverpackungen im Zeitschriftenbereich oder nichtsynthetische Druckfarben.

Stört Sie diese Abhängigkeit von Dritten?

Ja, das ist manchmal hinderlich. Gerade, wenn man – ob auf Grund von Kundenreaktionen oder aus eigenem Antrieb – gewisse Dinge schneller voranbringen möchte, aber feststellen muss, dass einem KMU das nötige Volumen fehlt, um mehr Druck auf Zulieferer ausüben zu können.

Inwiefern können Sie trotzdem Innovationstreiber sein?

Ich kann zwei Beispiele erwähnen. Das eine ist unser Engagement im Bereich der Nachhaltigkeit, das wir seit Jahrzehnten pflegen. Aber nicht nur im klassischen ökologischen Sinne, sondern wir orientieren uns an den 17 politischen Zielsetzungen der UNO, welche weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer, kultureller sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Den ganzheitlichen Ansatz, der den SDG zugrundeliegt, haben wir in allen Unternehmenseinheiten seit Jahrzehnten im Auge.

Und das zweite Beispiel?

Das betrifft den Kern unseres Unternehmens: Wir sind die einzigen in der Schweiz, die in der Lage sind, unter einem Dach sämtliche Kommunikationsleistungen für Unternehmens- und Marktkommunikation für Firmen und Verbände anzubieten. Wir investieren viel, um dieses Versprechen dauerhaft einlösen zu können.

Wird dies mittel- und langfristig dazu beitragen, mehr Aufträge zu generieren?

Ja. Wobei wir davon ausgehen, im Dienstleistungsbereich zulegen zu können, während sich das klassische Druckgeschäft stabil entwickeln wird. Letzteres notabene in einem rückläufigen Markt. Insofern bin ich auch zuversichtlich, dass wir unsere aktuell rund 340 Arbeitsplätze werden halten können.

Sind die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen dafür ausreichend?

Teilweise. Dass ich mir im Bereich der Ausbildung in unserer Region – und damit meine ich nicht nur die Stadt Bern, sondern auch die Agglomeration – Verbesserungen vorstellen kann, habe ich bereits erwähnt. Gleiches gilt für die verkehrstechnische Erschliessung. Es ist doch seltsam, dass unsere Mitarbeitenden aus Zofingen schneller mit dem öffentlichen Verkehr bei uns sind als jene aus Bümpliz. Aber es sind Projekte angelaufen, die helfen werden. Mein Traum wäre es, wenn der IC im Wankdorf halten würde. Allerdings beobachte ich, dass regional vorab der Veloverkehr stark an Bedeutung gewonnen hat – auch bei unseren Mitarbeitenden. Die ganze Verkehrs- und Erschliessungsthematik darf aber nicht unterschätzt werden.

Sie haben die Agglomeration erwähnt – aus einem bestimmten Grund?

Ich bin der Meinung, dass sich die Agglomerationsgemeinden öfter mit der Stadt Bern zusammenschliessen sollten, um in relevanten Themen ein klares gemeinsames Vorgehen zu definieren und diese Gemeinsamkeit dann auch nach aussen sichtbar zu machen. Auf diese Weise hätten KMU oder kleinere Gewerbetreibende rascher Zugang zu Themenclustern und Ansprechpersonen, die sie zum Beispiel bei der Standortplanung unterstützen können. Oder es könnte eine bessere Koordination stattfinden bei Projekten in Mischnutzungs-zonen, wo Gewerbe und Wohnen sinnvoll verknüpft werden müssen. Heute gibt es zwar in allen Gemeinden Ansprechpersonen, die sich bei Bedarf um die Unternehmen kümmern. Aber um offen zu sein: Ich und viele andere Unternehmer haben den Eindruck, es interessiere niemanden wirklich, ob wir da sind oder nicht.

Hört Sie die Politik, wenn Sie solche Themen ansprechen?

Das ist ein wesentlicher Aspekt, den ich immer wieder betone: Damit unsere Anliegen gehört und ernst genommen werden, braucht es eine positive Grundstimmung der Wirtschaft gegenüber. In der Politik, aber genauso bei den Behörden und in der Bevölkerung. Es ist zum Beispiel sehr wertvoll, aktuell einen Regierungsrat zu haben, der die Anliegen der Wirtschaft aufnimmt und Hand bietet für Verbesserungen. Das gibt uns Rückhalt. Ich wünsche mir aber, dass die Wirtschaft noch stärker in die kantonale, regionale und auch kommunale Politik eingebunden wird und mitwirken kann – in Planungsvorhaben fühlen wir uns beispielsweise zu wenig ernst genommen. Das würde zum gegenseitigen Verständnis beitragen und uns auch ermöglichen, unser Wissen einzubringen. Dazu wäre es auch wichtig, dass die städtische und die regionale Wirtschaftsförderung sichtbarer werden und gegenüber den Behörden noch bewusster und sichtbarer als Anwalt der Wirtschaft auftreten.



«Der Schweizer Weg bringt viele Vorteile – etwa unsere Innovationskraft und Geschwindigkeit»

Thomas Binggeli CEO von Thömus, führt ein Unternehmen, das Innovationen in hohem Tempo vorantreibt und damit auch auf dem Arbeitsmarkt punktet.



Thömus
Swiss Velo Hightech

Fokus Bern: Welche unternehmerische Herausforderung beschäftigt Sie aktuell besonders stark?

Thomas Binggeli Wir spüren die Auswirkungen der Pandemie mit zum Teil sehr langen, sprich verzögerten Lieferzeiten bei Komponenten vorab aus dem Fernen Osten und Asien. Das erschwert die Planung unserer Produktionsprozesse und verzögert diese auch.

Was können Sie dagegen tun?

Enorm bewährt hat sich unser internationales Netzwerk, das auf jahrzehntelangen Partnerschaften beruht. Trotzdem wird einem in Krisenzeiten wie diesen bewusst, dass man ein KMU ist. Globale Player haben andere Skalierungsmöglichkeiten und deshalb oft andere Hebel. Wir versuchen Einfluss zu nehmen, wo dies möglich ist. Wo uns die Grösse fehlt, bringen wir unsere hohe Innovationskraft ins Spiel. Wir setzen zum Beispiel auf Projekte mit unserem Rennteam im Mountainbike rund um den Spitzensportler Mathias Flückiger, in welche wir die Zulieferanten gezielt involvieren. Wir haben Fahrerinnen und Fahrer, die Rennen im Weltcup, an Welt- und Europameisterschaften, an olympischen Spielen gewinnen wollen. Unsere Lieferanten wollen das auch.

Komponenten sind das eine – aber wie entwickelt sich Ihrer Meinung nach das Fahrrad als Gesamtprodukt in den nächsten Jahren?

Die Entwicklungen finden an verschiedenen Orten statt. So kommt etwa vermehrt künstliche Intelligenz zum Einsatz, die Ergonomie wird sich weiterentwickeln und auch Fragen der Kosten

über den gesamten Lebenszyklus des Produktes hinweg werden eine wichtigere Rolle spielen. Damit meine ich zum Beispiel die Wartung, wo es darum geht, das Fahrrad so «servicearm» wie möglich zu machen.

Wo sehen Sie Thömus bezüglich Innovationstempo im weltweiten Vergleich – sind Sie eher Follower oder Treiber der Entwicklungen Ihrer Branche?

Mit Stolz auf unser ganzes Team darf ich sagen, dass ich uns weit vorne sehe. Ein wichtiger Teil spielt dabei unsere eigene Produktion: Der Schweizer Weg, den wir gegangen sind, bringt unseren Kundinnen und Kunden dank Verzicht auf Zwischenhandel enorme Vorteile – aber auch uns gegenüber unseren Mitbewerbern. Wir sind schneller. Und wir sind innovativer. Gerade auch deshalb, weil wir in der Schweiz sind, wo die Voraussetzungen ideal sind, etwa mit der Nähe zur ETH oder zu unserer vielfältigen Startup-Szene. Die Schweiz ist ein Dorf. Man kennt sich, man vertraut sich, und das macht uns unheimlich schnell. Hinzu kommt, dass die richtigen Leute den Weg mit uns gehen wollen – wir sind nun seit rund 30 Jahren am Markt, denken vom Morgen bis am Abend «Velo» und haben schon mehrfach Geschichte geschrieben. Ich denke da zum Beispiel an die Lancierung des Stromers, die Entwicklung des E-Mountainbikes Lightrider E2, das erfolgreiche Thömus RN Swiss Bike Team oder den Swiss Bike Park, den wir digitalisieren und mit Partnern zusammen betreiben und weiterentwickeln.

Thömus fokussiert auf die Schweiz als Absatzmarkt – bleibt das so?

Im Moment konzentrieren wir uns auf die Schweiz, weil das unser Heimmarkt ist und dieser noch viel Potenzial hat. Aber es gibt auch Kundinnen und Kunden in Deutschland, Österreich, Schweden oder in den USA, die wir mit unseren Produkten bedienen. Der hauptsächliche Fokus bleibt auf der Schweiz. Hier spielt nicht zuletzt hinein, dass für uns als KMU die regulativen Hürden etwa bei Zollfragen enorm aufwändig sind, bürokratisch und in der Folge davon auch kostentreibend.

Schon vor Corona sind die Veloverkäufe stetig gestiegen, während der Pandemie hat es einen wahren Veloboom gegeben. Wie beurteilen Sie die konjunkturellen Aussichten für Ihre Branche?

Man darf schon sagen, dass wir Rückenwind haben. Das Velo ist ein Megatrend, weil es ein geniales Fortbewegungsmittel ist. Dieser Trend wird in den nächsten Jahren anhalten. Wir werden davon profitieren, sofern wir es schaffen, weiterhin innovativ zu sein, neue Produkte zur Marktreife zu bringen und vorne dabei zu bleiben.

Ist Thömus ein Berner Arbeitgeber, der in den nächsten Jahren auch zusätzliche Arbeitsplätze schaffen wird?

Wir sind aktuell rund 100 Mitarbeitende und gehen davon aus, dass sich diese Zahl in den nächsten Jahren deutlich erhöhen wird. Ausbauen wollen wir insbesondere die Entwicklung und die Produktion, aber auch im Servicebereich sehen wir viel Potenzial, indem wir unsere Velos vermehrt über Sharing-Stationen bei Unternehmen oder in Gemeinden im Sinne von «Bike as a service» mit Zusatzdienstleistungen anbieten.

Können Sie den Anteil beziffern, den Sie in Zukunft in die Bereiche Forschung und Entwicklung und damit auch ganz konkret in die weitere Digitalisierung Ihrer Produkte investieren werden?

Ich gehe davon aus, dass wir jährlich zwischen 12 und 18 Prozent unseres Umsatzes in die Entwicklung investieren werden. Die Digitalisierung ist hier ein enormer Treiber, der sich vielfältig auswirken wird. Ich denke dabei an die Verbesserung der «Presale/Sale/After-sale»-Geschäftsprozesse, aber natürlich auch daran, das Velo intelligent zu machen. Da geht es darum, zu wissen, wo und in welchem Zustand sich das Velo befindet, die Diebstahl-Thematik spielt eine Rolle, Sharing-Funktionen, aber auch körperliche Leistungsmessung mit Watt- und Pulsdaten oder Sicherheitsaspekte wie Antiblockiersysteme, Crash-Detektoren oder Sensoren, die signalisieren, wenn sich ein Auto von hinten nähert.

Wie stellen Sie sicher, dass Sie solche Innovationen auch wirklich in Ihrem Unternehmen erfinden und umsetzen können?

Wir setzen bewusst auf Kooperationen mit externen Partnern und Unternehmen, auch mit solchen aus anderen Branchen wie etwa der Telekommunikation. Aber selbstverständlich ist es uns wichtig, Innovationskraft und entsprechende Kompetenzen im eigenen Haus aufzubauen und zu pflegen. Dafür ist eine motivierende Unternehmenskultur entscheidend. Wir versuchen als Unternehmen stets mutig zu sein, leidenschaftlich, offen für Neues, aber auch einfach. Und ein weiterer wichtiger Wert von Thömus ist «machen». Innovationen müssen schnell umgesetzt werden.

Wie finden Sie die richtigen Fachkräfte dazu?

Ich glaube, wir finden die richtigen Leute, weil wir tatsächlich diese «Macher» sind. Leute, die innovieren wollen – und zwar sowohl in den Bereichen Software, Firmware als auch Hardware – können das bei uns 1:1 tun und sehen am Ende auch ein Resultat.

Selbstverständlich ist es nicht ganz einfach, die besten Leute zu bekommen. Aber im Moment sind wir sehr glücklich, wie es läuft. Unsere Geschichte hilft uns, auch die Plattform bei uns im Resort Oberried, der Swiss Bike Park oder die grossartigen Erfolge unseres Rennteams tragen dazu bei, dass wir als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Zudem unternehmen wir viel, um beispielsweise die Ausbildung für Velomechanikerinnen und -mechaniker spannend zu gestalten. Da freut uns umso mehr, dass unsere Velomechanikerin Sandra Schmied Gold an den Berufsmeisterschaften Swiss Skills 2018 in Bern und Gold am Europacup 2020 in Brünn gewonnen hat.

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den Hochschulen?

Wenn wir konkrete Problemstellungen zu lösen versuchen, ist die Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, Universitäten oder Forschungsinstitutionen enorm wertvoll – nicht zuletzt auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden. Geht es um Grundlagenforschung oder Innovationsförderung an der Basis von Wissenschaft und Wirtschaft, erscheinen mir die Abläufe oft etwas zu schwerfällig und für uns als KMU dann auch als zu aufwändig. Wir suchen regelmässig den Kontakt zu Startups oder Spinoffs von Hochschulen, dieser Austausch ist sehr inspirierend und für unser Unternehmen notwendig, damit wir nicht Gefahr laufen, auf einmal träge zu werden.

Was ist aus Ihrer Sicht hilfreich, um «up to date» zu bleiben?

Die erwähnte Kooperation mit den Hochschulen gehört dazu, dann aber auch der Austausch mit ganz vielen Unternehmerinnen und Unternehmen – seien es solche von Firmen wie Swisscom oder Zühlke, seien es Plattformen wie Digital Switzerland oder Innovationsunternehmen wie Creaholic. Oder Leute aus dem Investmentbereich, die ihrerseits am Puls des Geschehens und der Innovationen sind, weil sich spannende Dossiers von Start-ups auf ihren Tischen stapeln. Wichtig ist für uns zudem der Kontakt zu unseren Lieferanten wie Shimano, DT Swiss, LG oder Samsung. Und wir beobachten, wohin sich globale Unternehmen wie Apple, Tesla oder Huawei bewegen, um davon zu lernen.

Thömus hat den Sitz im Kanton Bern – sind Sie froh darüber?

Gute Frage... ja, ich muss sagen, ich bin Berner, ich lebe hier, ich bin gerne hier unterwegs, in den meisten Belangen fühle ich mich wohl.

Wir erleben Sie den Dialog zwischen Politik, Behörden und Ihnen als Unternehmen?

Den erlebe ich als unkompliziert und beflügelnd. Vielleicht liegt es daran, dass das Velo ein gutes Gesprächsthema ist und verbindet. Aber zum Beispiel beim Aufbau des Unternehmens Stromer, das wir mittlerweile verkauft haben, hat uns die Standortförderung des Kantons Bern hervorragend unterstützt und auch die Zusammenarbeit mit den zuständigen Ämtern hat einwandfrei funktioniert. Aber unter die Arme zu greifen ist das eine. Noch besser ist es, wenn man die Unternehmen machen lässt, entwickeln lässt und möglichst nicht bremst.

Haben Sie das auch schon anders erlebt?

Teilweise, ja. Ich denke dabei speziell an die Entwicklung an unserem Standort in Oberried, der sich in einer Zone für Sport und Freizeit befindet, aber auch in einer eher landwirtschaftlichen Umgebung. Hier wünschte ich mir manchmal etwas mehr Flexibilität seitens der Behörden, damit wir unser Geschäftsmodell genügend schnell an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse anpassen könnten.



Wo uns die Grösse fehlt, bringen wir unsere hohe Innovationskraft ins Spiel.



Thömus

Seit 1991 behauptet sich Thömus als eigenständiger Produzent von technisch hochwertigen Bikes. Thömus steht für schweizerischen Unternehmergeist, der in und für die Schweiz mit Kreativität, Innovation und Leidenschaft produziert. Ob Mountainbike, Rennrad oder Stadtvelo, die hochwertigen Thömus Bikes gibt es mit elektrischer Unterstützung und motorlos. Die rund 100 Mitarbeitenden von Thömus sind mit Kompetenz und Leidenschaft dabei, von den Entwicklern über die Designer bis hin zur Vermarktung. Ein besonders wichtiger Punkt bei Thömus: Es werden nicht einfach Velos produziert und verkauft, sondern eine Philosophie, bei der die Community eine zentrale Rolle spielt. Velofans aller Alters- und Stärkeklassen treffen sich an vielen Events zu gemeinsamen Aktivitäten. So fliessen die Erfahrungen der Kundinnen und Kunden direkt zurück in die Weiterentwicklung der Modelle. Mit dem Thömus RN Swiss Bike Team ist Thömus zudem Teil eines sehr erfolgreichen Mountainbiketeams, welchem unter anderem der mehrfache Weltcupsieger und zweifache Vize-Weltmeister Mathias Flückiger sowie die U23-Weltmeisterin Alessandra Keller angehören.

«Kreativität erfordert Zeit, Raum und das entsprechende Umfeld»

Stephan Nell CEO der United Grinding Group, hält grosse Stücke auf den eigens ausgebildeten Nachwuchs in der Unternehmensgruppe. Sorgen bereitet ihm hingegen der zunehmende Protektionismus im internationalen Warenverkehr.



United Grinding Group

Die United Grinding Group ist weltweit einer der führenden Hersteller von Präzisionsmaschinen für das Schleifen, das Erodieren, das Lasern, das Messen sowie die Kombinationsbearbeitung. Die Unternehmensgruppe beschäftigt rund 2'500 Mitarbeitende an mehr als 20 Produktions-, Service- und Vertriebsstandorten. Mit den Marken MÄGERLE, BLOHM, JUNG, STUDER, SCHAUDT, MIKROSA, WALTER und EWAG sowie den Kompetenzzentren in Amerika und Asien bietet United Grinding ein breites Applikationswissen, ein grosses Produktportfolio und Dienstleistungssortiment für das Flach- und Profilschleifen, das Rundschleifen sowie die Werkzeugbearbeitung. Die Tradition der Gruppenunternehmen reicht über hundert Jahre zurück, in denen weltweit mehr als 150'000 Maschinen gefertigt und ausgeliefert wurden. Die innovativen Technologien der Unternehmen der United Grinding Group haben ein breites Anwendungsspektrum, von der Einzelfertigung bis hin zur Massenproduktion, vom Kleinbetrieb bis hin zum Grosskonzern, und kommen in unterschiedlichsten Branchen zum Einsatz. Schwerpunkte bilden Automobil- und Automobilzulieferindustrie, Medizin, Luft- und Raumfahrt, Werkzeuge, Werkzeug- und Formenbau, Transport und Schwerindustrie, Maschinenbau, Energie und Feinmechanik.



Fokus Bern: Welche Herausforderung wird Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren stark beschäftigen?

Stephan Nell Wenn sich gewisse Branchen transformieren, hat dies oft auch wesentliche Auswirkungen auf uns. Darauf gilt es sich einzustellen. Deshalb ist für die Werkzeugmaschinenindustrie zum Beispiel der Wandel in der Automobilbranche von Verbrennungs- zu Elektromotoren eine grosse Herausforderung. Es müssen zwar weiterhin einzelne Teile spanend gefertigt werden, aber weil der Elektromotor und der Aufbau solcher Fahrzeuge viel weniger mechanische Teile erfordert, braucht es in der Folge auch weniger Werkzeugmaschinen. Oft geraten dann in einer solchen Situation die Preise massiv unter Druck. Wir haben diese Entwicklung kommen sehen und haben uns frühzeitig so gut wie möglich darauf vorbereitet.

Wie reagieren Sie auf einen solchen Wandel, um beispielsweise das wegfallende Bestellvolumen ausgleichen zu können?

Mitentscheidend ist in einer solchen Situation der Blick in die Zukunft und auf Märkte, die sich neu entwickeln oder weiterentwickeln. So ist für uns zum Beispiel auch die Flugzeugindustrie bedeutsam geworden. Auch hier wird immer wieder an neuen Technologien und Materialien geforscht, um zum Beispiel den Treibstoffverbrauch von Triebwerken weiter zu reduzieren. Wir arbeiten im Engineering direkt mit Herstellern zusammen, um für diese neuen Materialien entsprechend Bearbeitungsprozesse zu entwickeln. Finden dann diese Teile Eingang in die Serienproduktion, entstehen daraus wieder neue Bedürfnisse für unsere Industrie, und dies führt im besten Fall dazu, dass wir entsprechende Anlagen liefern dürfen.

Sind somit eigenentwickelte Innovationen die einzige Lösung, um Marktveränderungen auszugleichen?

Sie sind wichtig, aber nicht die einzige Lösung. Manchmal können wir von Trends profitieren. Das war der Fall, als sich die Massenproduktion hin zu kleineren Serien wandelte. Ein prominentes Beispiel sind die Turnschuhhersteller, die zum Teil auf Losgrösse 1 in der Produktion umgestellt haben. Diese Entwicklung führt dazu, dass Maschinen schneller von einem auf das nächste Teil umgerüstet werden müssen. Diese Entwicklung vorauszu sehen und den Kunden entsprechende Produkte anbieten zu können, eröffnet ebenfalls die Möglichkeit die Marktanteile auszubauen. Der Trend hin zu immer effizienteren Bauteilen führt dazu, dass der Anspruch an Toleranzen und Oberflächenqualität stetig steigt. Das kommt uns entgegen – wir bauen Maschinen für den Schleifprozess, die den Teilen am Ende des Wertschöpfungsprozesses eine extrem feine Oberflächengüte innerhalb engster Toleranzen verleihen. Mit unserem Fokus auf hochpräzise Schleifprozesse kommt uns dieser Trend entgegen.

Ist es leicht für Ihre Unternehmen, sich schnell auf solche neuen Trends einzustellen?

Es ist herausfordernd, denn die meisten Entwicklungen auf Seite der Maschinenhersteller benötigen eine gewisse Vorlaufzeit. Ich kann Ihnen ein Beispiel geben: Unter unserer Marke Studer führen wir mit der S41 eine grosse Universal-Rundschleifmaschine für grosse Werkstücke in Sortiment. Damit können Sie Werkstücke mit einem Maximalgewicht von 250 Kilo bearbeiten. Diese Maschine verfügt über viele technische Feinheiten wie etwa ein revolutionäres Führungsbahnsystem, hochpräzise Achsantriebe mit Linearmotoren oder eine sehr grosse Auswahl an Schleifkopfvarianten. Der Marktfreigabeprozess für diese Maschine erforderte mehr Testschleifstunden als der Airbus 380 Testflugstunden hatte, bevor er auf den Markt kam. Der Zeitfaktor ist also ein bedeutendes Thema.

Wird die zunehmende Digitalisierung neue Entwicklungen vorantreiben?

Ganz bestimmt. Wenn wir von Digitalisierung sprechen, ist für uns zum Beispiel Human Machine Interface ein zentrales Element, also die Schnittstelle, an welcher der Mensch mit Maschinen, Computerprogrammen oder Systemen kommuniziert. Nach und nach drängt die Smartphone-Generation in die Werkstätte. Ihr Verständnis, wie man mit Geräten interagiert, ist ein ganz anderes als dies bei vorangehenden Generationen der Fall war. Heute steuern wir viele Maschinen noch mit konventionellen Konzepten. Doch das verändert sich grundlegend. Wir werden noch dieses Jahr mit C.O.R.E. ein Bedienkonzept für Maschinen lancieren, welches wir als revolutionär erachten. Für uns geht es in allen diesen Digitalisierungsthemen vor allem darum, dem Kunden zu ermöglichen, effizienter und erfolgreicher arbeiten zu können.

Wie organisieren Sie sich, damit Innovation möglich wird?

Bei den grösseren Unternehmen in unserer Gruppe haben wir

Innovationsabteilungen, die sich ausschliesslich mit Innovation beschäftigen und bewusst nicht ins operative Tagesgeschäft involviert sind. Wir können – um es überspitzt auszudrücken – einem Techniker nicht sagen, er müsse seinen Job hochkonzentriert erledigen und am Ende des Tages jeweils noch eine Stunde kreativ sein. Kreativität erfordert Zeit, Raum und das entsprechende Umfeld. Hier geht es auch nicht darum, zu schauen, was nächstes Jahr wichtig ist. Stattdessen gilt es zu antizipieren, wie die Markt- und Kundenbedürfnisse in zehn Jahren aussehen. Wir verfügen dafür über ein Budget für Forschung und Entwicklung, das unabhängig vom Geschäftsverlauf stabil bleibt.

Arbeiten Sie für Innovationen auch mit externen Stellen zusammen?

Ja, gewisse Entwicklungen treiben wir gemeinsam mit Kunden voran. Aber wir arbeiten etwa auch mit Hochschulen zusammen. So besteht zum Beispiel ein enger Kontakt zur inspire AG, die als strategische Partnerin der ETH Zürich das führende Schweizer Kompetenzzentrum für den Technologietransfer zur MEM-Industrie darstellt. Sie betreibt Forschung für die Industrie, entwickelt modernste Technologien, Methoden und Prozesse und löst Probleme auf allen Wissensgebieten der Produktinnovation und der Produktionstechnik. Dieses Technologiekompetenzzentrum, das durch den Bund gefördert wird, bringt die besten Partner der Industrie und der Hoch- und Fachhochschulen für gemeinsame Projekte zusammen und ist eine Initiative von Swissmem und der ETH Zürich. Auch an unseren Standorten in Deutschland, Asien oder den USA haben wir einen direkten Draht in die Hochschulen. Das hilft uns, innovativ zu bleiben und verhindert, dass wir technisch den Anschluss verpassen.

Finden Sie genügend Fachkräfte für Ihre Unternehmen?

Wir bilden sehr viele junge Leute selbst aus – aus Überzeugung: Wir sind der Meinung, dass man jungen Menschen die Chance geben muss, in den beruflichen Alltag einzusteigen und eine Ausbildung zu machen. In der Schweiz haben wir den Grundsatz festgelegt, dass rund 10 Prozent der Belegschaft Lernende sein sollen. Allein in unserem Unternehmen Studer sind das aktuell rund 80 Lernende, so gelangen mit jedem Jahrgang fast 20 ausgebildete Fachkräfte auf den Markt. Nicht alle bleiben bei uns. Aber die meisten. Das duale Bildungssystem in der Schweiz ist eine hervorragende Basis. Das stellen wir gerade auch mit Blick auf unsere Standorte etwa in China oder den USA fest, wo wir nicht darum herumkommen, die Mitarbeitenden zuerst zu rekrutieren und danach die Ausbildung betriebsintern sicherzustellen. Nur so erlangen sie das erforderliche Know-how.

Wie bilden Sie diese Mitarbeitenden aus?

Wir haben den Vorteil, in Europa über ein fest verankertes Ausbildungssystem zu verfügen, das wir ursprünglich zur Schulung von Kunden nutzten und nun teilweise nach China und in die USA exportieren. Das sind eigene Serviceakademien, in denen die Mitarbeitenden aus allen Ländern Schulungen durchlaufen. In Tschechien haben wir zudem interne Trainee-Programme zur Ausbildung entwickelt. Das sind zwar keine dualen Systeme, aber trotzdem sehr gute, praxisnahe Ausbildungen.

Und dadurch entfällt für Sie der Kampf um die besten Talente?

Was die mechanischen Industrieberufe anbelangt, hilft uns dies sehr. Diese Investition zahlt sich auf jeden Fall aus. Schwierig wird es aber auch für uns im Software-Umfeld. IT-Fachkräfte sind enorm rar. Sie dann auch noch in den Kanton Bern zu locken, kommt als Herausforderung hinzu. Da haben wir – nicht zuletzt auch aufgrund der hohen steuerlichen Belastung für Privatpersonen – doch einen Standortnachteil.

Gibt es noch weitere Standortnachteile?

Ein anderes Thema, das uns stark beschäftigt, ist der zunehmende Protektionismus. Die Schweiz ist zwar unser Heimmarkt, aber wir arbeiten exportorientiert. Rund 95 Prozent unserer Maschinen werden exportiert, wobei Europa rund die Hälfte des Umsatzes abdeckt. Sehr wichtig sind für uns die Märkte in Asien und Amerika. Wollen wir mittel- und langfristig erfolgreich bleiben, sind wir auf einen unkomplizierten, direkten und freien Marktzugang angewiesen. Wären wir ein amerikanisches Unternehmen, wäre der Binnenmarkt die halbe Miete und der Rest das Zuckerchen. Als Schweizer Unternehmen ist es umgekehrt. Deshalb beobachten wir mit Sorge, wenn neue Zollbarrieren entstehen oder ein Rahmenabkommen mit der EU scheitert. Letzteres wird für uns schon bald zu den gleichen Zulassungsproblemen führen, wie sie jetzt bereits die Pharmaindustrie zu lösen hat.



Welche Optionen haben Sie?

Wir sind ein internationales Unternehmen mit Standorten auf der ganzen Welt. Unter anderem haben wir einen Standort in Deutschland und damit ein Standbein in Europa. Wir diskutieren im Moment intensiv darüber, wie wir die Zulassungsthematik regeln können. Das ist keine unüberwindbare Hürde, wir werden bestimmt eine Lösung finden. Aber es bedeutet für uns ein zusätzlicher Aufwand in der Administration. Das ist mühsam. Doch schwerer würde für uns wiegen, wenn wegen des Protektionismus einzelne Märkte abgeriegelt würden – vor allem in den USA oder in China. Die Entkoppelung dieser beiden Wirtschaftsmächte bereitet uns Sorgen.

Vor Ort präsent zu sein entschärft diese Problematik also nicht?

Das ist noch nicht absehbar. Wir haben eine Niederlassung in den USA und ein Werk in China, wo wir für den lokalen Markt produzieren. Aber es ist noch nicht klar, was für China in Zukunft als «chinesisch» gilt. Ist es ein Produkt, das in China gebaut wird? Ist es eine Firma in China? Ist es der chinesische Besitzer der Firma? Da haben wir noch kein klares Bild. Wir müssen also herausfinden, was wir gewährleisten müssen, um als chinesische Firma wahrgenommen zu werden, damit wir dort weiterhin am Markt teilnehmen können. Darauf versuchen wir uns vorzubereiten. Aber die Welt ist zunehmend schwieriger auszurechnen. Die Planungssicherheit fehlt. Früher konnten wir Konjunkturzyklen im Voraus berechnen oder Fünf-Jahres-Strategien entwickeln. Heute müssen wir viel schneller und flexibler sein.

Erfordert dies von den Unternehmen noch mehr Agilität?

Das ist so. Und das ist auch in Ordnung. Das Problem ist ja nicht, dass wir nicht anpassungsfähig wären. Unsere Unternehmen sind über 100 Jahre alt, da waren zwei Weltkriege dazwischen, die Ölkrise, die Finanzkrise, die Euro-Krise. Wir wissen, wie man sich neu ausrichtet. Das Problem ist viel mehr, dass die Politik zunehmend reflexartig agiert, teilweise von heute auf morgen neue Regulierungen in Kraft setzt und die Unternehmen vor vollendete Tatsachen stellt. Das macht es schwierig und unberechenbar. Wenn wir genügend Zeit haben, können wir uns auf neue Situationen einstellen. Wenn man aber nur noch aus Zwang reagieren und Strukturen anpassen muss, führt das in eine gewisse Starre. Dann besteht die Gefahr, dass die Wirtschaft abwartet, statt vorwärtszugehen. Und das wäre nicht nur wirtschaftlich, sondern auch volkswirtschaftlich betrachtet fatal.

Wie erleben Sie die Situation in der Schweiz?

In der Schweiz sind zum Beispiel die Arbeitsbedingungen – etwa was die Wochenarbeitszeit anbelangt – nach wie vor zufriedenstellend. Aber wenn sich diese Situation verschlechtert, werden wir Mühe bekunden. Unsere Konkurrenz sitzt nicht in Biel oder St. Gallen, auch nicht in Deutschland. Sondern in Asien. Dort gibt es ganz andere Arbeitszeitmodelle und andere Bedingungen. Deshalb dürfen wir den Anschluss nicht verpassen.

Wie meinen Sie das?

In unseren Unternehmen in der Schweiz stellen wir fest, dass die Mitarbeitenden flexibel sind, mit-helfen, sich anpassen, auch mal Überzeit leisten, wenn besonders viel Arbeit ansteht. Dafür sind wir dankbar. Die Voraussetzung dafür ist ein sozialer Frieden. Diesen müssen wir wahren. Schauen Sie in die Schweizer Politik, bereitet mir die Entwicklung im Moment etwas Bauchschmerzen. Wir müssen aufpassen, dass nicht ein Klassenkampf zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden heraufbeschworen wird. Es mag schwarze Schafe geben. Diese muss man bestrafen. Wenn stattdessen alle bestraft werden, indem neue Regulierungen eingeführt werden, ist das heikel. Teilweise entsteht dadurch der Eindruck, dass die Politik Probleme löst, die gar nicht oder nur am Rande vorhanden sind.

Wie beurteilen Sie den Dialog zwischen der Wirtschaft und der Öffentlichkeit?

Dieser ist sehr wichtig und muss immer wieder aufs Neue gepflegt werden. Wir führen in unseren Unternehmen regelmässig Tage der offenen Tür durch, nehmen an Ausbildungsmessen teil oder unterstützen auch die Engagements unseres Verbandes Swissmem, wenn es darum geht, mehr Transparenz zu schaffen. Wir erleben oft, dass sich die Klischees unserer Branche mit överschmierten Händen und dem Hammer als Werkzeug hartnäckig in den Köpfen der Bevölkerung halten. Dabei geschehen drei Viertel unserer Arbeit längst an einem Rechner, und in unseren Räumen ist es blitzsauber. Wir gehen raus und zeigen, was wir machen und wie wir das machen. Wir versuchen Möglichkeiten für den Dialog zu schaffen und zu nutzen.

Sind Sie zufrieden mit Bern als Hauptsitz für Ihre Unternehmensgruppe?

Die Steuerbelastung ist und bleibt ein sehr schwieriges Thema, das ist wohl für alle klar. Aber ansonsten sind wir zufrieden mit unserer Lage. Auch mit den lokalen Behörden an den Standorten unserer Werke funktioniert die Zusammenarbeit reibungslos. Natürlich gibt es Dinge, die optimiert werden könnten. Wenn wir uns die Verkehrspolitik in der Stadt Bern vor Augen führen, so kostet es die Menschen immer mehr Zeit, in die Stadt hinein- und wieder hinauszufahren. Da besteht die Gefahr, dass Unternehmen an die Peripherie ziehen oder den Ort gleich ganz verlassen. Auf der anderen Seite haben wir ein gutes Einvernehmen mit der Wirtschaftsförderung des Kantons, die uns auch schon bei Entwicklungsprojekten unterstützt hat. Dieser Kontakt ist wichtig und gut. Mit anderen Behörden haben wir weniger Kontakt.

«Das duale Bildungssystem in der Schweiz ist Gold wert»

Arnold Furtwaengler CEO der Wander AG, setzt sich mit Herzblut dafür ein, dass Ovomaltine und Caotina weiterhin im Kanton Bern produziert werden können. Doch der internationale Konkurrenzdruck nimmt stetig zu.



WANDER

Fokus Bern: Welches ist für Sie aktuell die grösste unternehmerische Herausforderung?

Arnold Furtwaengler Aktuell sind sicher die stark steigenden Rohstoff-, Packmaterial- und Transportkosten von Bedeutung. Ein weiteres, sehr wichtiges Thema ist die zunehmende Konzentration in der Handelslandschaft. In der Schweiz kennen wir diese Situation schon länger. Doch auch in für uns wichtigen Märkten wie Österreich oder Deutschland beobachten wir eine Zunahme von wirtschaftlicher Macht bei wenigen Akteuren. Dadurch werden wir teilweise mit sehr anspruchsvollen Verhandlungspositionen konfrontiert.

Was können Sie dagegen tun?

Wir können dafür sorgen, dass unsere Kernmarken von den Konsumierenden so stark nachgefragt werden, dass der Handel unsere Produkte und Marken unbedingt anbieten muss. Zum Beispiel durch neue erfolgreiche Produkte wie das Ovo-Branchli oder überarbeitete Produkte wie Ovo Crunchy Cream ohne Palmöl. Zusätzlich bin ich der Meinung, dass die Wettbewerbsbehörden aktiver werden müssten. Gerade in der Schweiz mit zwei so gewichtigen Marktteilnehmern im Detailhandel ist die Situation für die Lieferanten herausfordernd.

Sind Sie abgesehen davon mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zufrieden?

Wander ist eine Tochtergesellschaft der Associated British Foods (ABF). Der Konzern gehört zu den grössten international tätigen Nahrungsmittelunternehmen. Wir haben das Glück, dass der Konzern die unternehmerische Verantwortung in die Unternehmenseinheiten delegiert. Das gibt uns als regionales Managementteam sehr viel Freiraum, was wir schätzen. Der Konzern nimmt aber Einfluss, wenn es um die physischen Rahmenbedingungen geht – also konkret etwa bei der Standortfrage. Deshalb ist es wichtig, dass die Lebensmittelproduzenten in der Schweiz gleich lange Spiesse haben wie die Konkurrenz im internationalen Umfeld. Dass die Löhne in der Produktion in der Schweiz teurer sind, ist klar. Es sollten aber nicht noch zusätzliche Nachteile entstehen, beim Export zum Beispiel oder indem wir für die Rohstoffe viel mehr bezahlen müssen als unsere ausländischen Mitbewerber. Wir setzen uns stark dafür ein, Rohstoffe aus der Region und aus der Schweiz zu verwenden, aber diese Bemühungen dürfen nicht durch zusätzliche Hürden oder Regulierungen behindert werden. Gerade in diesen Punkten ist es wichtig, dass sich Politik und Wirtschaft austauschen.

Findet dieser Austausch statt?

Wir sind regelmässig in einem Austausch mit wirtschaftspolitischen Gremien – mit der Standortförderung genauso wie mit der UNIA. Das ist enorm wichtig, weil es das gegenseitige Verständnis fördert. Auch wenn wir profitabel sind: Eine Produktionsstätte in Neuenegg ist für einen grossen Konzern wie ABF keine Selbstverständlichkeit. Wir müssen den Standort immer wieder mit viel Herzblut als relevant positionieren. Deshalb ist es zum Beispiel von Bedeutung, dass die Standortförderung den Fokus nicht nur auf Neuzuzüger richtet, sondern auch die langjährig im Kanton Bern ansässigen loyalen Unternehmen pflegt und unterstützt, was sie auch tut.

Steht der Standort in Neuenegg zur Debatte?

Wir wollen in Neuenegg im Kanton Bern bleiben. Wir haben die Verantwortlichen bei ABF davon überzeugen können, dass Neuenegg für Wander der richtige Standort ist, weil nicht nur die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gut sind, sondern genauso das Herz und unsere gesellschaftspolitische Stellung eine Rolle spielen. Der Konzern sieht das jedoch etwas offener, oder wie sie selbst sagen, in Anspielung an unseren Kampf für den Standort Schweiz, «weniger verkrampt». Überzeugen können wir letztendlich nur mit guten Zahlen. Deshalb müssen wir knallhart kalkulieren oder die Prozesse automatisieren, um den Standort immer wieder von Neuem in einem Benchmark-Vergleich beispielsweise gegenüber den beiden ABF-Standorten in Polen zu behaupten.

Welche weiteren Faktoren helfen Ihnen in diesem Benchmark-Vergleich?

Einerseits sind es finanzpolitische Instrumente wie die aktuelle Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank, welche der exportorientierten Industrie entgegenkommt. Andererseits können wir auf hervorragende Mitarbeitende zählen. Das duale Bildungssystem in der Schweiz ist Gold wert. Dadurch erhalten wir eine ideale Mischung aus Mitarbeitenden, die bei uns eine Berufslehre absolviert haben und im Betrieb bleiben sowie solchen, die an Hochschulen oder Universitäten ausgebildet wur-

den. Wir profitieren deshalb von einer hohen Qualität bei den Mitarbeitenden, die nötig ist, um beispielsweise die hochkomplexen Anlagen in einer automatisierten Produktion zu bedienen. Das führt dazu, dass wir trotz im internationalen Vergleich höheren Löhnen effizienter und produktiver arbeiten als Betriebe im Ausland. Das Schulsystem ist eines der stärksten Argumente der Schweiz.

Haben Sie keine Mühe, an talentierte Fachkräfte heranzukommen?

Wir haben den Vorteil, bekannte und beliebte Marken im Portfolio zu haben, die eine starke Ausstrahlung und entsprechend eine gewisse Anziehungskraft für potenzielle Mitarbeitende haben. Auch die positive, offene, freundliche, «sportliche» Unternehmenskultur kommt sowohl bei potenziellen wie auch bei bestehenden Mitarbeitenden sehr gut an. Zudem arbeiten wir intensiv mit Hochschulen wie der ETH zusammen, was uns hilft, dort auch Leute rekrutieren zu können. Eher ein Nachteil ist unser Standort – junge Leute zieht es eher in die urbanen Zentren wie Zürich. Das ist trotz kurzer Wege in der Schweiz eine Herausforderung für uns. Was darüber hinaus wohl alle spüren ist der Mangel an Fachkräften in Bereichen wie IT oder auch Elektriker – solche Talente sind rar in der Schweiz, und der Kampf um diese Ressourcen wird weiter zunehmen.

Auch die Lebensstile der Konsumentinnen und Konsumenten wandeln sich – inwiefern spüren Sie dies?

Einer der ganz grossen Trends ist die Nachhaltigkeit. Das betrifft uns sehr direkt. Etwa bei der Frage, welche Rohstoffe wir für die Produkte verwenden, welche Materialien wir für die Verpackung oder wie wir die Energieressourcen einsetzen. Auch Gesundheitsthemen sind wichtig: Wie viel Fett oder Zucker darf oder soll ein Produkt zum Beispiel enthalten, damit sowohl die Gesundheit wie auch der Genuss erhalten bleiben? Da sind wir dabei, die richtige Balance zu finden.

Beim Palmöl haben Sie in Sachen Nachhaltigkeit klare Akzente gesetzt.

Ja, das ist richtig. Wir sind daran unsere gesamte Produktpalette auf palmölfrei umzustellen. Den Anfang haben wir mit den Brotaufstrichen von Ovomaltine und Caotina gemacht, die wir mit Schweizer Rapsöl herstellen. Damit haben wir bereits 80 Prozent unseres Palmölverbrauchs eliminieren können. Der Verzicht auf einen ökologisch bedenklichen Rohstoff entspricht unserer Grundhaltung. Wir wollen unseren Konsumentinnen und Konsumenten nach Möglichkeit Produkte mit einheimischen Rohstoffen anbieten. Für uns sind beim Schweizer Rapsöl die kürzeren Transportwege ausschlaggebend. Anstatt die Rohstoffe einen Weg um die halbe Welt zurücklegen zu lassen, beziehen wir sie nur noch in einem Radius von maximal 200 Kilometern. Unser Ziel ist es, generell aus dem tropischen Regenwald stammende Fette zu eliminieren – und durch nachhaltige, einheimische Rohstoffe zu ersetzen.

Sehen Sie weitere Veränderungen bei den Konsumierenden, die Einfluss auf Ihre Arbeit bei Wander haben?

Wir beobachten seit vielen Jahren auch eine starke Veränderung beim Medienkonsum. Das wirkt sich darauf aus, wie wir heute anders Werbung für unsere Produkte machen müssen. In der heutigen digitalen Welt ist es viel schwieriger, die Konsumentinnen und Konsumenten auf effiziente Art und Weise zu erreichen und ihre Herzen zu erobern. Früher hat man dafür einen Fernseh-Werbe-spot zu einem Zeitpunkt gebucht, an dem die meisten Leute vor dem Fernsehgerät sassen. Das funktioniert heute nicht mehr, das ist viel anspruchsvoller geworden – aber auch spannender. Da befinden wir uns auf einer Reise durch eine neue Welt, in der wir Marken- und Produktbekanntheit neu definieren müssen.

Wie gehen Sie dabei vor?

Es ist enorm wichtig für uns, zum Beispiel die Marke Ovomaltine immer wieder an die aktuellsten Kundenbedürfnisse anzupassen. Dafür haben wir ein eigenes Entwicklungsteam. Wir achten darauf, evolutionär vorzugehen, nicht revolutionär. Wären wir zu innovativ, würden wir die Konsumentinnen und Konsumenten überfordern. Darum legen wir grossen Wert darauf, uns sorgfältig damit zu befassen, welche unserer Ideen die richtigen sind, bevor wir sie im Markt lancieren. Wir sind mit der Entwicklung sehr zufrieden. Bei Ovomaltine erzielen wir heute zum Beispiel zwei Drittel des Umsatzes mit Produkten, die es vor 20 Jahren noch nicht gegeben hat.



Es ist enorm wichtig, sich immer wieder an die aktuellsten Kundenbedürfnisse anzupassen.



Wander AG

Die Wander AG entwickelt, produziert und vermarktet weltweit erfolgreiche Marken wie Ovomaltine, Caotina, Twinings, Dawa, Jemalt und Isostar und gehört seit über 150 Jahren zu den führenden Herstellern von Lebensmitteln. Zum Sortiment gehören nebst Tee und Frühstücksgetränken auch Frühstückscerealien, Brotaufstrich, Schokolade, Biscuits, Riegel und Desserts sowie spezielle Nahrungsmittel für Sportlerinnen und Sportler und zur Gewichtskontrolle. Seit jeher setzt Wander auf den Produktionsstandort in Neueneegg bei Bern, wo das Unternehmen unter anderem das Ovomaltine-, Caotina und Isostar-Pulver für den gesamten europäischen Markt produziert. Ein Drittel der Produktion wird in der Schweiz verkauft, den Rest exportiert Wander in rund 50 Länder weltweit. Die Wander AG zählt 265 Mitarbeitende. Seit Juli 2020 ist das Unternehmen mit der Wander GmbH auch in Deutschland mit einem eigenen Vertriebs- und Marketingteam vertreten. Wander ist eine Tochtergesellschaft der Associated British Foods (ABF).

«Die Patentboxen schaffen im Kanton Bern ein attraktives Steuerumfeld für innovative Unternehmen.»

Simon Michel CEO der Ypsomed Gruppe, nimmt die Wirtschaftskräfte in die Pflicht, in der Politik selbst Dinge ins Rollen zu bringen.

Fokus Bern: Wenn Sie auf die nächsten drei bis fünf Jahre voraus schauen – welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie auf Ypsomed zukommen?

Simon Michel Ich sehe drei Cluster: Der erste sind die Fachkräfte. Wir können die meisten «klassischen» Stellen innerhalb einem halben Jahr besetzen. Im letzten Jahr haben wir gut 100 neue Stellen in der Schweiz geschaffen. Wir bieten ein attraktives Arbeitsumfeld und sind relativ gut bekannt. Weiter konnten wir Expertinnen und Experten von KMU übernehmen, die in den letzten Jahren aufgrund der hohen regulatorischen Anforderungen im Medtech-Bereich aufgeben mussten. Hingegen werden in der Schweiz viel zu wenige Expertinnen und Experten im Bereich der Software-Entwicklung ausgebildet. Es fehlt an Embedded Software Spezialisten, App-Entwicklern, Test- und Cyber Security-Experten, Scrum Masters und so weiter. Diese werden in der Schweiz und im Kanton Bern bei weitem nicht genügend ausgebildet. Wir haben für Software-Entwicklungen in den vergangenen vier Jahren über 200 neue Stellen geschaffen und mussten uns aufgrund der regionalen Fachkräftelage entscheiden, ein Software-Entwicklungszentrum in Barcelona aufzubauen. Wir werden dort mittelfristig über 100 Mitarbeitende beschäftigen. – Die zweite grosse Herausforderung ist das zunehmend kompetitive internationale Umfeld.

Das sich nicht verbessert hat, seit der Bundesrat die Verhandlungen über das EU-Rahmenabkommen auf Eis gelegt hat, oder?

Ganz klar, nein. Als Unternehmen arrangieren wir uns. Die Frage ist aber, was dies für den Standort Schweiz bedeutet. Ich kann nur für Ypsomed sprechen. Wir werden in der Schweiz nicht Stellen abbauen wegen eines fehlenden Rahmenabkommens. Aber wir werden tendenziell weniger aufbauen. Das grosse Wachstum findet an unseren neuen Standorten in Deutschland und Spanien statt, um noch stärker im EU-Raum präsent zu sein. Uns kommt entgegen, dass wir vor gut drei Jahren entschieden haben, unsere Produkte neu in der EU zuzulassen. Das hat uns insgesamt gegen 10 Millionen Franken gekostet. Wir haben uns abgesichert für genau diesen Fall, der nun eingetreten ist – den ungleich schwierigeren Zugang zum internationalen Markt aufgrund der fehlenden Erneuerung des MRA. Ypsomed-Produkte sind nun de facto und aus regulatorischer Sicht EU-Produkte. Die Schwerpunkte verschieben sich also. Viele weitere Unternehmen werden dies auch tun. Und dies geschieht nicht zum Vorteil unseres Wirtschaftsstandortes. Das sollte uns Sorge bereiten.

Was ist der dritte Cluster, der Sie beschäftigt?

Das ist das Thema Steuern. Die Gewinnsteuerbelastung ist im Kanton Bern für Unternehmen viel zu hoch. Das ist der Hauptgrund für fehlende relevante Neusiedlungen. Bern fällt schon früh in Nutzwertanalysen für Standortprojekte aus dem Rennen. Mit der jüngsten Steuergesetzrevision wird den entwickelnden Unternehmen nun aber die Bildung von sogenannten Patentboxen gestattet, welcher Patente und vergleichbare Rechte zugewiesen werden können. Auf die daraus resultierenden Gewinne gewähren einige Kantone, so auch der Kanton Bern, eine Steuerermässigung. Dies ermöglicht es innovativen Unternehmen wie Ypsomed, die Steuerlast deutlich zu senken. Für Innovatoren ist dieses Modell spannend, es macht aus einem unattraktiven ein relativ attraktives Steuerumfeld.

Inwiefern ist Digitalisierung für Sie ein Thema?

Wir arbeiten seit Jahren nach Lean Management Prinzipien, funktionieren papierlos, und der Grossteil unserer Prozesse baut auf SAP auf. Für ein Unternehmen in unserer Branche ist das selbstverständlich, deshalb ist «Digitalisierung» aus meiner Sicht ein grosses Schlagwort, in das man viel hineininterpretieren kann. Auf der Ebene unserer Produkte hingegen investieren wir viel Geld und Knowhow in die Nutzung der Digitalisierung. Nur ein Beispiel: Das tägliche Diabetes-Management mit Insulin ist anspruchsvoll. Wir haben deshalb eine Insulinpumpe entwickelt, die leicht zu erlernen und einfach zu bedienen ist. Wir unterstützen in Zukunft Menschen mit einem App-basierten Insulinmanagement, Daten aus kontinuierlicher Glukosemessung und modernen Algorithmen. Es geht darum die Therapietreue und die Therapiegüte zu steigern. Das führt zu weniger Folgeerkrankungen, einer höheren Lebensqualität für Betroffene und tieferen Kosten für unser Gesundheitssystem. Kurz: Unsere Pumpen und Pens, die wir seit Jahren herstellen, werden immer intelligenter.

Sie investieren überdurchschnittlich viel in Forschung und Entwicklung – bleibt das so?

Wir haben die jährlichen Investitionen zuletzt tatsächlich von rund 90 auf 140 Millionen Franken erhöht. Davon fliesst mehr als die Hälfte in Forschung und Entwicklung und der Rest in Infrastruktur und Produktionsanlagen. Das wird auch in Zukunft ähnlich sein und liegt einerseits am starken Wachstum unseres

Unternehmens, andererseits an der Transformation vom Kunststoffspritzguss-Unternehmen hin zum Anbieter von erfolgreichen Therapielösungen. Das ist der Kern unserer digitalen Transformation. Wir werden auch morgen noch Kunststoffteile spritzen und Pens und Pumpen herstellen, wir ergänzen diese aber mit Apps, Software und Clouds.

Bleibt die Schweiz für Ypsomed in der Forschung und Entwicklung auch in Zukunft relevant?

Wir sehen heute keinen Grund dies zu ändern. Wir beschäftigen in der Schweiz gegen 1'400 Mitarbeitende. Wir haben eine Fluktuationsrate von um fünf Prozent. Weshalb sollten wir auf dieses extrem wertvolle Knowhow verzichten? Zudem können Patentrechte, von denen wir in den nächsten Jahren Nutzen ableiten wollen, nicht einfach in andere Länder transferiert werden. Das bindet uns zusätzlich. Bei Neuentwicklungen sind wir flexibler, deshalb ist der Software-Hub in Barcelona wichtig für uns. Gleichzeitig glaube ich nicht, dass zu viele Standorte sinnvoll sind. Es ist effizienter, wenn man sich bei der Arbeit, beim Mittagessen oder beim Kaffeegespräch über den Weg läuft oder am gleichen Tisch sitzen kann. Ich schätze das sehr und bin froh, dass solche Treffen nach Corona wieder einfacher stattfinden können. Das spricht dafür, die Forschung und Entwicklung am Standort Burgdorf tendenziell weiterhin zu stärken.

Wie schaffen Sie es, gute Fachkräfte zu Ypsomed zu holen?

Gutes und aktives Employer Branding ist entscheidend. Dafür setzen wir fast eine Million Franken pro Jahr ein – entsprechend vielfältig ist hier unser Engagement. Wir haben beispielsweise interne Teams mit Budgets alimentiert, um Sozial-, Umwelt- und Gesundheitsprojekte von Mitarbeitenden für Mitarbeitende umzusetzen. Das Package mit Benefits für unsere Angestellten ist attraktiv, wir bieten ein spannendes Arbeitsumfeld mit einem sehr breiten Angebot an Arbeits-, Weiterbildungs- und Freizeitaktivitäten. Und es ist natürlich hilfreich, als börsenkotiertes Unternehmen regelmässig in den Medien präsent zu sein. Diesbezüglich war meine Wahl in den Solothurner Kantonsrat ebenfalls hilfreich, seither haben sich die Medienberichte zu Ypsomed nochmals deutlich erhöht.

Bilden Sie auch eigene Fachkräfte aus?

Das ist uns enorm wichtig, ja. Aktuell bilden wir rund 60 Lernende in 12 Berufen aus, in Zukunft könnten es gegen 100 Lernende werden. Zudem bieten wir Lehren für Erwachsene an, welche keinen Berufsabschluss haben. Wachstum, Fluktuation und Pensionierungen eingerechnet, benötigen wir jedes Jahr rund 250 neue Angestellte. Etwa zehn Prozent davon können wir intern abdecken, womit wir jungen Leuten eine gute Zukunftsperspektive bieten. Wir versuchen allen Lernenden bei uns nach Abschluss eine Stelle zu bieten. Das gelingt uns in gut vier von fünf Fällen.

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Hochschulen?

Sie ist für uns sehr wichtig, intensiv und auch fruchtbar. Wir haben permanent mehrere Projekte mit Fachhochschulen, Universitäten oder den ETH. Nicht zuletzt bietet uns dies auch interessante Recruiting-Plattformen. Wenn ich spezifisch die Fachhochschulen anschau, ist die Qualität der Ausbildung hervorragend. Leider hinken die Inhalte dem Bedarf der Wirtschaft aber immer rund fünf Jahre hinterher. Es müsste eine Stelle geben, welche die Bedürfnisse der Realwirtschaft noch früher abholt und rollend in entsprechende Unterrichtsstoffe übersetzt. Es dauert meistens sehr lange, bis eine neue Studienrichtung angeboten werden kann. Weil dies so lange dauert, entstehen private Bildungsangebote, die teurer sind als die staatlichen und die Bildungslandschaft verkomplizieren. Dies macht es jungen Leuten nicht einfacher.

Sehen Sie grundsätzlich Nachholbedarf im Bereich der Schweizer oder der kantonalen Wirtschaftspolitik?

Ich glaube nicht, dass die Schweiz explizit eine Wirtschaftspolitik betreiben muss. Aber sie soll ein Umfeld schaffen, das der Wirtschaft optimale Voraussetzungen bietet. Wenn ich das Scheitern des Rahmenabkommens mit der EU anschau, geschieht aktuell das Gegenteil. Die Abkopplung der Schweiz von Horizon, dem Förderprogramm der EU für Forschung und Innovation, erachte ich als ein Desaster. Das wird zu einem Exodus von Forschungsprojekten führen – und dies meine ich nicht als Drohung, es ist eine Realität. Wir selber haben zuletzt Forschungsprojekte in Deutschland gestartet, statt sie im Kanton Bern durchzuführen. Weil wir nicht riskieren konnten, auf einmal von der EU abgekoppelt zu werden. Genau dies geschieht jetzt. Bei uns geht es weniger um Forschungs-Grants, aber um die Akzeptanz von Studien für Zulassungen nach der neuen europäischen Medical Device Regulation (MDR). Aber das ist ein nationales Thema, der Kanton Bern kann diesbezüglich kaum etwas ausrichten.



Ypsomed

In Namen des Unternehmens spiegelt sich dessen Kompetenz wider: «ipso» bedeutet selbst, «med» steht für Medikation. Der Firmenname ver-sinnbildlicht damit in perfekter Weise das Kerngeschäft: Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die es Patientinnen und Patienten erlauben, sich selber auf einfache und sichere Art Medikamente zu verabreichen. Millionen, vorwiegend von Diabetes mellitus betroffenen Menschen, verhilft Ypsomed mit Injektions- und Infusionssystemen sowie zugehörigen Dienstleistungen zu bestmöglicher Lebensqualität. Ypsomed entwickelt und produziert kundenspezifische Injektions-Systeme. Daneben stellen das Unternehmen passende Pen-Nadeln mit der einzigartigen Click-Funktion für die eigenen sowie alle gängigen Pens auf dem Markt her. Das Spektrum reicht von einfachen Fertig-Pens über Pens mit variabel einstellbarer Dosierung und elektronischer Anzeige bis zu hochkomplexen Injektoren und Insulinpumpen mit multifunktionaler Elektronik. Ypsomed ist börsenkotiert und beschäftigt weltweit gegen 2'000 Mitarbeitende.



Wo aber kann der Kanton Bern unterstützend wirken?

Eine Erfahrung an unserem neuen Produktionsstandort in Schwerin in Deutschland hat mich beeindruckt: Als wir vor rund drei Jahren einen grossen Wachstumsschritt vollzogen haben, waren wir auf erhebliche neue Industrie­flächen angewiesen. In Schwerin konnte man uns diese schnell und unkompliziert bereitstellen, weil die Stadt entsprechende Flächen bereits gesichert und entwickelt hatte. Wenn ein Unternehmen in Bern sehr schnell Fläche benötigt, gibt es nur ganz wenige Orte, die dafür in Frage kommen. Bei allen anderen stellen sich zuerst Fragen der Erschliessung, der Nachbarschaftskonflikte, von Einsprachen – das geht zu lang. Solche Dinge waren in Schwerin vorher alle geklärt worden, Einsprachen waren ausgeschlossen und wir konnten umgehend mit Planung und Bau loslegen. Im Kantonsrat in Solothurn ist ein Antrag angenommen worden, wonach der Kanton dereinst einen über 20 Hektar grossen Industriepark genau für solche Bedürfnisse, also für rasch expandierende KMUs und Neuansiedelungen, zur Verfügung stellen soll. Das unterstütze ich.

Spannend an Ihrer Antwort ist, dass dies ein Projekt ist, das durch einen Antrag im Kantonsparlament ins Rollen gebracht wurde. Ist damit auch die Aufforderung an andere Wirtschaftskräfte verbunden, sich verstärkt aktiv in die Politik einzubringen?

Das ist wirklich wichtig. Wenn in einer Sachkommission für Wirtschaft oder in der Finanzkommission keine Unternehmerin oder kein Unternehmer sitzt, dann ist das nötige Wissen für viele Entscheidungen schlicht unvollständig. Vielen Parlamentarierinnen und Parlamentariern fehlt das wirtschaftliche Knowhow. Das meine ich nicht als Vorwurf. Unternehmer müssen dieses Wissen selber aktiv einbringen. Und dazu müssen wir halt in den „sauren Apfel beissen“. Ab einer gewissen Unternehmensgrösse ist dieses Engagement auch möglich, denn mit einem starken Team im Rücken, lässt sich das organisieren.

Was aber, wenn sich jemand nun einfach nicht in der Politik engagieren will?

Das ist schade. Aber in erster Linie geht es um den Dialog zwischen Vertretenden aus der Wirtschaft und der Politik. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die meisten Behördenvertreter offen und interessiert sind, unsere Anliegen ernst nehmen und uns nach bestem Wissen und Gewissen unterstützen. Ich sehe da keine Blockade, sondern im Gegenteil viel Goodwill.





AMMANN

Bystronic

Camille Bloch

CHOCOLATERIE SUISSE
DEPUIS 1929

**CENDRES⁺
MÉTAUX**

avesco CAT

Best choice.

CSL Behring

Biotherapies for Life™

MEHR ALS EIN LIFT
SWISS MADE



GASSER CERAMIC

GÜDEL

Haco swiss

A **Haco** Foods Company

MELSTER®

SWISS TOOLS

Rö



Stämpfli
Kommunikation

Thömus

Swiss Velo Hightech

**UNITED
GRINDING**

WANDER

YPSOMED
SELFCARE SOLUTIONS

Herausgegeben von

fokusbern
Unternehmen für Bern

DIE BERNER ARBEITGEBER.

**HANDELS- UND INDUSTRIEVEREIN
DES KANTONS BERN**
Berner Handelskammer

printed in
switzerland

gedruckt in der
schweiz

stampato in
svizzera

imprimé en
suisse

