

Aktuelle Herausforderungen der Wirtschaft und Verantwortung der Arbeitgeber

Josef Maushart, CEO & VRP FRAISA Gruppe

Referat anlässlich der Jahrestagung der Eidgenössischen Migrationskommission EKM, 2.11.2016

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrter Herr Präsident,
sehr geehrte Damen und Herren

Es freut und ehrt mich, heute zu Ihnen über die Herausforderungen und Verantwortungen der Arbeitgeber sprechen zu dürfen.

Der Arbeitgeber ist ein weiter, ein zu weiter Begriff, um ihn hier ausfüllen zu können. Sprechen wir von der SBB, von Nestlé, einem inhabergeführten Mittelstandsbetrieb oder von einem Restaurant mit 5 Teilzeitangestellten? Ich werde über industrielle Arbeitgeber sprechen und ich werde das aus der Sicht meiner eigenen Firma, der Fraisa tun. Die Fraisa ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit 540 Angestellten in 8 Ländern, davon 210 in Bellach/ SO. Wir stellen Präzisionswerkzeuge für die Metallbearbeitung her.

Industrieunternehmen sind naturgemäss international vernetzt. In der Beschaffung von Rohstoffen, in der Zusammensetzung ihrer Belegschaften und in ihren Absatzstrukturen. Und natürlich sind sie mit einem internationalen, meist einem globalen Wettbewerb konfrontiert.

Wenn Sie nun meinen, das sei ja nicht repräsentativ, dann täuschen sie sich, zumal

- 88% aller Firmen in der Schweiz
- 50% der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden
- 37% der börsenkotierten Firmen

dem Typus der Familienunternehmen entsprechen: Sie beschäftigen 65% der Arbeitnehmenden und erzeugen 60% des BIP der Schweiz.

Unsere wichtigsten Herausforderungen sind derzeit die folgenden:

- Die Entstehung immer grösserer Unternehmensgruppen, die globale Oligopole oder gar faktische Monopole anstreben. Sie sind sowohl als Lieferanten als auch als Kunden problematisch. Erst recht als Wettbewerber.
- Die 4. Technologische Revolution, die innerhalb der nächsten 10 Jahre alle Geschäftsmodelle verändern wird.
- Daraus resultierend eine extrem schnelle Veränderung der Anforderungen an unsere Mitarbeitenden
- Ein hohes Mass an Unsicherheit darüber, ob die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen so stabil sind, dass sich Investitionen rentabilisieren lassen. Euro, EU, Rechtspopulismus, Bilaterale Verträge ...
- Eine Welt, die die grossen Wachstumsraten hinter sich hat.

- Ein Europa, das schnell altert, sich dadurch wirtschaftlich besonders stark verlangsamt und innere Zerreihsproben ihrer Sozialsysteme bzw. der Umverteilungsmechanismen sehen wird.
- Ein sich verknappender Facharbeiter- und Akademikermarkt
- Für die Schweiz eine starke und dazu eine kaum berechenbare Währung
- Für meinen Mittelstandsbetrieb heisst das: Kann ich eigentlich überleben oder soll ich aufgeben und verkaufen, bevor ich zu Grunde gehe und alles verliere?

Der Grossteil der Schweizer Entrepreneurs glaubt an eine eigenständige Zukunft. Wir haben auch Chancen:

- Wir haben eine stabile Basis als Schweizer Familienunternehmen, vielfach über Generationen hinweg
- Wir haben ebenso eine langfristige Orientierung
- Wir haben eine riesige Chance in der 4. Industriellen Revolution
- Wir haben ein tolles und qualitativ gutes Bildungssystem
- Unsere Mitarbeitenden leben in einer sehr lebenswerten Umwelt
- Und wir haben heute und morgen genügend Arbeitskräfte, weil die Menschen gerne in die Schweiz kommen um hier zu leben und zu arbeiten. Ob wir das wollen ist eine andre Frage; wenn wir es brauchen, werden wir es auch wollen.

Um unser Ziel, nämlich die Sicherung der Existenz durch die Erwirtschaftung einer ausreichenden Rendite zu erreichen, stehen uns im Wesentlichen 3 Instrumente zur Verfügung.

- Die Innovation bei Produkten und Geschäftsprozessen
- Die Rationalisierung
- Die Internationalisierung von Vertrieb , Service und Produktion

Mit Innovationen können wir Mehrwert bei unseren Kunden erzeugen und mit den Erlösen daraus unsere Mehrkosten infolge Lohnniveau und Grössennachteilen kompensieren.

Mit Rationalisierung durch Automation, Prozessvereinfachung Lean Management usw. können wir unser Kosten auch reduzieren. Das können zwar auch ausländische Wettbewerber, aber sie tun es meist weniger engagiert, weil sie nicht den gleichen Kostendruck spüren.

Durch die Internationalisierung können wir die Kostennachteile des Standortes Schweiz umgehen und gleichzeitig das erhebliche Währungsrisiko reduzieren. Häufig können im Ausland diejenigen Gewinne erwirtschaftet werden, die wir in die Schweiz für die anspruchsvollen Investitionen in hoch automatisierte Systeme, sowie in Forschung und Entwicklung brauchen.

Viele unserer Unternehmen arbeiten sehr erfolgreich mit allen drei Instrumenten, alle aber mit mindestens einem der drei Instrumente und konnten deshalb auch den jüngsten Frankenschock überraschend gut überwinden.

Es stellt sich nun die Frage, ob das überhaupt verantwortungsvoll möglich ist oder nicht. Erst wenn wir sicher sind, dass es überhaupt möglich ist, können wir uns der Frage zuwenden, ob es auch verantwortungsvoll gemacht wird.

Gegenüber wem hat ein Unternehmer eigentlich eine Verantwortung? Ich würde sagen,

- gegenüber den Geldgebern
- gegenüber dem Staat
- gegenüber den Gesetzen
- gegenüber seinen Nachkommen
- gegenüber der Belegschaft
- gegenüber der Gesellschaft
- gegenüber der Umwelt
- .getreu dem Motto Eigentum verpflichtet!

Nun werden Sie sagen, dass dies ja nur Theorie sei. In der Praxis würden diese Verantwortungen hinten angestellt. Ich glaube, dass dies viel mit der Besitzstruktur eines Unternehmens zu tun hat. Solange ein Unternehmen von seinem Inhaber geführt wird, ist dieser Mensch seinem Gewissen verpflichtet. Ich kenne persönlich keinen gewissenlosen Unternehmer. Ich kenne persönlich auch nur ganz wenige gewissenlose Manager. Aber ich kenne machtlose Manager.

Die oben genannten Verantwortungen wahrzunehmen wird wohl umso schwieriger, je indirekter die Beziehung zwischen Eigenschaft und Unternehmensführung ist. Wenn ein Unternehmen 10'000 oder 100'000 Aktionäre hat, von denen keiner selbst im Unternehmen tätig ist, keiner zur Gründerfamilie gehört und keiner am Sitz des Unternehmens wohnt, dann ist das etwas anderes als wenn ein einziger 100% Besitzer ist und seinen Lebensmittelpunkt am Sitz der Firma hat.

Wenn sie sich nun vorstellen, dass 2/3 der SMI Unternehmen heute institutionellen Anlegern, also nicht natürlichen, sondern juristischen Personen gehören, deren Manager den einzigen Auftrag haben, ihre Anlagenrendite zu maximieren, weil sie sonst ausgetaucht werden und davon wiederum die Hälfte ihren Sitz nicht in der Schweiz sondern im Ausland hat, dann können sie sich vorstellen, wie kurzfristig der Renditehorizont ist. Der VRP von Clariant hat mir einmal erzählt, dass er seine Aktien 1,5 Mal pro Jahr verkaufen muss, weil sie von den Anlegern so schnell weitergegeben werden. Gelingt es ihm nicht, genügend Käufer zu finden, dann sinkt sein Kurs und er wird von einem anderen Unternehmen, das angesichts der Rendite attraktiver ist, geschluckt!

Nun sei aber auch erwähnt, dass es sehr werteorientierte Börsenunternehmen und ebenso sehr egozentrische Unternehmer gibt. Dennoch werden Moral und Verantwortung vom aktiven Eigentümer, der täglich seinen Mitarbeitenden in die Augen schaut anders gelebt werden können, als im Konzern mit anonymer und schnell wechselnder Eignerschaft.

Lassen sie mich aber nun zum Mittelstandsunternehmen zurückkommen. Nach unserer Auffassung sind die Herausforderungen der globalen Wirtschaft zu bewältigen und zwar unter Beachtung der Verantwortungen: Der Faktor Zeit spielt dabei eine sehr wesentliche Rolle. Ich will dies am Beispiel meiner eigenen Firma erklären. Nicht weil wir besser oder schlechter sind als andere, sondern lediglich weil ich es hier authentisch weidergeben kann.

Wir haben uns bei Fraisa ganz dem Konzept des inhabergeführten Unternehmens verschrieben. Aus diesem Grunde wurde unser Unternehmen im Jahr 2005 nicht an einen internationalen Konzern verkauft, sondern zu einem moderaten Preis, zahlbar über 20 Jahre an den damaligen Geschäftsführer, eben an mich, weiter gegeben. Nach diesem Schritt habe ich die Firma auf einen schnellen Wachstumskurs geführt, weil ich dachte, durch ein gutes Grundwachstum Wirtschaftsschwankungen abfedern und so sichere Arbeitsplätze gewährleisten zu können. Ich hatte dabei nicht mit der Möglichkeit gerechnet, dass sich das Geschäft mit Fräswerkzeugen jemals halbieren könnte, nachdem es dies seit der Nachkriegszeit niemals getan hatte. Bis 2009! Unser Umsatz hat sich halbiert, wir haben innert 12 Monaten 15 Mio. SFr. verbrannt und mussten zur Rettung der Firma 160 von damals 630 Stellen abbauen. Ich war angesichts der Option zwischen Zukunft für einen Teil und Entlassung von 160 Kollegen am Boden zerstört. Wir haben dann mit dem Letzen Geld eine „Sozialplan Plus“ realisiert, der seitens der Unia als beispielhaft bezeichnet wurde. Es gelang uns, über einen Sonderregelung auf Darlehensbasis, denjenigen die es brauchten, den Lohn auf 94% aufzuzahlen. Nachdem wir damit sichern konnten, dass niemand aus finanziellen Gründen verzweifeln musste, haben wir uns an den Wiederaufbau gemacht. Und wir haben von der Philosophie des schnellen Wachstums ein für alle Mal Abschied genommen.

Heute streben wir nur noch ein Wachstum von 2 bis 3% an, also das, was wir an Produktivitätssteigerung erreichen können. Wir investieren sehr viel Geld, in den letzten 5 Jahren 42 Mio. SFr. in neue Technologien. Gleichzeitig zahlen wir alles Fremdkapital zurück, um finanziell vollkommen unabhängig zu sein. Unternehmensgrösse oder Unternehmenswert, also die Generalziele des homo oeconomicus, des Fabelwesens der Betriebswirtschaftslehre interessieren uns nicht mehr, zumal wir die Firma ohnehin weitergeben und nicht meistbietend verkaufen wollen.

Die technologische Revolution, die das Anforderungsprofil an unsere Mitarbeitenden verändert, setzen wir konsequent um. Das führt dazu, dass wir dort, wo früher Angelernte Automaten bedient haben, heute Hightech Maschinen haben, die nachts und über das Wochenende mannos im µm-Bereich arbeiten. Die Bediener brauchen für diese Systeme, bei denen wir pro Arbeitsplatz heute zwischen 0,6 und 1,0 Mio. investieren, eine abgeschlossene Berufsausbildung. Das erreichen wir, indem wir die berufsbegleitende Ausbildung anbieten. Derzeit befinden sich bei uns 15 Kolleginnen und Kollegen zwischen 30 und 54 Jahren bei vollem Zeitausgleich in der berufsbegleitenden Ausbildung nach Artikel 32 BBV und werden demnächst mit dem Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis EFZ abschliessen. Wir versuchen also die Rationalisierung mit der Qualifikation zu synchronisieren. Bei der heutigen Pensionierungsrate von 3% und einer Fluktuation von ca. 3% pro Jahr kann dieser Umbau seit 2010 konsequent voran gerieben werden, ohne dass wir

jemanden hätten entlassen müssen. Bis 2021 wollen wir die Zahl der Ungelernten von 14% im Jahr 2010 auf nur noch 3% senken. In den Bereichen, in denen wir diese Konzepte umgesetzt haben konnten wir die Produktionskosten um 30 bis 60% senken. Die Mitarbeitenden arbeiten nur noch im Tagbetrieb, statt wie früher im Schichtbetrieb und verdienen dennoch **97%** ihres bisherigen Einkommens aus dem Dreischichtbetrieb.

Im Umweltbereich schliessen wir die Stoffkreisläufe für unsere Metalle, wir stellen auf Strom aus reiner Wasserkraft um und wir ersetzen die Fahrzeugflotte zunehmend mit elektrischen Fahrzeugen. Das alles stärkt unsere Wirtschaftlichkeit und auch unseren Spirit im Inneren.

Und genau das ist wichtig für die Innovationskraft der Firma. Wir ersetzen pro Jahr 10% unsers Sortimentes durch noch leistungsfähigere Produkte, das sind 800 Artikel in 10 bis 12 neuen Technologien pro Jahr. Und wir nutzen für Service, Vertrieb und auch Teile der Produktion ausländische Standorte als verlängerte Werkbänke. Dadurch müssen wir die Schweizer Kapazitäten bei starker Nachfrage nicht aufblähen, sondern können hier einen stabilen Kern, der sich auf neueste und damit auch ertragsstärkste Produkte konzentriert, erhalten.

Für diese Philosophie der Nachhaltigkeit und gerade auch der Qualifikationsoffensive für unsere ungelerten Kolleginnen und Kollegen wurden wir im September von einer hochrangigen Jury unter Leitung von Frau Ständerätin Pascale Bruderer mit dem Family Business Award ausgezeichnet.

Schweizer KMUs können nach unserer festen Überzeugung den Herausforderungen der Globalisierung, der Grosskonzernbildung und der technologischen Revolution verantwortungsvoll begegnen. Sie tun dabei gut daran, auf finanzielle Unabhängigkeit zu achten und sehr viel Zeit und Geld in die Aus- und Weiterbildung zu investieren!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!