

Scuoler Hatecke AG für Preis nominiert

Aus über 100 Betrieben hat eine Jury jene sechs Unternehmen ausgewählt, die am 6. März um den Unternehmerpreis Ostschweiz konkurrieren. Mit dem Metzgereiunternehmen Hatecke ist auch eine Bündner Firma im Rennen.

Von Stefan Schmid

St. Gallen. – Die Würfel für das grosse Finale des Unternehmerpreises Ostschweiz sind gefallen. Die neunköpfige Jury unter der Leitung von Franziska Tschudi, Geschäftsführerin der Wicor Holding in Rapperswil, hat sich aus einer Liste von rund 100 Unternehmen aus der Ostschweiz für sechs Finalisten entschieden, wie es in einer Medienmitteilung von gestern heisst. Vergeben wird der Unternehmerpreis Ostschweiz jeweils vom Swiss Venture Club, einem Verein zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Auf der Liste der sechs Finalisten ist auch die Hatecke AG aus Scuol zu finden. Ludwig Hatecke, Nachfahre norddeutscher Einwanderer und innovativer Metzgereiunternehmer, repräsentiert die neue Generation von Metzgern, die den Wert traditioneller Spezialitäten wiederentdeckt habe, schreibt die Jury in ihrer Beurteilung. Die Hatecke AG mit Niederlassungen in Scuol, Zernez, Zuoz und St. Moritz ist spezialisiert auf die Produktion hochwertiger Trockenfleisch- und Wurstspezialitäten und beschäftigt rund 35 Mitarbeitende.

Ein breites Spektrum

Neben der Hatecke AG sind folgende Firmen für den Unternehmerpreis nominiert, der am 6. März in St. Gallen verliehen wird:

- das Familienunternehmen **Inauen-Schätti AG** mit Sitz in Schwanden im Kanton Glarus. Das Unternehmen gilt laut Mitteilung mit seinen rund 60 Mitarbeitern als schweizweit und international führendes Seilbahnbau- und Montageunternehmen.

- die von Alfred Vogel gegründete **Bioforce AG**. Das Unternehmen mit Sitz in Roggwil im Kanton Thurgau bietet unter anderem Naturheilmittel und Gesundheitsbücher an. Es beschäftigt in der Schweiz 170 Mitarbeiter.

- die in St. Margrethen beheimatete **Samaplast AG**, die auf die Entwicklung und Herstellung von hochwertigen Kunststoffprodukten spezialisiert ist. Die Hälfte des Umsatzes erzielte das Unternehmen mit seinen rund 70 Mitarbeitern zuletzt in der Medizintechnik.

- die **Varioprint AG** mit Sitz in Heiden (Appenzell-Ausserrhodan). Trotz Globalisierung und enormem Preisdruck habe sich Varioprint in den letzten Jahren als führender Leitplattenhersteller im oberen Technologie-segment etablieren können, schreibt die Jury. Varioprint beschäftigt rund 140 Mitarbeitende.

- die **Weber Bekleidungen AG**. Sie gehört mit ihren Mode-Weber-Filialen an sieben Standorten im Kanton St. Gallen zu den führenden Modehäusern in der Ostschweiz.

Weitere Infos: www.swiss-venture-club.ch.

Heidiland künftig ohne Amden-Weesen

Amden. – Die Ferienregion Heidiland will sich neu organisieren. Seit vergangem Mai ist diese Reorganisation im Gang – mit dem Ziel, Heidiland weiterhin erfolgreich im Markt zu positionieren und weiterzuentwickeln. Nun haben sich aber die beiden St. Galler Gemeinden Amden und Weesen nach zehnjähriger Zusammenarbeit entschieden, die neue Heidiland Tourismus AG zu verlassen, wie es diese Woche in einer Medienmitteilung hiess. Amden und Weesen wollen sich künftig in Richtung Rapperswil-Zürichsee orientieren. (so)

Erfolgsmethoden aus Fernost wirken auch im Rheintal

Die Noventa Engineering AG ist ein KMU, wie es Tausende in der Schweiz gibt. Und doch ist der Industriebetrieb aus dem St. Galler Rheintal speziell: Er setzt nämlich mit Erfolg auf die japanischen Kaizen-Produktionsmethoden.

Von Stefan Schmid

Diepoldsau. – Über 170 Mitarbeiter beschäftigt das Industrieunternehmen Noventa an seinem Sitz in Diepoldsau im Herzen des St. Galler Rheintals. Der Jahresumsatz beläuft sich auf rund 60 Millionen Franken. Tätig ist die Noventa Engineering AG als so genannter Outsourcing-Spezialist – das heisst, das Unternehmen entwickelt, gestaltet und produziert Produkte einzig im Auftrag von Kundenunternehmen. So stellt Noventa beispielsweise das gesamte Sortiment an Handtuch- und Seifenspendern der in diesem Bereich marktführenden CWS her. Für den Sanitärtechnikkonzern Geberit mit Sitz in Rapperswil/Jona haben die Rheintaler zudem die neuen Generationen von Dusch-WCs entwickelt und produzieren diese. Und auch für die Nähmaschinenherstellerin Bernina ist die Noventa als Zulieferbetrieb tätig.

So weit, so wenig aussergewöhnlich. Mittelgrosse Unternehmen im Industriesektor wie die Noventa gibt es in der Schweiz viele. Und diese sind – wie die Noventa – Tag für Tag dem harten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Ob es nun darum geht, die Kosten möglichst niedrig zu halten, die Innovationskraft zu erhöhen oder darum schnell und flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren zu können. Und genau im Umgang mit diesem Wettbewerbsdruck liegt das, was die Noventa zu einem speziellen Unternehmen macht. Als erstes Schweizer KMU (kleine und mittlere Unternehmen) hat die Noventa nämlich ihre gesamte Produktion konsequent auf die japanische Kaizen-Philosophie umgestellt (siehe Kasten).

Sich für die Schweiz entschieden

Auf Kaizen, zu deutsch etwa «kontinuierlich verbessern», ist man bei der Noventa vor rund vier Jahren gestossen, wie Geschäftsleitungsmitglied Dieter Marxer sagt. Damals stand man in Diepoldsau vor dem Grundsatzentscheid, einen Teil der Produktion ins kostengünstigere Ausland (Osteuropa oder Asien) zu verlagern oder den Standort im Rheintal gezielt zu verstärken. Im Gegensatz zu vielen anderen Schweizer Unternehmen, die in den letzten Jahren mit Teilen ihrer



Neuen Weg eingeschlagen: Die Noventa Engineering AG in Diepoldsau hat sich ganz der Kaizen-Philosophie verschrieben.

Bilder Hanspeter Wagner

Produktion ins Ausland abgewandert sind, hat man sich bei der Noventa dafür entschieden, auf den Standort Schweiz zu setzen.

Allerdings unter der Bedingung, dass die Produktivität in Diepoldsau stark verbessert werden muss, um die höheren Schweizer Lohnkosten kompensieren zu können und so international wettbewerbsfähig zu bleiben, wie Marxer erklärt. Denn gerade für einen Zulieferbetrieb wie die Noventa sind die Kosten und damit die Produktivität das A und O. Im Laufe des in der Folge angestossenen Projekts «Fit in die Zukunft» habe man schliesslich die Kaizen-Philosophie kennen gelernt und bald darauf auf das ganze Unternehmen übertragen.

Produktivität enorm gesteigert

Der Erfolg war durchschlagend. Die Produktivität konnte – über das ganze Unternehmen gesehen – innert kurzer Zeit um 30 Prozent gesteigert werden. In einzelnen Produktionslinien betragen die Verbesserungen laut Marxer gar 100 Prozent. Zudem konnten unter anderem die Durchlaufzeit der einzelnen Montagelinien verkürzt und der Flächenbedarf um etwa die Hälfte verringert werden. All dies wirkt sich positiv auf die Kostenstrukturen aus. Heute ist die Noventa international konkurrenzfähig, erzielte im vergangenen Geschäftsjahr

eine Umsatzsteigerung von 15,5 Prozent und blickt voller Optimismus in die Zukunft. In Diepoldsau werden derzeit die Kapazitäten ausgebaut und laufend neue Arbeitsplätze geschaffen.

Produktion aus einem Fluss

Doch wie funktioniert Kaizen bei Noventa? Eine grosse Stärke der japanischen Management-Philosophie sei es, die Abläufe konsequent einfach zu halten, erklärt Marxer. So habe man – um nur ein Beispiel von vielen zu nennen – die einzelnen Montagelinien komplett in ihre «Einzelteile» zerlegt und völlig neu gestaltet. Nach dem so genannten One-Piece-Flow-Prinzip werden die Produkte neu in einem fließenden Arbeitsprozess vom Einzelteil bis zum Endprodukt fabriziert. Die Vormontage fällt so weg. Zudem werden die einzelnen Arbeitsschritte genau aufeinander abgestimmt, sodass möglichst geringe unproduktive Wartezeiten entstehen.

Bedeutet solche Produktivitätsverbesserungen aber nicht einfach mehr Stress für die Mitarbeiter? Nein, meint Marxer mit Vehemenz. Kaizen sei im Gegenteil stark Mitarbeiterorientiert und auch keineswegs ein Abbauprogramm – kein einziger Noventa-Mitarbeiter habe wegen Kaizen seinen Job verloren. Bei Kaizen gehe es nicht darum, die Mitarbeiter wie ei-

ne Zitrone auszupressen. Ziel sei es vielmehr, dass die Mitarbeiter in einem konstanten Rhythmus mit weniger Störungen und ohne Hektik arbeiten könnten. «Nicht die Mitarbeiter sollen beschleunigt, sondern die Abläufe so optimiert werden, dass die Mitarbeiter von selber schneller werden», erklärt Marxer.

Er räumt ein, dass die Skepsis der Belegschaft gegenüber den neuen Methoden aus Japan anfangs gross war. Einige Mitarbeiter verliessen das Unternehmen auch, weil sie zum Beispiel nicht mit der bei Kaizen vermehrt gefragten Teamarbeit und Transparenz umgehen konnten. Über den Erfolg habe man im Laufe der Zeit aber Mitarbeiter um Mitarbeiter von Kaizen überzeugen können.

Eigenes Beratungsunternehmen

Die Noventa hat es sich nun zur Aufgabe gemacht, Kaizen in der Schweiz bekannter zu machen. Im Sommer 2006 wurde deshalb ein eigenes Beratungsunternehmen gegründet, das anderen Unternehmen bei den ersten Schritten in Sachen Kaizen zur Seite stehen soll. Das Interesse sei gross, betont Marxer. Kein Wunder, schliesslich zeigt gerade das Beispiel Noventa, dass dank Kaizen auch auf dem «teuren» Produktionsstandort Schweiz konkurrenzfähig gewirtschaftet werden kann.



Ein KMU mit innovativen Köpfen: Bei der Noventa werden unter anderem Produkte direkt an CAD-Arbeitsplätzen entwickelt.

«Vom Guten zum Besseren»

Kaizen ist eine japanische Management-Philosophie, die auf den früheren Toyota-Ingenieur Taiichi Ohno zurückgeht. In den Sechzigerjahren richtete der damals kriselnde japanische Autobauer seine Produktionsmethoden mit grossem Erfolg nach Kaizen aus und entwickelt die Philosophie seither laufend weiter.

Das japanische Wort Kaizen setzt sich aus den Teilen «Kai» für «Wandel» und «Zen» für «zum Besseren» zusammen – und wird bisweilen auch als «Chance zum Guten» übersetzt. Im Managementbereich ist damit ein stetiger Verbesserungsprozess auf allen Ebenen eines Unternehmens gemeint – und zwar systematisch und in kleinen Schritten. Damit hebt sich die Kaizen-Philosophie klar ab von den einmaligen und oftmals harten Restrukturierungs-

massnahmen, wie sie in der westlichen Wirtschaftswelt üblich sind, um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

Ziel von Kaizen ist es, die Prozesse und Abläufe in allen Bereichen eines Unternehmens stetig zu verbessern. Was relativ abstrakt tönt, lässt sich an einem Kaizen-Grundsatz vielleicht etwas besser veranschaulichen. Ein Credo der Management-Philosophie lautet: Verschwendung konsequent zu vermeiden. Verschwendung entsteht etwa durch Fehler in der Produktion, zu lange Transportwege und unnötige Wartezeiten. Für Verschwendung zahlt der Kunde aber nicht. Entsprechend wird gemeinsam mit den Mitarbeitern jeder Arbeitsschritt daraufhin untersucht, welche Abläufe optimiert werden können. (sid)