

# WOMEN IN BUSINESS

DEZ 2020 / JAN 2021  
CHF 9.80 | EUR 9.00  
womeninbusiness.ch



DAS SCHWEIZER WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE FRAU

**GEMEINSAM  
SIND WIR  
STARK**

IHR WOMEN IN BUSINESS  
TEAM

## INTERNATIONAL

«GRÜNE» DESIGNMÖBEL MIT  
KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

SEITE 20

## UNTERNEHMEN

TEXTILES KNOW-HOW SETZT  
AUF ELEKTROTECHNIK

SEITE 36

## GELD UND ANLAGE

TRENDUMKEHR  
IM IMMOBILIENMARKT

SEITE 42

# WOMAN OF THE YEAR 2020

*Brigitte Breisacher, Unternehmensleiterin,  
Alpnach Norm-Schränkelemente AG*

SEITE 10

Woman of the Year 2020

# Brigitte Breisacher

Seit zwölf Jahren leitet Brigitte Breisacher als CEO und Inhaberin das von ihrem Vater gegründete KMU Alpnach Norm – ein Innerschweizer Wirtschaftsfaktor. Im Interview spricht sie darüber, was ihren Führungsstil prägt, wieso sie dem Wachstumsgebot kritisch gegenübersteht, und was es bringt, wenn die Chefin mitanpackt.

Interview: **Ruth Hafen**



**Kooperativer Führungsstil**  
Brigitte Breisacher führt seit 2008 erfolgreich das innerschweizer Familienunternehmen Alpnach Norm als Alleininhaberin und fördert zudem mit einer Stiftung das regionale Handwerk.

**WOMEN IN BUSINESS: Brigitte Breisacher, Sie haben Alpnach Norm 2008 als Alleininhaberin übernommen. Ihr Vater Theo hat das Unternehmen 1966 als Möbelwerkstätte gegründet und Sie geprägt für die Arbeitswelt. Sie haben 20 Jahre mit ihm gearbeitet. Was führen Sie fort, was haben Sie geändert?**

Brigitte Breisacher: Sicher halte ich an seinen Werten fest: Ehrlichkeit, Respekt, Bescheidenheit, aber auch Transparenz. Diese Werte haben wir auch zu Hause in der Familie gelebt. Zudem lege ich Wert auf eine gewisse Bodenständigkeit, auch gegenüber den Mitarbeitenden. Ich habe sehr viele langjährige Mitarbeitende, die länger im Betrieb sind als ich. Ebenso wichtig ist die Qualität unserer Produkte, seien das Küchen oder Schränke. Eines habe ich jedoch verändert: Ich bin von der Norm zur Individualität übergegangen. Heute produzieren wir nach individuellem Kundenwunsch ab «Stückzahl eins» und haben die Prozesse entsprechend angepasst.

**Eine Norm kann ja auch die Kreativität befeuern ...**

Genau. Bei uns sind die Prozesse und Produktdetails normiert und standardisiert, das schafft Planungssicherheit und erhöht die Produktqualität. Die Produkte als solche sind alle einzigartig und kundenspezifisch.

**Wer sind Ihre Kunden?**

Architekten, Generalunternehmer, aber auch Bauherren und Privatleute, bei denen vielleicht ein Kind ausgezogen ist und nun ein Zimmer frei wird, das dann zum Beispiel zu einer grosszügigen Ankleide umfunktioniert wird.

**«Ich lebe eher einen kooperativen Führungsstil, ich binde meine Mitarbeitenden ein.»**

**Nochmals zurück zur Familie: Sie haben sechs Geschwister. Wie hat diese Familienkonstellation Sie geformt?**

Sehr stark. Wir haben auch heute noch sehr engen Kontakt, denn Familie ist für uns alle sehr wichtig. Seit 20 Jahren feiern wir die Geburtstage der Eltern gemeinsam mit einem Ganztagesprogramm oder sogar einigen Tagen.

**Gab es keine Konkurrenz unter den Geschwistern? Man muss sich ja behaupten, wenn so viele Kinder da sind.**

Ich bin die zweitjüngste und habe eine Zwillingsschwester. Wir sind sechs Mädchen und ein Bub. Bei uns hiess es immer: Alles wird durch sieben geteilt. Es gab keine Favoriten. Jedes Kind durfte das lernen, was es wollte. Uns wurde kein Druck aufgesetzt, keiner musste studieren gehen, alle hatten freie Wahl. Wir wurden streng erzogen, aber auch sehr liebevoll



## Über Brigitte Breisacher

Mit 19 Jahren tritt Brigitte Breisacher 1987 in das vom Vater gegründete Familienunternehmen Alpnach Norm ein. Theo Breisacher hatte das Unternehmen 1966 mit sechs Mitarbeitenden gegründet und kontinuierlich zu einem florierenden KMU expandiert. Brigitte Breisacher lässt sich nach dem KV zur Eidg. Dipl. Marketingplanerin ausbilden, besucht das Management Seminar der Universität St. Gallen und macht eine Ausbildung am Institut für Finanzdienstleistung in Zug.

Im Jahr 1999 wird die Alpnach Küchen AG gegründet und 2003 nimmt die ZURAG AG die Produktion auf. Im Mai 2008 übernimmt sie als Alleininhaberin die Firmen Alpnach Norm-Schränkelemente AG sowie die Alpnach Küchen AG und die ZURAG AG und gründet die Alpnach Norm-Holding AG.

Ins selbe Jahr fällt die Gründung der Breisacher Stiftung. Als starke Arbeitgeberin in der Region Ob- und Nidwalden legt Alpnach Norm auch Wert auf die regionale Förderung des handwerklichen Berufs. Die Breisacher Stiftung unterstützt die guten schulischen und handwerklichen Leistungen von angehenden Berufsleuten und schüttet jedes Jahr rund 160 000 Franken an Jugendliche aus, die mit Erfolg ihre Berufslehre absolviert haben.

Seit 2015 ist sie zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Lungern-Turren-Bahn AG, die ihr Vater aus dem Konkurs gekauft, saniert und ausgebaut hat.

Heute umfasst die Alpnach Norm-Gruppe drei Produktionsbetriebe in der Schweiz sowie sieben Ausstellungen mit total 190 Mitarbeitenden. Im Mutterhaus in Alpnach Dorf werden sämtliche Stauraumlösungen auf einer Fläche von über 20 000m<sup>2</sup> hergestellt.

alpnachnorm.ch

gefördert. Auch als ich mich entschieden habe, im August 1987 in die Firma einzutreten, gab es keine Diskussionen.

**Was hat Ihre Mutter Ihnen mitgegeben?**

Organisationstalent, Feingefühl und Charme.

**Wie unterscheidet sich Ihr Führungsstil von dem Ihres Vaters?**

Unser Vater war ein Patron durch und durch. Was er sagte, galt. Ich lebe eher einen kooperativen Führungsstil, ich binde meine Mitarbeitenden ein. Ergibt sich etwas unentschieden, entscheide ich mit Stichentscheid.

**Was können weibliche Führungskräfte besser als männliche?**

Das ist eine schwierige Frage. In der Geschäftsleitung habe ich drei männliche Mitstreiter. Ich denke, eine gute Mischung macht es aus: Ying braucht Yang, Tag braucht Nacht. Ich würde nicht sagen, dass eine weibliche Führungsperson besser ist – im Übrigen kann ich nur von mir sprechen. Ich höre oft auf meinen Bauch und entscheide entsprechend. Mein Standpunkt kann sich jederzeit ändern, wenn ich eine Situation kritisch und neutral betrachte. Ich führe mit gesundem Menschenverstand, das ist alles. Das Wichtigste ist doch, dass man die Anliegen der Mitarbeitenden ernst nimmt, zielorientiert ist und klare Ansagen macht. Meine obersten Ziele sind: Erhaltung der Arbeitsplätze und Fortführung des Unternehmens. Ich möchte begeisterte Mitarbeitende und zufriedene Kunden, die uns weiterempfehlen.

**«Ich möchte ganz einfach der beste Anbieter im Bereich Stauraumlösungen und Küchen sein. Ich setze auf Qualität.»**

**Wie begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden?**

Indem ich sie mit einbinde, ihnen Verantwortung übertrage, sie fordere und fördere, sie als Menschen behandle und nicht als Nummern. Indem ich mich bei ihnen bedanke, ihnen auf die Schultern klopfte. Ich lobe sie, aber ich kritisiere sie auch, wenn etwas nicht gut ist. Ich bin eine nahbare Chefin. Meine Mitarbeitenden sollen spüren, dass ich wie sie ein Teil des Unternehmens bin. Gemeinsam bewegen wir die Dinge.

**Dabei hilft Ihnen sicher, dass Sie die Firma von der Pike auf kennen.**

Klar, das Unternehmen ist mir mit auf den Weg gegeben worden und ich bringe mich voll ein. Ein Beispiel: Wenn wir an einer Messe sind, dann reinige ich mit meinen Männern während der Messezeit zusammen den Stand, andere haben ►

## Der Schweizer Standard für Finanzbuchhaltung

Abacus Finanzbuchhaltung – die Software für Finanz-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Kostenrechnung sowie E-Banking



### Ihr Nutzen mit Abacus Finanzbuchhaltung

Die Abacus Finanzbuchhaltung ist der Schweizer Standard für Finanzbuchhaltung. Sie ist praxiserprobt und in vielen Unternehmen und Treuhandgesellschaften unterschiedlichster Grössen seit vielen Jahren im Einsatz.

Die Abacus Finanzsoftware, insbesondere die Finanzbuchhaltung mit Kostenrechnung, hat sich in den letzten drei Jahrzehnten in Tausenden von Betrieben der unterschiedlichsten Branchen als zentraler Bestandteil moderner ERP-Gesamtlösungen bewährt.

[abacus.ch/finanzbuchhaltung](https://abacus.ch/finanzbuchhaltung)

**ABACUS**



#### Individuelle Lösungen

Möglichst viel Stauraum schaffen und dies mit indirekter Beleuchtung.

dafür Putzequipen. Da fällt mir doch kein Zacken aus der Krone! So etwas prägt und verbindet. Ich kann ja nur das von den Mitarbeitenden verlangen, was ich selber imstande bin zu tun – leading by example, wenn Sie wollen.

#### Gibt es bei Alpnach Norm auch Schreinerinnen?

Wir hatten eine Schreinerin, sie ist aber diesen Sommer Mutter geworden. Zudem ist bei Alpnach Küchen noch eine Schreinerin in der Produktion tätig.

#### Fördern Sie Mädchen speziell, gerade auch im Hinblick auf den Fachkräftemangel?

Ich finde auf jeden Fall, dass Mädchen auch vermeintliche Männerberufe lernen sollen. Bei uns im Betrieb bieten wir aber nur eine Anlehre an. Wir sind ein spanplattenverarbeitender Betrieb und keine herkömmliche Schreinerei und können daher nicht die umfassende Berufsausbildung anbieten.

#### Als weibliche CEO und Inhaberin eines KMU erfüllen Sie die Frauenquote zu 100 Prozent. Was halten Sie generell von der Quote?

Ich bin überhaupt kein Fan der Frauenquote. Ich sage: Die Person, die die Fähigkeit und die Freude hat, die das kann und will, die soll den Job machen, unabhängig vom Geschlecht.

#### Sie haben vorhin Ihre Grundwerte erwähnt: Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen, Bescheidenheit. Wie reagieren Sie, wenn diese verletzt werden?

(lacht) Dann kommen Stier UND Skorpion zum Vorschein – obwohl ich harmoniebedürftig und friedliebend bin. Mit mir kann man über alles reden, und ich finde, jeder Mensch hat eine Chance verdient, vielleicht sogar eine zweite. Aber die muss er oder sie packen. Geschieht das nicht, dann reisst mein Geduldsfaden. Aber wie gesagt, ich bin nahe an meinen Mitarbeitenden und kann sie so mit meiner Begeisterung auch anstecken. Wir sitzen alle im gleichen Boot.

**«Ich mache mich stark für den Produktionsstandort Schweiz, es geht doch auch um den Erhalt der Arbeitsplätze.»**

#### Wie haben Sie die Pandemie erlebt?

Wir hatten im April und Mai Kurzarbeit, im Juni waren wir dann wieder auf 100 Prozent. Auch jetzt haben wir eine gute Auftragslage. In unserem Business leben wir fast von der Hand in den Mund: Ich weiss nur auf vier bis sechs Wochen hinaus,



#### Handwerk

Viele Spezialanfertigungen werden von Bankschreibern bearbeitet.

welche Aufträge wir in der Produktion haben, um die Mitarbeitenden auszulasten. Natürlich haben wir Werkverträge für 2021, das gibt uns ein wenig Sicherheit. Aber die Mitarbeitenden beschäftigen kann ich erst, wenn wir beim Kunden die Masse für unsere Einbaumöbel aufgenommen haben. Wir haben keine grossen Möbelhändler als Kunden, sondern Endverbraucher. Während der ersten Corona-Welle mussten wir unsere Ausstellungen schweizweit schliessen. Mit unseren Schutzkonzepten konnten wir die Beratungen jedoch rasch wieder aufnehmen.

#### Wie lief die Arbeit im Betrieb konkret? Homeoffice eignet sich ja nicht für Schreiner.

Ganz zu Beginn der Pandemie habe ich meine Produktionsleute zweigeteilt, die eine Gruppe hat Montag bis Mittwoch gearbeitet, die andere Donnerstag bis Samstag. Ich habe den Samstag in dieser speziellen Situation zu einem Arbeitstag erklärt, und alle haben mitgezogen. Wer im Homeoffice arbeiten konnte, hat das gemacht. Bereits am 15. März hatte ich die ganzen Massnahmenpläne geschrieben und die Anmeldung für die Kurzarbeit gemacht. Ich habe am Sonntag eigenhändig 200 Flaschen Desinfektionsmittel abgefüllt, nachdem mir meine Zwillingsschwester am Samstag 100 Liter davon gebracht hatte. Als meine Mitarbeitenden am Montagmorgen zur Arbeit gekommen sind, hat jeder neben einer Flasche Desinfektionsmittel eine genaue Weisung erhalten,

was er darf und was nicht. Wir waren parat, als der Lockdown kam. Mir war das wichtig, egal wie der Bundesrat oder das BAG entscheidet: Wir sind vorbereitet.

#### Als Alleinbesitzerin des Unternehmens liegt die Entscheidungshoheit allein bei Ihnen, Sie sind dadurch schnell und flexibel, wie die Pandemie gezeigt hat. Mit wem beraten Sie sich, wenn Sie mal nicht weiterkommen?

Mein Vater hat im Bereich Investitionen noch eine beratende Funktion. Andererseits kann ich mich je nach Thema auf meine technischen Geschäftsleiter bei Alpnach Norm, Alpnach Küchen und ZURAG AG wie auch auf die Geschäftsleitung (Leiter Technik, Verkauf und Finanzen) und meinen VR-Präsidenten verlassen. Den Rest löse ich selber. In der Pandemie war klar, dass ich auch Krisenverantwortliche bin. An besagtem Sonntag waren auch mein technischer Geschäftsleiter und der Finanzleiter mit mir im Büro, sie haben mir bei der Bürokratie geholfen und mich moralisch unterstützt.

#### Konnten Sie sogar profitieren, weil die Leute jetzt mehr Wert auf ein schönes Zuhause legen?

Das ist derzeit schwierig zu sagen, weil wir stark im Neubaugeschäft tätig sind. In die sieben Ausstellungen, die wir in der ganzen Schweiz unterhalten, kommen Private, die nach einem neuen Schlafzimmer- oder Garderobenschrank suchen. Wir hatten dort keinen Umsatzeinbruch. Dieser Teil des Geschäfts ist sogar etwas besser gelaufen. Wir machen mit direkten Endverbrauchern etwa 30 Prozent unseres Umsatzes, den Rest mit Architekten und Generalunternehmern für Eigentumswohnungen, Mehrfamilienhäuser oder grosse Überbauungen. Aber es ist schon vorstellbar, dass die Leute ihr unverbrauchtes Ferienbudget nun in eines unserer Produkte investieren. Darüber würde ich mich sehr freuen.

#### Welche Rolle spielt die Digitalisierung bei Alpnach Norm?

Zum einen haben wir wie viele Unternehmen eine ERP-Daten-Erfassung. Der Verkauf berät die Kunden und setzt die Kundenwünsche von der Auftragsbestätigung bis zur Massaufnahme um. Die Arbeitsvorbereitung bereitet die Aufträge digital vor, damit diese direkt auf die Maschinen und Anlagen der Produktion weitergegeben werden können. Mitte November haben wir rund 1,5 Millionen Franken für eine neue automatische Zuschnittanlage und weitere betriebliche Anpassungen bewilligt.

#### Arbeitsplatzerhaltung ist ja bei der Digitalisierung ein wichtiges Stichwort.

Wir haben viele Spezialanfertigungen, die von Bankschreibern bearbeitet werden. Auf der Montage braucht es Fachleute, da können wir nicht mit Robotern arbeiten. Ein gewisser Anteil an Handarbeit wird immer bleiben, und das zeichnet unsere Qualitätsprodukte auch aus. ►



**Auf Mass**  
Eine optimale Stauraumlösung, die zusätzlich im Wohnraum integriert ist.



**Hochwertige Qualität**  
Damit auch Kinder sich in ihren eigenen vier Wänden geborgen fühlen.

**In welche Richtung möchten Sie Ihr Unternehmen führen?**

Ich möchte ganz einfach der beste Anbieter im Bereich Stauraumlösungen und Küchen sein. Ich setze auf Qualität. Ich will nicht partout wachsen und eines Tages 400 Mitarbeitende beschäftigen. Jetzt sind wir knapp 200 Mitarbeitende und das ist ok, ich habe den Überblick, kenne jeden mit Namen, weiss über die Familien Bescheid, das ist mir wichtig. Viel wichtiger, als sagen zu können, wir sind ein Team von 400 Personen und machen 100 Millionen Umsatz. Das ist nicht mein Ding. Denn dann könnte ich nicht mehr alleine entscheiden. Ich bin gerne selbstständig, bin gerne schnell – das entspricht meinem Naturell.

**Alpnach Norm ist ein Innerschweizer KMU. Wie behaupten Sie sich gegen die ausländische Konkurrenz?**

Mit Top-Produkten und erstklassiger Dienstleistung. Bei uns verdienen die Mitarbeitenden mehr als 9,50 Euro in der Stunde. Ich versuche das den Kunden zu erklären, denn auch sie haben ja ein höheres Einkommen. Ich mache mich stark für den Produktionsstandort Schweiz, es geht doch auch um den Erhalt der Arbeitsplätze. Wenn nur noch «Geiz ist geil» angesagt ist, wieso sollte ich denn da überhaupt noch Verantwortung tragen und Arbeitsplätze erhalten? Wenn jeder nur noch die Einstellung hat, dass Geld das Wichtigste ist – das kann es doch nicht sein! Ich bin überzeugt, dass die Kundennähe, die persönliche Beratung und die lokale Verankerung auch zukünftig einen hohen Stellenwert behalten.

**Wenn sich die Gelegenheit ergäbe, ins Ausland zu expandieren, würden Sie das tun?**

Nein! Italien zum Beispiel ist sehr designorientiert, jedoch haben sie eine andere Vorstellung von Qualität. In Deutschland wiederum herrscht die «Geiz ist geil»-Mentalität, da sind wir zu teuer. Dem Credo des unbedingten Wachstums stehe ich kritisch gegenüber. Lieber bleibe ich klein und übersichtlich, schnell, agil und unabhängig. Ausserdem ist die Montage unserer Produkte ein wichtiger Qualitätsfaktor, den ich nur ungern aus den Händen gebe.

**Schränke und Küchen sind Ihr Lebensinhalt: Haben Sie einen speziellen bei sich zu Hause?**

(lacht) Nein! Ich hätte schon lange gerne im Essbereich ein neues Sideboard. Seit vier Jahren plane ich das schon, bin aber noch keinen Schritt weitergekommen. Jedes Mal, wenn ich nach Hause komme, denke ich: Oh, ich sollte jetzt wirklich mal vorwärts machen. Eine neue Garderobe wäre auch schön oder eine neue Küche mit Kochinsel. Aber eben ...

**Sie schwimmen gerne in Ihrer Freizeit. Was gefällt Ihnen an diesem Sport?**

Das Element Wasser trägt mich. Sonst trage ich – im Wasser werde ich getragen. ★

JEDER ERFOLG STARTET MIT  
EINER ENTSCHEIDUNG:

WIR FREUEN UNS  
SCHON HEUTE  
DARAUF, ERFOLGE  
MIT IHNEN ZU FEIERN.

WOMEN IN  
BUSINESS

Herzliche Gratulation der erfolgreichen  
Unternehmerin Brigitte Breisacher  
zum Titel «Women of the Year».

juliusbaer.com