

# Unternehmer

Dezember 2018

Unternehmen in der Schweiz

## Im Fokus: Tradition

### Erfolgreich mit Holz

Markus Lädach, CEO der  
Olwo-Gruppe, im Gespräch

### Domaine de Montmollin

Wiederentdeckt: vergessene  
Traditionen im Weinbau



#### **Olwo-Gruppe**

Die aus einer Sägerei hervorgegangene Olwo ist heute eines der grössten Schweizer Handelsunternehmen für Holzwerkstoffe. Ein Gespräch mit CEO Markus Lädach. Seite 04



#### **Domaine de Montmollin**

Seit dem 17. Jahrhundert produziert Familie de Montmollin Wein. Die Geschwister Benoit de Montmollin und Rachel Billeter streben nach stetiger Verbesserung ihrer Tropfen. Seite 12



#### **Alpnach Norm**

Bei null beginnend, baute Theo Breisacher in Alpnach eine Schrankfabrik. Seine Tochter, CEO Brigitte Breisacher, trägt den Namen Alpnach weiterhin mit Stolz und Dankbarkeit in die ganze Schweiz hinaus. Seite 26



#### **Caffè Chicco d'Oro**

Bei Chicco d'Oro steht die Familie Valsangiacomo für Kontinuität: Die Pflege der familiären Werte zieht sich wie der Duft von Kaffeebohnen durch die Unternehmensgeschichte. Seite 20

# Auf dem Weg zum intelligenten Schrank



Am Fusse des Pilatus, nahe dem idyllischen Alpnachersee, produziert die Alpnach Norm jährlich 37'000 Schränke.

CEO Brigitte Breisacher über die Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation und ihre Vision mitdenkender Kleiderschränke.

Text: Mariska Beirne



CEO Brigitte Breisacher im Hochregal-Plattenlager. Früher produzierte die Alpnach Norm auf Lager. Heute ist jeder Schrank ein Unikat und das Lager ist nur noch ein Fünftel so gross wie einst.

**«Individualität ist für uns Norm», lautet Ihr Slogan. Braucht es diesen, um sich vom Wort «Norm» im Unternehmensnamen zu distanzieren?**

Der Begriff Norm wird uns schon lange nicht mehr gerecht, denn was wir heute produzieren, ist alles andere als Norm. Trotzdem gehört unser Firmenname zu uns. Als mein Vater das Geschäft 1966 gründete, machte ihn genau die Idee der Norm so erfolgreich. Er erfand den Normschrank, der von den 60ern bis in die 80er-Jahre in Tausende Wohnungen und Einfamilienhäuser eingebaut wurde.

**Und heute will keiner mehr Normen?**

Heute definiert bei uns jeder Kunde seine eigene Norm. Genau damit heben wir uns vom Möbelhaus ab, wo es einen zweitürigen Schrank in fünf Farben gibt und fertig. Bei uns ist jeder Schrank, jede Küche ein Unikat. Der Kunde wählt alles nach seinen Wünschen aus, und die Palette ist riesig. Die einzige Konstante: Der Korpus ist aus Holz. Drumherum ist alles variabel: Oberflächen, Farben, zusätzliche Materialien

wie Metall, Spiegel oder Glas, Türgriffe, Art der Türen. Bei der Innenausstattung geht es genauso weiter – es ist fast endlos. Und ganz wichtig: Massgenauigkeit. Wenn der Schrank eine Treppenschräge ausfüllen soll, ist das möglich. Es wird ja alles exakt auf Mass produziert.

**Mit dem Ortsnamen Alpnach in Ihrem Firmennamen identifizieren Sie sich aber ohne Vorbehalte?**

Ja, persönlich und geschäftlich. Mein Vater kam 1954 als junger Schreiner mit 100 D-Mark in der Tasche von Süddeutschland in den Kanton Obwalden, weil man hier jemanden in einer Möbelfabrik suchte. In einer leer stehenden Parkettfabrik in Alpnach gründete er einige Jahre später die Alpnach Norm. Im Haus gegenüber wuchsen meine sechs Geschwister und ich auf. Heute betreibt die Alpnach Norm-Gruppe zwölf Filialen in allen Regionen des Landes und zwei weitere Produktionsstandorte. Unser Hauptsitz aber ist hier in Alpnach, wo wir ein bedeutender Arbeitgeber sind. Von hier aus tragen wir den Ortsnamen in die ganze Schweiz hinaus.

Ihre Verbundenheit mit der Region verdeutlicht die Familie Breisacher unter anderem mit der Breisacher Stiftung und dem Erhalt der Lungern-Turren-Bahn.



**Sie haben wie erwähnt sechs Geschwister, inklusive einer Zwillingsschwester. Warum haben gerade Sie den Betrieb übernommen?**

Meine Geschwister sind fast alle selbstständig erwerbend, aber niemand hatte Ambitionen, die Verantwortung für die Alpnach Norm zu übernehmen. Sie waren sich einig, dass ich dafür am geeignetsten sei.

Veränderung. Bliebe ich ausschliesslich beim Alten, würden wir bald nichts mehr verkaufen. Ein gesunder Mix aus Tradition und Innovation, das sagt mir zu. Heute ist vieles sehr schnelllebig, aber die Wurzeln dieses Unternehmens geben mir Halt und Bodenhaftung.

**Unterscheidet sich Ihr Führungsstil von dem Ihres Vaters?**

Mein Vater war noch ein richtiger Patron. Ich führe anders: Ich übergebe meinen Mitarbeitenden viel Verantwortung, suche aber auch gemeinsam mit ihnen nach Lösungen. Die Grundwerte, die mein Vater pflegte, Ehrlichkeit, Anstand und Respekt, bilden aber auch 2018 noch unsere Basis. Es ist mir jedoch wichtig, meinen Leuten gleichzeitig zu vermitteln: Du und dein Wissen sind gefragt, ich will keine Arbeiter – ich will Mitarbeitende, die sich einbringen und mitdenken.

**Wie bringen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, sich aktiv zu verhalten?**

Eine entscheidende Rolle spielte sicherlich unsere Umstellung auf Lean Management vor einigen Jahren. Diese hat sich nicht nur auf die Prozesse in der Produktion ausgewirkt, sondern auch auf die Mentalität im Betrieb. Wie überall gibt es aber solche, die sich mehr einbringen, und solche, die es weniger tun.

**Was bewog Sie dazu, auf Lean Management umzustellen?**

Zum einen ist da ein grosser Preisdruck von aussen – die wirtschaftliche Situation ist nicht ganz dieselbe wie zu Zeiten meines Vaters – die Konkurrenz der grossen Möbelhäuser und von Anbietern aus dem In- und Ausland ist riesig. Zum anderen bin ich sehr überzeugt von dieser Philosophie, die in den japanischen Toyota-Fabriken entwickelt wurde, um die Effizienz zu steigern.

# «Die Wurzeln dieses Unternehmens geben mir Halt und Bodenhaftung.»

**Und Sie selber?**

Ich war schon als kleines Mädchen am glücklichsten, wenn ich auf dem Chefsessel meines Vaters sitzen durfte.

**Die Nachfolge eines Familienbetriebs anzutreten – das klingt nach Traditionen, die es zu wahren gilt. War das jemals eine Belastung?**

Ich empfand die Tradition nie als Belastung, sondern eher als Sicherheit. Das Einzige, an dem ich nicht herum-schrauben durfte, war die Qualität. Daran halte ich mich bis heute. Ansonsten bin ich frei, Neues einfließen zu lassen. Oder anders gesagt: Wir müssen offen sein für

**Am Anfang war das vermutlich nicht ganz einfach. Wie haben Sie Ihre Belegschaft von den Änderungen überzeugt?**

Ich hatte mich gründlich ins Thema eingelesen und stand selber voll dahinter. Anfangs arbeiteten wir mit externen Spezialisten zusammen und ich stellte einen Mitarbeiter mit Lean-Erfahrung ein. Eines Morgens rief ich alle Mitarbeitenden zusammen und erklärte, dass wir von nun an alle unsere Komfortzone verlassen müssten. Dass der Satz «Wir haben es immer so gemacht» nicht mehr als Argument gilt. Und dass wir an dem, was gut ist, festhalten würden.

**Wo geschahen in der Folge die grössten Veränderungen?**

Wirklich sichtbar ist die Umstellung am Lager, das wir auf ein Fünftel seiner ursprünglichen Grösse reduzieren konnten. Ansonsten waren es vor allem die Prozesse, die wir geändert haben oder noch immer ändern. Das Projekt hat kein Ablaufdatum. Jeden dritten Freitag widmen wir ganz dem Lean-Thema – die Produktion ruht dann. Um 6.45 Uhr trifft sich die Belegschaft im Schulungsraum, wo wir mit einem Theorieteil beginnen. Letzte Woche ging es beispielsweise um den japanischen Lean-Begriff «Gemba». Gemba bedeutet, dass ein paar Leute jemanden zwei bis drei Stunden bei der Arbeit beobachten und sich Notizen machen zu allem, was ihnen auffällt. Vielleicht ist das Material zu weit weg, die Maschine hat Stillzeiten oder das Werkzeug ist nicht optimal platziert. Danach sitzt man zusammen, bespricht, was aufgefallen ist, und überlegt gemeinsam, was man verbessern könnte, um die wertschöpfende Tätigkeit zu steigern und den Standard neu festzulegen.

**50 Personen, die alle drei Wochen einen Tag lang nicht produzieren – das ist eine riesige Investition. Sie scheint sich aber zu lohnen ...**

Es gibt Stationen, an denen wir vorher 60 Teile pro Stunde geschafft haben, heute sind es 90. Unsere Produktionsfläche beträgt 20'000 Quadratmeter. Früher ging man viele unnötige Wege, um Komponenten von anderen Arbeitsplätzen zu holen oder danach zu fragen. Heute hat jeder einen Bildschirm am Arbeitsplatz, auf dem er sieht, wo die entsprechenden Teile gerade sind. So konnten Leerläufe minimiert werden. Auch beim Personal hat sich viel getan. Damals sassen die Mitarbeitenden bei Personalversammlungen passiv auf ihren Stühlen, ich stand vorne und redete. Keiner stellte Fragen. An unseren Lean-Freitagen berichtet jedes Team über den Ist-Zustand sowie den angestrebten Soll-Zustand. Selbst unser Lernender stellt sich hin und erklärt den 50 Leuten um ihn herum, was er alles umgesetzt hat.

**Sie fördern ja stark die Innovation in Bezug auf Prozesse. Wie ist es bei den Produkten? Wirkt sich die Lean-Mentalität auch auf diese aus?**

Das ist schwieriger. Eine neuartige Oberfläche oder eine ausgeklügelte Beleuchtung – das ist ja noch keine Innovation. Wir möchten diese aber fördern und streben deshalb die Zusammenarbeit mit einer Hochschule an.

**Was wäre für Sie denn eine echte Innovation in Bezug auf Schränke?**

Es gibt von der V-Zug schon eine Schrankbelüftung. Ich würde da gerne einen Schritt weitergehen und eine zerknitterte Bluse in den Schrank hängen können, die am nächsten Morgen gebügelt ist. Eine echte Innovation wäre ein Schrank, der die Kleidungsstücke über Nacht reinigt. Oder einer, der mir aufgrund meiner Laune oder meines Terminkalenders das passende Outfit zusammenstellt. Ein Schrank bleibt ein Schrank, könnte man meinen. Vielleicht aber auch nicht, wenn wir es wagen, über die Schrankwände hinaus zu denken. Wir müssen flexibel bleiben und dürfen uns nicht zurückzulehnen – nie. Das gilt für meine Mitarbeitenden wie für mich selbst.

## Alpnach Norm-Holding AG

Die 1966 von Theo Breisacher gegründete Alpnach Norm ging 2008 an dessen Tochter Brigitte Breisacher über, die das Unternehmen seither führt. Unter dem Dach der Holding befinden sich die Alpnach Norm-Schränkelemente AG, die Alpnach Küchen AG und die Trennwände produzierende Zurag AG. Insgesamt 180 Mitarbeitende sind in drei Produktionsbetrieben und zwölf Showroom-Filialen in der Deutschschweiz und der Romandie tätig. Produziert werden jährlich rund 37'000 Schränke und 1800 Küchen. Das Mutterhaus befindet sich mit 20'000 Quadratmetern Produktionsfläche in Alpnach, wo die Firma einen bedeutenden Arbeitgeber darstellt. [alpnachnorm.ch](http://alpnachnorm.ch)