



In der Serienfertigung von Studer sitzt jeder Handgriff.

NATHALIE TAJANA / NZZ

# Fließbandarbeit und 12-Stunden-Tage in Steffisburg

Der Berner Maschinenhersteller Studer geht in der Produktion neue Wege

Bei der Maschinenbaufirma Studer in Steffisburg schwört man auf die kontinuierliche Fließfertigung. Die Umstellung vor drei Jahren dauerte ihre Zeit, doch inzwischen haben sich die Arbeiter daran gewöhnt. Der neue Ansatz erhöht die Effizienz.

DOMINIK FELDGES, STEFFISBURG

Das Fließband, auf dem die tonnenschweren Schleifmaschinen der Firma Studer in Steffisburg bei Thun gefertigt werden, bewegt sich im Zeitlupentempo. «Doch es steht nie still», betont Stephan Nell, der Chef der Muttergesellschaft von Studer, United Grinding Group (UGG). Acht Arbeitstage dauert es, bis eine Schleifmaschine fertig montiert ist und das U-förmige Band in der Produktionshalle verlässt.

## Vorbild Porsche

UGG ist laut eigenen Angaben der einzige Maschinenbaukonzern, der auf eine kontinuierliche Fließfertigung setzt. Sie ist vor allem aus dem Automobilsektor bekannt. So werden unter anderem bei Porsche Motoren auf diese Weise gefertigt. Diverse Maschinenproduzenten arbeiten ebenfalls nach dem Prinzip der Fließfertigung, doch läuft sie taktweise statt kontinuierlich: Ein Team führt bestimmte Arbeitsschritte in der Montage aus und übergibt dann an die nächste Gruppe.

Das Management der UGG-Holding wurde anfangs belächelt, als es 2015 bei Studer in Steffisburg die kontinuierliche Fließfertigung einführte. «Eine ganze Reihe von Experten sagte uns, dies funktioniert niemals im Maschinenbau», sagt Nell. «Doch es geht», fügt der gelernte Maschinenmechaniker hinzu, der sich Schritt für Schritt vom Lehrling bis zum Konzernchef emporgearbeitet hat. Inzwischen ist ein zweiter Standort der Gruppe, ein Werk der Tochtergesellschaft Walter im tschechischen Kurim, auf das neue Produktionskonzept umgestellt worden.

Nell räumt ein, dass der Wechsel auch in Steffisburg seine Zeit gebraucht habe. Erst nach rund eineinhalb Jahren war die Umstellung abgeschlossen, und die Firmenführung musste einige Überzeugungsarbeit leisten, um die anfänglichen Ängste der Mitarbeiter zu zerstreuen. Eine grosse Herausforderung war auch die Anpassung der Logistik, um sicher-

zustellen, dass die richtigen Teile jeweils zur richtigen Zeit beim richtigen Montagearbeiter eintreffen.

Als grössten Vorteil des neuen Systems erachtet Nell die Transparenz. Für alle Mitarbeiter ist nun ohne weiteres erkennbar, in welchem Stadium des Fertigungsprozesses sich die einzelnen Maschinen befinden.

## Schweizer Flexibilität

Mittlerweile haben sich auch die Beschäftigten mit ihrer neuen Arbeitsform arrangiert. In Steffisburg werden jeweils 50 Angestellte auf der Montagelinie eingesetzt, und sie arbeiten – wie zurzeit – bei Bedarf auch bis zu zwölf Stunden pro Tag. Das Schweizer Arbeitsgesetz lässt dies zu, sofern den Werkträgern genügend Pausen eingeräumt werden und die langen Arbeitstage nicht die Regel sind. Bei Studer ist man froh um diese Flexibilität, denn das Unternehmen sieht sich wie viele Maschinenhersteller mit starken Schwankungen der Nachfrage konfrontiert. Angesichts der bis vor kurzem noch boomenden Konjunktur in zahlreichen Absatzmärkten entpuppte sich das zurückliegende zweite Semester als besonders strenge Zeit für die Mitarbeiter. Während der bevorstehenden zweiwöchigen Weihnachtsferien ruht die Produktion.

UGG beschäftigt bei Studer in Steffisburg sowie an einem zweiten, kleineren Standort in Biel rund einen Drittel der weltweit 2500 Angestellten. Einschliesslich zweier weiterer Schweizer Tochterfirmen (Mägerle in Fehraltorf und Ewig in Etziken) zählt das Unternehmen in der Schweiz über 1000 Mitarbeiter, was es im Bereich Werkzeugmaschinenbau zum grössten Arbeitgeber hierzulande macht. Der Konzern, der unter acht verschiedenen Markennamen Schleifmaschinen produziert und dessen Umsatz insgesamt rund 800 Mio. Fr. beträgt, befand sich bis Mitte dieses Jahres im Besitz der deutschen Körber-Gruppe.

## Gelungener Besitzerwechsel

Wegen strategischer Veränderungen bei Körber wurde ein neuer Eigentümer gesucht, wobei parallel dazu auch Vorbereitungen für einen Börsengang getroffen wurden. Schliesslich machte eine – aus Kunden der BZ-Bank bestehende – Investorengruppe das Rennen. Über den Kaufpreis vereinbarten die Parteien Stillschweigen, doch ist aus gut informierten Kreisen zu vernehmen, dass der

Handwechsel für die neuen Besitzer «zu sehr günstigen Konditionen» erfolgte.

Nell bezeichnet die neuen Besitzverhältnisse als positiv für die Gruppe. Sie gewährleisten Stabilität sowie unternehmerisches Herangehen. Die neuen Eigentümer, die laut der BZ-Bank fast ausschliesslich aus der Schweiz stammen und neben wenigen institutionellen Investoren vor allem Unternehmer umfassen, haben vereinbart, bis auf weiteres auf die Ausschüttung einer Dividende zu verzichten. Die Erträge des Unternehmens sollen vielmehr in die Weiterentwicklung des Geschäfts reinvestiert werden. UGG publiziert keine Gewinnzahlen, doch gelingt es der Firma dank ihrer starken Marktposition sowie effizienten Strukturen offenbar, eine operative Marge von klar über 10% zu erwirtschaften.

Schleifmaschinen kommen überall dort zum Einsatz, wo besonders harte Teile mit hoher Präzision bearbeitet werden müssen. Dies können zum Beispiel Nockenwellen in Fahrzeugen oder künstliche Kniegelenke aus Metall sein. Meist haben die Teile zuvor bereits andere Verarbeitungsschritte auf anderen Werkzeugmaschinen wie Drehautomaten oder Anlagen zum Fräsen durchlaufen. Im Vergleich mit dem gesamten Werkzeugmaschinenmarkt, dessen Volumen auf 70 Mrd. bis 80 Mrd. Fr. geschätzt wird, ist das Geschäft mit Schleifmaschinen eine Nische. Laut UGG belaufen sich pro Jahr die Verkäufe auf bloss 3 Mrd. Fr. Der Konzern, dessen Hauptsitz sich neuerdings in Bern befindet, hält laut eigenen Angaben einen Marktanteil von 28%. Nicht eingerechnet ist dabei das vor allem von taiwanischen Anbietern bearbeitete, knapp 700 Mio. Fr. schwere Niedrigpreissegment, in dem UGG nicht tätig ist.

## Die Nachfrage kühlt sich ab

Die drei nächstgrösseren Hersteller weisen Marktanteile von lediglich 6 bis 8% auf. Angesichts der starken Zersplitterung der Branche bietet sich UGG die Chance, durch Akquisitionen zu wachsen. Auch das Vorstossen in neue Geschäftsfelder ist beim Unternehmen ein Thema. Die Expansionsmöglichkeiten bei den bestehenden Aktivitäten dürften hingegen vorläufig beschränkt sein. Wegen der Handelstreitigkeiten schrecken auch Abnehmer von Schleifmaschinen zunehmend vor Neuanschaffungen zurück. Dies dürfte nicht ohne Folgen auf den Geschäftsgang im kommenden Jahr bleiben.

# Managerinnen schaffen es selten an die Spitze

Warum es hierzulande wenig Konzernchefinnen gibt

NATALIE GRATWOHL

Der Ständerat hat am Dienstag die Revision des Aktienrechts zur Überarbeitung an seine vorbereitende Kommission zurückgewiesen. Teil des umfangreichen Gesetzespakets sind die vom Bundesrat vorgeschlagenen Geschlechterrichtwerte für grosse börsennotierte Firmen. Frauen sollen demnach künftig mindestens 30% der Sitze im Verwaltungsrat und 20% in der Geschäftsleitung besetzen. Erreicht eine Firma das Ziel nicht, muss sie im Vergütungsbericht die Gründe sowie Massnahmen zur Verbesserung darlegen. Im Sommer hatte der Nationalrat eine solche weiche Frauenquote mit hauchdünner Mehrheit befürwortet.

## Folgen der Frauenquote

Der Frauenanteil an der Spitze von Schweizer Firmen liegt deutlich unter den geforderten Werten. Laut einer am Dienstag publizierten Studie von Egon Zehnder sind hierzulande 22,3% der Verwaltungsräte weiblich. Das Leadership-Advisory-Unternehmen hat die Geschlechtervertretung in 44 Ländern bei 1610 Firmen (davon 37 in der Schweiz) mit einer Marktkapitalisierung von über 8 Mrd. Fr. untersucht. Demnach liegt die Schweiz zwar leicht über dem globalen Durchschnitt (20,4%), aber deutlich unter dem Durchschnitt westeuropäischer Länder (29%). Auch die Fortschritte waren geringer als in Westeuropa. So stieg der Anteil der Verwaltungsrätinnen in Schweizer Firmen seit 2004 um 13,3 Prozentpunkte, während der Zuwachs in Westeuropa bei 21 Prozentpunkten lag.

Bei der Vertretung von Frauen im Verwaltungsrat sind die Unterschiede zwischen den Ländern beträchtlich (siehe Grafik). Laut Egon Zehnder hat sich im letzten Jahrzehnt der Frauenanteil in denjenigen Ländern am meisten erhöht, die Frauenquoten eingeführt haben. Dabei haben Betriebe in Belgien, Italien und Frankreich die staatlich gesetzte Quote übertroffen, während der Anteil der weiblichen VR-Mitglieder in den meisten anderen Ländern – darunter Österreich oder Deutschland – unter den politisch festgelegten Werten liegt.

Zudem sind Frauen etwa in Grossbritannien, das auf das Prinzip der Selbstregulierung der Wirtschaft setzt, im Verwaltungsrat zahlreicher vertreten als in Deutschland, wo für im DAX kotierte Unternehmen eine Frauenquote von 30% in den Aufsichtsräten gilt. In Grossbritannien verpflichten sich Konzernchefs öffentlich zu einem Geschlechterziel von 30%. Seit der Lancierung dieses 30%-Klubs im Jahr 2010 ist der Anteil der Verwaltungsrätinnen in den FTSE-100-Firmen von 12,5 auf 28% gestiegen. In den Geschäftsleitungen hat das Engagement dagegen nach wie vor wenig bewirkt. Im vergangenen Jahr ist die Zahl der Konzernchefinnen in den im FTSE 100 kotierten Firmen von sieben auf sechs gesunken. Es gibt mehr Konzernchefs, die Dave oder David heissen.

Laut Simone Stebler, Beraterin bei Egon Zehnder, sind freiwillige Initiativen der Wirtschaft wirkungsvoller als staatlich fixierte Quoten. Die Ziele müssten aber ambitionierter sein. Auch hierzulande hat die Wirtschaft vor dem Hintergrund der drohenden Regulierung Initiativen lanciert, wenn auch später als in Grossbritannien und ohne dabei ehrgeizige Quotenziele festzulegen. Der Arbeitgeberverband hat seit 2013 verschiedene Massnahmen eingeleitet. Er hat eine Liste von 400 Kandidatinnen für VR-Mandate bei Schweizer Firmen vorgestellt und einen Verhaltenskodex für Personalberatungsfirmen erarbeitet. Ziel der Initiativen ist es, dass bis 2021 mindestens eine Frau im Verwaltungsrat jeder grösseren Schweizer Firma sitzt, in Gremien mit über fünf Personen mindestens deren zwei.

Zwar ist auch in der Schweiz der Anteil der Verwaltungsrätinnen in den vergangenen Jahren gestiegen, doch in den Geschäftsleitungen gibt es noch einen grösseren Nachholbedarf. Laut

den Daten des Peterson Institute for International Economics nahm die Schweiz 2016 bezüglich der Vertretung von Frauen in der Geschäftsleitung den 56. Rang von 59 Ländern ein. Für das Jahr 2017 zeigte eine Erhebung des Executive-Search-Unternehmens Guido Schilling, dass der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Firmen gar leicht auf 7% gesunken ist. Noch kaum vertreten sind Managerinnen hierzulande an der Konzernspitze, wie die Studie von Egon Zehnder zeigt. Nur 2,7% der CEO-Posten sind mit Frauen besetzt. Zum Vergleich: Global sind es 3,7% und in Westeuropa 4,2%. Noch grösser ist die Diskrepanz bei den Finanzchefinnen. Während deren Anteil hierzulande bei 5,7% liegt, sind es global 12,2% und in Westeuropa 11,8%.

Dass es Frauen in der Schweiz seltener ganz an die Spitze schaffen als in anderen Ländern, dürfte verschiedene Gründe haben. Dazu zählen das stark verankerte traditionelle Rollenbild, das die Kinderbetreuung vorwiegend als Aufgabe der Frauen sieht, fehlende Tagesstrukturen sowie Arbeitsmodelle, welche die Vereinbarkeit von Familie und Karriere hemmen. So ist es etwa nach wie vor selten, dass Firmen Führungspositionen auch in einem 80%-Pensum ausschreiben. Unbewusste Vorurteile, wenige weibliche Vorbilder oder eine Firmenkultur, die männliche Führungsqualitäten bevorzugt, dürften ebenfalls hineinspielen.

## Karriere am falschen Ort?

Ein weiterer wichtiger Grund ist, dass Frauen immer noch häufiger eine Karriere in Support-Funktionen wie Personalwesen, Rechtsdienst oder Marketing verfolgen als Männer. Letztere zieht es vermehrt in Bereiche wie Strategie oder Finanzwesen. Die damit verbundene Marktverantwortung ist laut Stebler zentral, um Chancen auf einen CEO-Posten zu haben. Noch fehle es in vielen Firmen am Mut, insbesondere Kandidatinnen vermehrt aufgrund ihrer Fähigkeiten und ihres erwarteten Potenzials anstatt einzig aufgrund ihrer Erfahrung einzustellen und zu befördern.

Dass gemischte Teams über alle Hierarchiestufen hinweg bessere Leistungen erbringen, ist bekannt. Studien und Erfahrungen deuten darauf hin, dass die Vorteile solcher Teams erst bei einem Anteil von 30% der jeweiligen Minderheit richtig zum Tragen kommen. Ab dieser «kritischen Masse» ändert sich die Kultur. Eine nach Geschlecht, Hintergrund, Alter oder anderen Merkmalen diverse Firmenkultur kann sich nur nachhaltig entwickeln, wenn sie Bestandteil der Strategie ist und zur Chefsache erklärt wird. Haben alle Mitarbeiter die gleichen Karrierechancen, werden die besten Talente gefördert, und geeignete Nachwuchskräfte für die Besetzung von Toppositionen stehen bereit.

## Die Schweiz ist im Mittelfeld

Frauenanteil in den Verwaltungsräten in ausgewählten Ländern, in %

