

CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit
CEO Bernhard Emch
EMCH Aufzüge AG, Bern

«Wir schaffen Lifterlebnisse der ganz speziellen Art»

Es geht nach oben oder nach unten, ohne Hindernis direkt zum Ziel. Einfach und zweckmässig. Aber wenn die Bewegung mit Technik, Licht, Glas und Design zur Einheit findet, dann ist Liftfahren sogar faszinierend. Solche Trips «in höhere Sphären» bietet das Berner Unternehmen EMCH Aufzüge. Sicher und in höchster Qualität. Unternehmer Emch sagt: «Das Besondere ist bei uns ganz normal».

Herr Emch, wie ist der internationale und wie der Schweizer Liftmarkt strukturiert?

Otis (USA), Schindler (CH), Thyssen (D), Kone (Finnland) und Mitsubishi (J): Das sind die ganz Grossen des internationalen Marktes.

Im Schweizer Markt sind die 4 erstgenannten Weltkonzerne tätig. Daneben gibt es die KMU-Anbieter. Allein Schindler mit Tochter AS beansprucht in der Schweiz geschätzt gut 60 % Marktanteil. Diese Dominanz ist - im Vergleich zu anderen internationalen Märkten - eigentlich ein Unikum. Geschätzt wird, dass rund 80 % des Schweizer Marktes durch die 4 Grosskonzerne abgedeckt sind. Für die in der Branche tätigen KMU bleiben folglich rund 20 % Marktanteil. Nebst den 6 noch produzierenden KMU, welche auch dem Schweizerischen Aufzugsverband VSA angehören, gibt es sehr viele kleinste Anbieter mit Teilsortiment.

Wo liegt die Position Ihres Unternehmens in der Schweiz?

EMCH operiert in der Nische als grösster, unabhängiger und vor allem noch selbst produzierender Anbieter. Die gesamte Produktion befindet sich in der Schweiz. Mit dieser Nischenstrategie mit Spezialitäten sichern wir unsere Unabhängigkeit.

Welche Entwicklungen und Trends beeinflussen Ihr Liftgeschäft?

■ Vom Immobilienmarkt her? **Verdichtetes Bauen in Städten und Agglomerationen sowie Erneuerungen von Bestandesbauten nehmen zu. Und die Bautätigkeit im Segment der gehobenen**

Immobilien ist unvermindert hoch. Dies tangiert unser Aufgabenspektrum. Oft sind da spezielle Lifte gefragt. Beispielsweise geht es um das Nachrüsten von Liften oder um Schachtverlängerungen infolge Aufstockens von Gebäuden. Ein Thema ist auch der gemeinnützige Wohnungsbau mit den Wohnbaugenossenschaften, wobei hier in erster Linie Bedarf an standardisierten Aufzügen besteht.

■ Aus technologischer Sicht? **Lifte betreiben wird zum Beispiel zunehmend smart. Ja, da ist eine laufende Entwicklung im Gang.** Lifte werden immer intelligenter und teilen zum Beispiel der Wartungsfirma mit, wann die nächsten Unterhaltsarbeiten zu tätigen sind, um eine maximale Verfügbarkeit des Aufzuges zu gewährleisten. Dieser Wandel geht im Gleichschritt mit den neuen Computer-Technologien einher. Oder die Aufzüge brauchen immer weniger Platz im

■ Der «schiefe» Lift im Hauptbahnhof Zürich.



Liftschacht. Wir sind in unserem eigenen Entwicklungs- und Innovations-Team bestrebt, die Wünsche der Kunden und des Marktes rechtzeitig zu erkennen und moderne Lösungen anzubieten. Innovationen entstehen meist aus dem Gespräch mit dem Kunden. Wir hören ihm gut zu!

■ Aus der Optik der Lifecycle-Betrachtung? Auch im Immobiliensektor ist dieses Denken langsam im Kommen. Ich wünschte mir aber mehr Investitionsentscheide, welche den ganzen Lebenszyklus eines Lifts berücksichtigen. Leider ist das noch zu wenig verbreitet. Würde man die Beschaffung eines Lifts als Ganzes bis zum Nutzungsende berechnen, so präsentierte sich die Preisdifferenz zwischen einem im Ausland gefertigten Standardlift zu einem Schweizer Qualitätsprodukt in einem ganz anderen Licht. In der Tat gibt es heute noch sehr wenige Besteller, welche die Kosten des Lifts auf die nächsten 20 Jahre ausgewiesen haben wollen. Auch der «grauen Energie» im Produkt, zum Beispiel dem Transport des Lifts vom Produktionsstandort zur Baustelle, wird in der Anschaffung kaum Beachtung geschenkt.

Wie schätzen Sie das Marktpotenzial für die nächsten Jahre ein?

Im *Neubau* wird die Entwicklung direkt proportional zur Bauindustrie verlaufen. Die Perspektiven sind aber von externen Faktoren wie Zuwanderung und Mobilität abhängig.

Im *Umbaumarkt*: wird die Nachfrage aller Wahrscheinlichkeit nach zunehmen, da der Gesamtbestand an Liegenschaften in der Schweiz überaltert ist und nach Investitionen ruft. Im Aufzugsbau kommt noch ein Zusatzeffekt hinzu: Bis heute gibt es in der Schweiz kein Gesetz, das dem Hauseigentümer vorschreibt, bis zu welchem Zeitpunkt er den Lift dem neusten Stand der Technik anpassen muss, damit Benutzerunfälle möglichst verhindert werden können. In Europa hat man dagegen die sogenannte SNEL-Norm (Safety Norm for existing Lifts) aufgestellt. Sie umschreibt die grössten Risiken für einen Liftbenutzer, welche durch einen alten Lift ausgelöst werden können. Es handelt sich hierbei nicht um eine europäisch harmonisierte Norm. Nein, jedes Land in Europa entscheidet im Umbau über die Umsetzung der Norm selbst. In den meisten europäischen Ländern ist diese Norm durch ein nationales Gesetz umgesetzt worden. Man findet dort fast keine alten Lifte mehr. In der Schweiz haben wir eine analoge Situation zu Europa. Es gibt kein CH-Gesetz, sondern entschieden wird auf Kantonsebene. Erst fünf Kantone haben die SNEL-Norm in Teilen übernommen, nämlich Zürich, Glarus, Tessin, Luzern und Genf. Dort besteht seit ein paar Jahren für Hauseigentümer von Gesetzes wegen die Pflicht, alte Lifte mit klar definierten Sicherheitsmängeln zu modernisieren. Daraus resultiert ein gewisses Marktpotenzial.



■ CEO Bernhard Emch.

Kommt hinzu: Viele alte Liegenschaften haben noch überhaupt keinen Lift. Auch hier sehe ich für EMCH Potenzial, denn da geht es um Speziallösungen – eine Stärke von uns.

Welche Normvorschriften sind im Liftbau zu erfüllen?

Die europäischen Aufzugsnormen, welche wir in der Schweiz 2001 übernommen haben, schreiben vor, dass jeder neu erstellte Lift eine Konformitätserklärung nachweisen muss. Verfügt ein Hersteller über ein Standardprodukt, so kann diese über ein sogenanntes Baumuster-Prüfungsverfahren durch einen Notified Body erlangt werden. Bei Einzelanfertigungen jedoch muss jeder Aufzug durch den Notified Body einzeln abgenommen werden, um eine Konformitätserklärung ausstellen zu dürfen – es sei denn, die Firma ist entsprechend dem Modul H der Aufzugsverordnung zertifiziert. Dann darf sie dies selbst tun. EMCH macht ausschliesslich Einzelanfertigungen. Damit wir nicht jeden Lift von einem Notified Body abnehmen lassen müssen, haben wir uns nach diesem Modul H zertifizieren lassen.

Was genau macht die Marke EMCH aus?

Vorerst einmal beanspruchen wir für uns die gleichen Vorteile wie viele Klein- und Mittelbetriebe in anderen Branchen auch: unternehmergeführt, wendig, kundenorientiert, solide. In unserer Branche spielen wir aber einen Trumpf aus, den wir al-

lein für uns beanspruchen dürfen. Es geht um die Marktpräsenz. EMCH ist der einzige Aufzugshersteller in der Schweiz, der zu keinem Konzern gehört, aber trotzdem in der ganzen Schweiz operiert von Genf bis an den Bodensee, von Basel bis ins Tessin. Diese USP ist für grosse Kunden mit eige-

EMCH Aufzüge AG

Die EMCH Aufzüge AG produziert, modernisiert und wartet Personen- und Lastenaufzüge aller Art in der ganzen Schweiz und, projektbezogen, im Ausland. Spezialisiert ist EMCH auf massgeschneiderte Lösungen nach individuellem Anspruch des Kunden sowohl in technischer wie in ästhetischer Hinsicht. Jeder Aufzug ist ein «Einzelstück» aus der eigenen Fabrikation in Bern-Bethlehem. Die Schweizer Produktion ist entscheidend für die Flexibilitäts- und Qualitätsgarantie gegenüber den Kunden.

Das 142-jährige Berner Familienunternehmen wird heute von der vierten Generation geführt. Beschäftigt sind über 230 hochqualifizierte, vielfach langjährige Mitarbeitende. EMCH gilt in der Branche als führend in der Sparte ästhetisch anspruchsvolle Aufzugsanlagen. Bereits in den 80er Jahren wurde beim Glasliftbau im Berner Amtshaus Pionierarbeit geleistet. www.emch.com

CEO Bernhard Emch

Ist seit 2002 als vierte Generation im operativen Geschäft und im Verwaltungsrat der Firma EMCH Aufzüge AG tätig. 2005 hat er die Geschäftsleitung von seinem Vater übernommen. Vor seiner Tätigkeit im Familienunternehmen, durfte sich der diplomierte Maschineningenieur ETH drei Jahre Berufserfahrung in Paris, Frankreich, erwerben. 2006 absolvierte er das Management Programm für Firmeninhaber (OPM) an der Harvard Business School in Boston, USA.

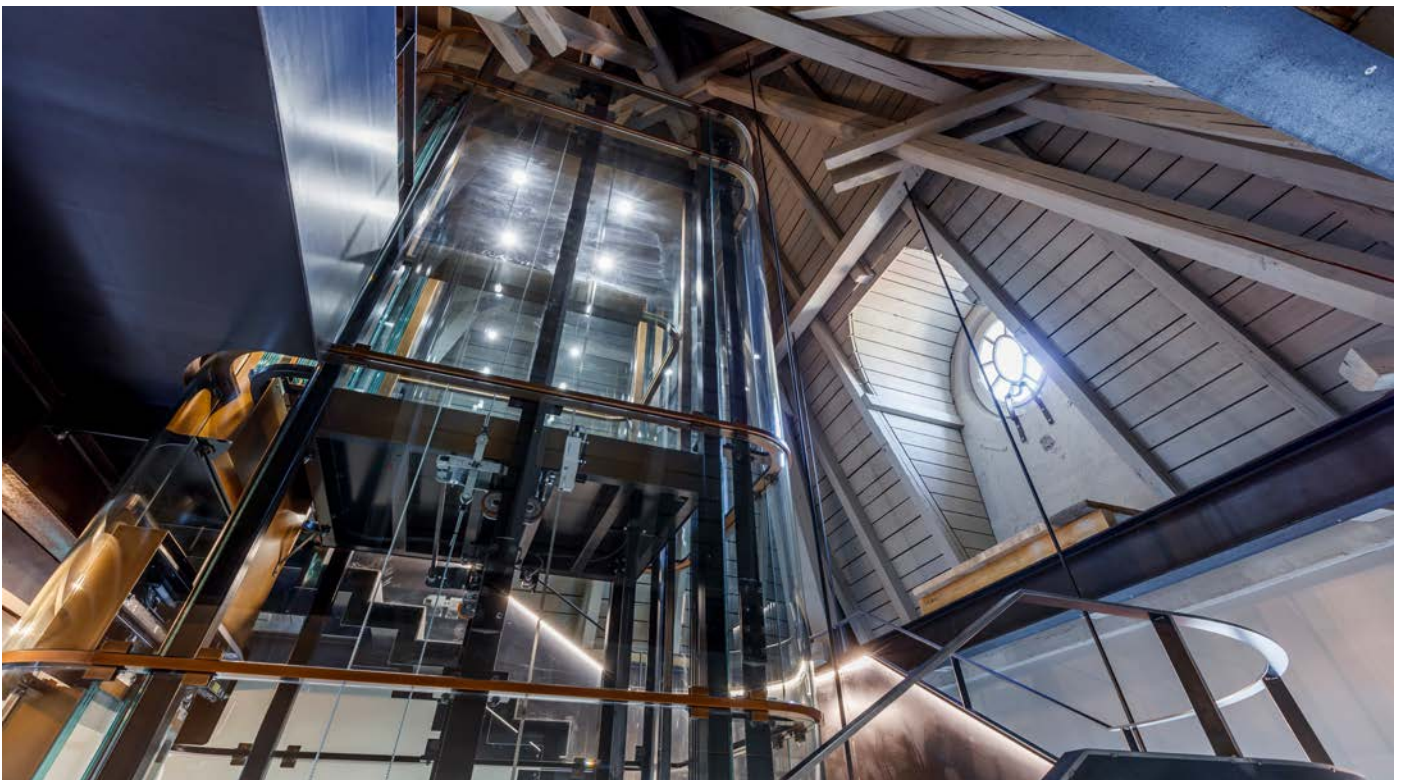
Dank seines grossen Engagements in Branchen- und Wirtschaftsverbänden erarbeitete sich Bernhard Emch ein breites Netzwerk in der Schweiz. Zudem engagiert er sich stark für den Wirtschaftsstandort Region Bern und die Arbeitsintegration. So war er 10 Jahre lang Präsident des Handels- und Industrievereins der Region Bern und ist unter anderem Präsident von Jobtimal und Mitglied der Technischen Kommission des Schweizerischen Aufzugsverbandes VSA.



nem Filialnetz von Bedeutung. Zudem sind wir mit unseren Speziallösungen immer stärker auch im Ausland tätig.

Aus der Optik der Angebotsgestaltung sind wir jener selbständige Anbieter, der bei der Leistungserbringung am stärksten an-

■ Stilistisch fein abgestimmter Glaslift im denkmalgeschützten Casino Bern.



die «Grenze des Unmöglichen» geht. Wir haben diesen Ruf über Generationen aufgebaut. Im Markt ist wohl bekannt, dass EMCH Lösungen im «Extrembereich» bewältigen kann. Unsere Grenzen sind definiert durch die physikalischen Gesetze, die gültigen Normen und Vorschriften und die Preissensibilität der Kunden. Alles, was sich innerhalb dieses Dreiecks befindet, führen wir mit grossem Elan aus. Design, ausgefeilte Technik und die eigene Manufaktur: das sind wichtige USP unserer Unternehmung. Sie vereinen sich in jedem Projekt und prägen unsere Marke. Ingenieure, Handwerker, Architekten, Konstrukteure: alle arbeiten auf dieses Ziel hin. Unsere Produkte stammen von Leuten vom Fach.

Wie generieren Sie neue Projekte?

Da EMCH über keinerlei standardisierte Produkte verfügt, verlaufen unsere Verkaufskontakte anders. Wir hören dem potenziellen Kunden zu, was er sucht, halten seine Wünsche sozusagen auf einem weissen Blatt Papier fest und unterbreiten ihm dann einen massgeschneiderten Projektvorschlag. Der Kunde oder sein Architekt stellt die Anforderungen; wir sind die Umsetzer, die Möglichmacher.

EMCH beschäftigt entsprechend auch keine klassischen Verkäufer, sondern Verkaufsberater mit fachlichem Hintergrund als Ingenieur, Architekt, Stahlbauer, Zimmermann u.a.m. Erst diese Diversität in den Fachkompetenzen ermöglicht Gespräche auf Augenhöhe mit den Bestellern. Unser Stahlbauer hat zum Beispiel Beratungskompetenz bei der Projektierung eines

■ Panorama-Glaslift Schloss Laufen am Rheinfall.



Lifts mit eigenem Schachtgerüst. Oder der Ingenieur ist gefragt beim Liftkonzept mit speziellen technischen Anforderungen. Kurz: Wir können Kunden so unterstützen, dass sie die Liftplanung von Beginn weg richtig aufgleisen.

Ein wichtiges Detail dazu: Wir haben im Team keine eigenen Designer. Im Kontakt mit Architekten wäre das der Lösung nicht förderlich. Bei Privatkunden kann es sich aber durchaus ergeben, dass man uns ausdrücklich um Vorschläge bittet. Dem kommen wir dank weitreichender Projekterfahrung gerne nach.

Design ist aber nur ein Aspekt in unserer Nische. Obwohl von aussen nicht direkt wahrnehmbar, sind technisch ausgeklügelte Projektlösungen noch gewichtiger, zum Beispiel explosionsgeschützte Anlagen in der Chemie, Reinraum-Aufzüge in Forschungslabors, Hygiene-Aufzüge in der Lebensmittelindustrie, schwere 30-Tonnen-Aufzüge in der Industrie. Solche Projekte sind nicht nur von der Problemlösung her, sondern auch wegen des sehr geringen Nachfragevolumens für uns besonders geeignet. Wir machen das, was für einen grossen Konzern wegen des fehlenden Skaleneffekts nicht in Frage kommt. Besonders zum Tragen kommt der Verbund von Technik und Design bei einer unserer Spezialitäten, den Liftkonzepten für Altbauten mit komplizierter Geometrie.

Wo zum Beispiel kann man die USP von EMCH erfahren?

Aus den vergangenen Realisierungen nenne ich mit Stolz einige Objekte:

■ Im denkmalgeschützten Casino Bern haben wir im Rahmen der Renovation vor zwei Jahren einen top modernen, stilistisch fein abgestimmten Glaslift eingebaut.

■ Bekannt ist der «schiefe» Lift im Bahnhof Zürich: Diese Lösung war nötig, damit die ebenerdigen Perrons mit denjenigen im Sous-Sol verbunden werden können, da die Gleise auf beiden Ebenen nicht übereinander liegen. Es handelt sich hier um eine geometrische Anforderung.

■ Der Autoaufzug über mehrere Stockwerke im Autohaus Niki Hasler in Basel. Das Besondere hier: Dieser Autolift dreht sich, weil der Lift Autotransporte im engen Gebäude möglich machen muss.

■ Panorama-Glaslift im Schloss Laufen am Rheinfall: Der raffinierte Mix aus Design und spezieller Techniklösung macht eine freie Rundumsicht auf den Rheinfall möglich.

■ Speziell beachtet wird Im Zentrum Paul Klee in Bern der zeitlos verglaste Lift.

Weitere Schlüsselprojekte finden sich im Fifa-Gebäude oder Fifa-Museum oder im neuen Chipperfield-Bau des Kunstmuseums Zürich. In den vergangenen Jahren wurde das Auslandgeschäft für uns immer wichtiger. Dies führte zur Gründung einer Tochtergesellschaft in Paris. Liftkonstruk-



■ Zeitlos verglast im Zentrum Paul Klee.

tionen für einen Vergnügungspark in Doha und trendige Roof-top-Lifts in Paris sind Beispiele im wachsenden Markt für Spezialitäten im Liftbau.

EMCH ist inhabergeführt: Wie sollen das Kunden und Mitarbeitende spüren?

Strategische Ausrichtung und finanzielle Verantwortung in einer Hand, kurze Entscheidungswege und flexibles Handeln sind Beispiele. Kunden profitieren davon, dass die Firmeninhaber Hansjürg und Bernhard Emch im Unternehmen präsent sind – und zwar strategisch und operativ. Als Verantwortlicher für das operative Geschäft ist es mein oberstes Anliegen, dauerhafte Kundenzufriedenheit zu gewährleisten. Der direkte Zugang zu den beiden Firmeninhabern erweist sich denn auch als gewichtiger Vorteil. Vertrauensbildend hinzu kommt die Stetigkeit in der Firmenzugehörigkeit. Der Chef wechselt nicht alle paar Jahre den Job wie in Grossbetrieben.

Unsere 230 Mitarbeitenden kennen den Chef von EMCH. Und sie sollen bei Bedarf die Möglichkeit haben, sich mit ihm auszutauschen und Vorschläge einzubringen. Unser HR kann das unterstützen. Das KMU EMCH wird wie eine Familie geführt. An unseren periodischen Events trifft sich die Unternehmerfamilie mit den Familien der Mitarbeitenden. Die unkomplizierte Pflege des Zwischenmenschlichen ist uns wichtig, ebenso wie das Engagement in sozialen Projekten, zum Beispiel bei der Arbeitsintegration von Langzeitarbeitslosen. ■

*Zum Interviewer:

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec.HSG, berichtet regelmässig über unternehmerische Best Practice. Damit unterstützt der St. Galler Betriebswirtschaftler und PR-Berater die CEOs innovativer Unternehmen in ihrem Reputationsmanagement und ihrer Öffentlichkeitsarbeit (maxw.twerenbold@bluewin.ch).