

Elfab – Partner für die Elektronikfabrikation

«Wir realisieren anspruchsvollste Elektronik kompetent und engagiert»

Die Elfab AG wurde 1976 von Max und Heidi Meier gegründet. Die Firma zählt mit heute über 80 Mitarbeitern zu den grossen EMS-Anbietern in der Schweiz. Im Sommer 2007 traten Oliver Roth und Andreas Schimanski per Management-Buy-In (MBI) in die Geschäftsleitung ein. Über die Gründe, Erwartungen und Ziele informiert dieses Interview.

» Daniel Böhler

Wie und wann entstand der Kontakt zum Elfab-Gründerpaar Heidi und Max Meier?

Schimanski: Wir haben uns bei unserem Schritt in die Selbstständigkeit bewusst auf die Suche nach Firmen vom «Kaliber Elfab» gemacht. Wir kommen beide aus der Automatisierungstechnik und haben in über 15 Jahren unsere Erfahrungen und unser Netzwerk aufgebaut. Deswegen lag es nahe, in der Wertschöpfungskette einen Schritt nach vorn zu gehen und sich als Zielbranche auf die Zulieferindustrie in die Automatisierungstechnik zu konzentrieren. Dies erlaubt uns, unser gesamtes Netzwerk für den Ausbau der übernommenen Firma zu nutzen.

Einer Phase des «Desktop Research» in der Zielgruppe folgte dann die Kontaktaufnahme über ein Treuhandbüro. Die Firmen wurden im Groben nach Grösse und Gründungsjahr geclustert. Bereits im Anschreiben machten wir deutlich, dass wir keine Finanzinvestoren mit kurzfristigen Profitinteressen sind, sondern «Leute vom Fach», die das Lebenswerk der Gründer zu ihrem Lebenswerk machen wollen, also langfristig die Firma weiterentwickeln.

Roth: Genau das hat erst die Neugierde und dann das Interesse der Familie Meier geweckt. Familie Meier war noch in der Frühphase zu Überlegungen, wie eine mögliche Weiterführung zu gestalten wäre, und da lag es auf der Hand, unseren Kontakt mindestens zu prüfen. Bereits beim ersten Treffen im Februar 2007 war klar, dass die Chemie zwischen den Beteiligten stimmt. Auf dieser Basis konnte dann sehr gut aufgebaut werden, wir konnten dem Ehepaar Meier die richtige Per-



Oliver Roth (rechts) und Andreas Schimanski: «Wir wollen die Elfab AG beim Thema EMS zur «Referenzklasse» in der Schweiz und Umgebung machen»

spektive für «ihre» Elfab geben und es hat auch geholfen, dass die Due Diligence – Stärken/Schwächen-Analyse und Firmenbewertung – durch uns persönlich durchgeführt wurde. Dies hat uns ein sehr gutes Gefühl für die Elfab gegeben und wir setzten es mit entsprechender Diskretion ohne Verunsicherung der Mannschaft um.

Schimanski: Übrigens kamen wir beim «Googeln» auf den wertvollen Beitrag in Ihrer polyscope-Ausgabe 19/05 zum EMS-Markt Schweiz. Er führte uns zu Elfab.

Neben Ihnen beiden sitzen Gründersohn Erich Meier sowie Sandro di Fazio in der Geschäftsleitung. Wer hat welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten?

Schimanski: Bei der Besetzung der Geschäftsleitung war es uns wichtig, die vielfältigen Aufgaben, die vor uns liegen, in kompetente Hände zu geben. Wir schätzen uns sehr glücklich, nicht nur unsere Geschäftsleitungspartner Erich Meier und Sandro Di Fazio in unseren Führungsreihen zu haben, sondern darüber hinaus auch auf einen sehr kompetenten und motivierten Kader aufbauen zu können. Wissen Sie, auf dem Papier des Due Diligence-Reports lassen sich alle Zahlen und Statistiken präzise erfassen, aber die Qualität des Kadern beweist sich nach dem Wechsel.

Und hier sind wir extrem positiv überrascht, wie das Team mitzieht und einzelne Mitglieder geradezu über sich hinaus wachsen. Das ist die Basis, die man braucht, um

Aussergewöhnliches zu leisten. In der Geschäftsleitung bringen wir aus unserem Werdegang das Management und Markt-Know-how mit, um die Elfab an die Spitze der Schweizer EMS-Dienstleister zu bringen, Erich Meier und Sandro Di Fazio die Detailkenntnisse und Erfahrungen sowohl intern als auch extern, um dies auch effektiv umsetzen zu können.

Roth: Strategisch hat jeder von uns seine Schwerpunkte. Das Gespann Meier/Roth ist eher innen orientiert mit den Schwerpunktthemen Produktion, Qualität, Technologie, HR und Finanzen, während das Gespann Di Fazio/Schimanski den Fokus auf die Schnittstellen nach aussen, sprich Marketing, Vertrieb und Lieferanten, hat. Dies gibt uns die Substanz der Nachhaltigkeit in der Umsetzung unserer Strategien.

Die Familie Meier und «ihre» Elfab sind in der Branche bestens bekannt und etabliert. Wie spüren und nutzen Sie diese Verwurzelungen als neue Mitbesitzer?

Schimanski: Das war neben der Mitarbeiter-einschätzung die andere «grosse Unbekannte» im Übergabeprozess. Wir alle wissen, dass neben den Hardfacts wie Preis und Leistung die menschliche Komponente ein wichtiger Faktor in einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung ist. Und da haben wir uns nichts vorgemacht, die über 30-jährige Erfolgsstory der Elfab ist die Handschrift der Familie Meier und sehr eng mit diesen Personen verbunden.

Nach Bekanntgabe des Wechsels haben wir umgehend persönliche Gespräche mit vielen Kunden geführt. Da haben wir erst gemerkt, wie hoch die Messlatte liegt, denn der Kundenkommentar «wir sind sehr zufrieden, es kann eigentlich nur schlechter werden» war ziemlich einhelliger Tenor. Im EMS-Geschäft zählt am Ende Qualität, Liefertreue und Flexibilität. Genau diese drei Säulen sind es, die die Elfab über 30 Jahre zu dieser Grösse und Referenz im Schweizer Markt gemacht hat, und genau an diesen drei Säulen werden wir uns auch in Zukunft messen lassen.

Roth: Das ist speziell in von starkem Wachstum geprägten Phasen eine grosse Herausforderung, wenn Prozesse und Verantwortlichkeiten geändert, neue Mitarbeiter eingearbeitet und Kundenanforderungen noch straffer werden. Gerade in solchen Phasen muss man auf eine intakte und motivierte Mannschaft zurückgreifen können. Auch nach der Übergabe können wir noch auf Max und Heidi Meier als Berater zurückgreifen. Mit dem neuen Verwaltungsratspräsidenten Erich Meier ist diese Kontinuität auch organisatorisch unterstrichen worden.

Wo sehen Sie weitere Wachstumschancen?

Roth: Elfab ist in 2007 ohne spezielle Vertriebs- oder Marketingleistungen um über 30 Prozent gewachsen und verzeichnet seit Jahren ungebrochen zweistelliges Wachstum. Bisher mussten wir noch nicht auf unser Netzwerk für zusätzliches Wachstum zurückgreifen. Unser Fokus heute liegt darauf, die Strukturen und Qualifikationen für eine Geschäftsverdopplung zu schaffen. Diese Basis wird in 2008 gelegt sein, sodass wir durch unser Netzwerk 2009 der Elfab nochmals einen gehörigen Schub verleihen werden.

Schimanski: Allein der Schweizer EMS-Markt ist über eine Milliarde Franken gross und wir haben grosse Wirtschaftsnationen vor der Tür. Wir beide kommen aus Deutschland mit guten lokalen Marktkenntnissen. Wir haben beide für französische und italienische Firmen gearbeitet, sprechen die Sprachen und kennen Markt und Teilnehmer. Also auch im Schweizer Umland tun sich viele Türen für

2008 gibt es weitere Investitionen in Millionenhöhe

uns auf. Dank unserer Erfahrungen im Aufbau von Vertriebsgesellschaften konnten wir die Hartul SA in Moutier als Repräsentant für die Westschweiz gewinnen. Verhandlungen für Vertretungen in Italien, Deutschland und Österreich werden bis zum Sommer abgeschlossen sein.

Stichwort Globalisierung, Osten, Fernosten. Wie begegnen Sie dieser Situation und wie reagieren Sie darauf?

Schimanski: Dienstleistungen in der Industrie- und Spezialelektronik sind sehr stark regional geprägt. In Europa gibt es heute weit über 1000 EMS-Dienstleister. Aber keine Giganten mit Milliardenumsätzen, sondern kleine Spezialisten, die ihren Kundenkreis einzigartig zu bedienen wissen. Das wird sich auch in Zukunft nicht gross ändern, was in der Natur des Nischengeschäfts liegt. Dass «Massenelektronik» in Asien produziert wird, ist anerkannte Realität, und kein ernst zu nehmender europäischer Elektronikdienstleister wird hier konkurrieren wollen. Spätestens nach den Siemens Mobile/Benq- und Nokia-Desastern in Deutschland ist jedem klar geworden, dass selbst im «gestützten Umfeld» von Grosskonzernen die Massenproduktionsstandorte in Europa über kurz oder lang den Kürzeren ziehen werden. Aber anspruchsvolle Elektronik in moderaten Stückzahlen und schnellen Innovationszyklen für europäische Kunden

Oliver Roth

Jahrgang 1968, verheiratet, ein Kind. Dipl.-Ing. Elektrotechnik, Uni Karlsruhe, Ergänzungsstudium zum Dipl.-Wirtsch.-Ing. Berufliche Aufgaben und Funktionen bekleidete er als Produktmanager, Key-Account-Manager und Marketing & Vertriebsleiter u.a. bei Endress+Hauser, Valeo Elektronik und der Softing AG. Nebenberuflich erweiterte er seine Qualifikation noch durch den MBA bei der ZFU, Thalwil.



wird auch künftig in Europa produziert. Asien als verlängerte Werkbank der europäischen Elektronikfertiger stellt sich mehr denn je in Frage. Selbst kaschierende Massnahmen wie europäisches Management für asiatische Produktionsstandorte können Defizite in Qualität und Flexibilität nicht kompensieren. Beim heutigen Automatisierungsgrad lässt sich auch komplexeste Elektronik wettbewerbsfähig in Europa produzieren.

Sind damit auch weitere Investitionen verbunden?

Roth: Es ist die logische Konsequenz, dass wir weiterhin vor allem in einen top modernen, flexiblen und hoch automatisierten Maschinenpark investieren. Jüngstes Beispiel ist unsere neue Selektiv-Lötanlage mit 2-Tiegel-System. Diesen Investitionsentscheid haben wir bereits während der Übergabeverhandlung →



Andreas Schimanski (rechts) und Oliver Roth: «Das zentrale Nervensystem für diese höchst komplexen Aufgaben ist unser eigen entwickeltes ERP- und PPS-System»

gen gemeinsam mit der Familie Meier gefällt. Für 2008 sind weitere Investitionen in Millionenhöhe in der Umsetzung, mit Fokus auf Erhöhung der Produktionskapazität und Erweiterung der Prüftiefe. Aber wie bereits erwähnt, ist der Maschinenpark das eine, die Qualifikation der Mitarbeiter aber das entscheidende Kriterium. Wir bauen daher auf langjährige, gut ausgebildete Mitarbeiter, die wir kontinuierlich fördern und fordern. Hier haben wir eine mehr als überdurchschnittliche Basis vorgefunden. Diesen Vorsprung bauen wir weiter aus und investieren daher vor allem in die Mitarbeiterqualifikation.

Worin sehen Sie die Basis für Ihren nachhaltigen Erfolg?

Schimanski: Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kunden und Mitarbeitern. Und das ist keine Floskel, sondern das ist unsere tiefe Überzeugung – das leben wir Tag für Tag!

Roth: Gerade in langjährigen Beziehungen gibt es immer wieder problematische Situationen zu meistern. Wenn man diese offen, ehrlich und professionell in Angriff nimmt, kommt man aus solchen Situationen eher noch gestärkter heraus. Dass dem so ist, beweist beeindruckend ein Ergebnis aus unserer Analyse: 80 Prozent des Umsatzes erzielen wir mit Kunden, die länger als 10 Jahre der Elfab die Treue halten.

EMS-Anbieter gibt es zahlreiche. Was ist Ihr USP, Unique Selling Proposition?

Schimanski: Sie haben Recht, elektronische Komponenten beschaffen und «zusammenlöten» kann erst mal jeder (lächelt). Die Musik spielt in der Komplexität des Dispositions- und Fertigungsprozesses. Elfab hat 2007 etwa 7000 Einzelaufträge realisiert und dabei über 40 Millionen Bauteile in der richtigen Ausführung auf der richtigen Position auf die richtige Platine einwandfrei gelötet, und das bei Losgrößen von 1 bis einige 10000 Stück. Das

Andreas Schimanski

Jahrgang 1964, verheiratet, 3 Kinder, Dipl.-Ing. Elektrotechnik, Uni Hannover. Seine beruflichen Stationen führten ihn über Deutschland, Belgien, Italien und Frankreich nun in die Schweiz. Als Potenzialkandidat in General-Management-Positionen der Siemens AG mit über 100 Mio. Euro Geschäftsverantwortung absolvierte er über mehrere Jahre das Siemens-interne Förderprogramm mit MBA-Charakter.



Die neue Elfab-Geschäftsleitung (von links): Sandro Di Fazio, Oliver Roth, Andreas Schimanski, Erich Meier

sind zirka 30 Einzelaufträge und bis zu 200 000 Bauteile pro Arbeitstag!

Roth: Das «zentrale Nervensystem», um diese höchst komplexen Aufgaben zu lösen, ist unser eigen entwickeltes ERP- und PPS-System. «Vater» des Systems ist Erich Meier. Er hat das Softwareentwickeln bei IBM gelernt. Jetzt ist er seit über 10 Jahren in der Elfab und kennt die Fertigungsabläufe in allen Details, vor allem die Übergabeschnittstellen in den einzelnen Fertigungsschritten und Abtei-

Wir investieren vor allem in die Mitarbeiter-Qualifikation

lungen. Dadurch besitzen wir die optimale Lösung für eine flexible und schnelle Fertigung – dies ist unser USP.

Dies betrifft nicht nur die präzise, kompromisslose Abbildung der Prozesse und hohe Bedienerfreundlichkeit. Auch in der Umsetzungsgeschwindigkeit bei Anpassungen und Erweiterungen sind wir Spitze. Als wir z.B. im August letzten Jahres die Selektivlötanlage neu in den Fertigungsablauf eingeführt haben, war innert eines Wochenendes die Maschine im Produktionsplanungsprozess unseres Systems abgebildet!

Seit Ihrem Einstieg bei Elfab ist nun knapp ein Jahr vergangen. Haben sich Ihre damaligen Erwartungen bisher erfüllt?

Schimanski: Was heisst «Erwartungen erfüllt». Wir haben im Vorfeld des Einstiegs bei der Elfab über zwei Jahre intensivst an unserem MBI-Projekt «nebenberuflich» gearbeitet. Das heisst unzählige Nacht- und Wochenendschichten, zahlreiche Gespräche und

Verhandlungen mit potenziellen Übernahmekandidaten und Banken, Erstellen von Businessplänen und Due Diligences usw. Jetzt leben wir unseren Traum!

Wie sehen Sie die nahe und fernere Zukunft für Ihr Unternehmen?

Schimanski: Die positive Aufbruchsstimmung, die jeden in der Mannschaft erfasst hat, weiterzuführen und die Elfab zur «Referenzklasse» beim Thema EMS in der Schweiz zu machen. Wir wollen nicht die grössten werden, aber die Besten, was Qualität, Liefertreue und Flexibilität betrifft.

Was war Ihr Schlüsselerlebnis in der Übernahmephase? Welche Erkenntnisse können Sie an «Gleichgesinnte» weitergeben?

Schimanski: Bevor es zur Entscheidung kommt, ist es unserer Meinung nach sehr wichtig, dass die Verkäuferschaft wirkliche Einigkeit erlangt und bei allen Wenn und Aber den richtigen Zeitpunkt zum Loslassen nicht verpasst. Rückblickend auf die Elfab-Übergabe sind und bleiben wir tief beeindruckt, mit welchem Vertrauen Max und Heidi Meier uns ihre Firma übergeben haben.

Roth: Sehr geholfen hat uns auch die Tatsache, wie uneingeschränkt Familie Meier uns bei den Weichenstellungen zum nötigen Umbau für die Wachstumsbewältigung ihrer Elfab den Rücken gestärkt hat. Das war der Schlüssel für unsere Umsetzungsgeschwindigkeit und die Teambildung mit dem Kader. <<

Infoservice

Elfab AG, Stetterstrasse 25, 5507 Mellingen
Tel. 056 481 80 20, Fax 056 491 01 82
info@elfab.ch, www.elfab.ch