

Elfab – eine Schweizer Erfolgsgeschichte

Qualitätselektronik – 100 Prozent «Made in Switzerland»

Elfab, ein international tätiger Schweizer Elektronikdienstleister, befindet sich seit sechs Jahren in neuen Händen. Das Interview mit den heutigen Eigentümern Andreas Schimanski und Oliver Roth zeigt, was es heute braucht, um beim hohen Frankenkurs, dem Fachkräftemangel und dem globalen Kostendruck erfolgreich zu bestehen.

» Daniel Böhler

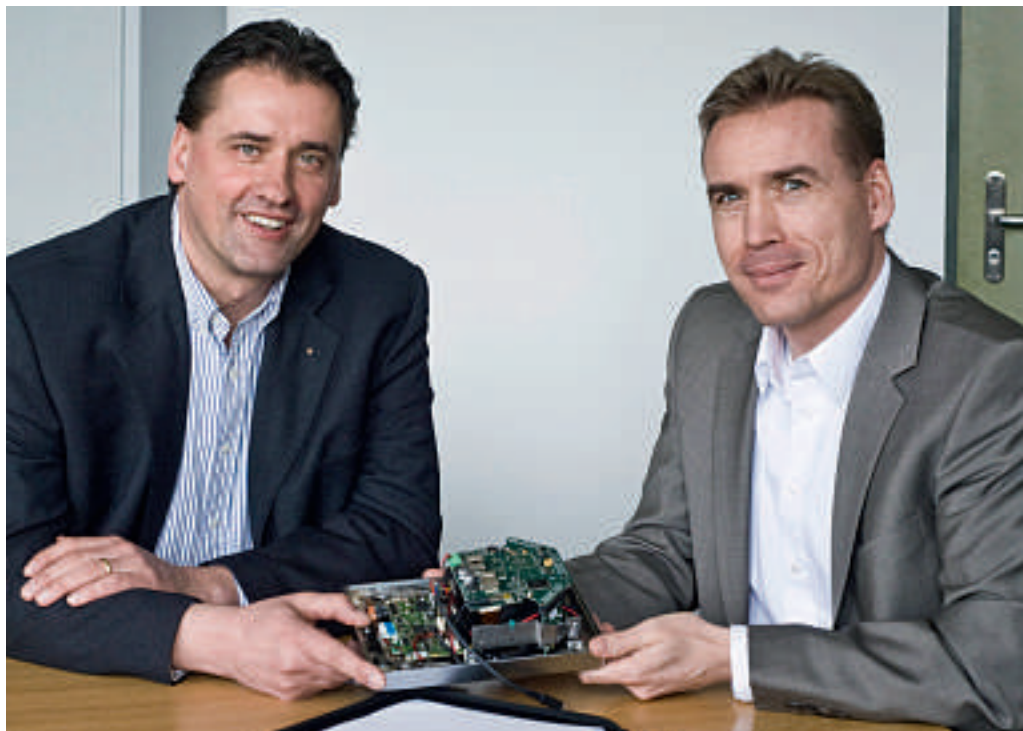
Meine Herren, wie sieht Ihr Resümee seit der elfab-Übernahme im Jahr 2007 bis heute aus?

Andreas Schimanski: Zweifelsfrei die spannendste Zeit unseres beruflichen Werdegangs. Es ist ein grosser Unterschied zwischen «Leitender Angestellter» und «Unternehmer» mit der Verantwortung seinerzeit für 60 Mitarbeiter und heute für über 100 und das Ganze eben «ohne Netz und doppelten Boden». In den nun fast 6 Jahren haben wir schon ziemlich alle Facetten eines Unternehmens erfahren dürfen. Von Wachstumsraten über 50 Prozent bis zu sehr starkem Gegenwind im Krisenjahr 2009. So oder so – es war auf jeden Fall der richtige Schritt, den wir immer wieder so machen würden.

Was waren bisher die schönsten, was die aufreibendsten Erlebnisse?

Oliver Roth: Das schönste war sicherlich die Aufnahme bei den Schweizer Kollegen. Wenn da zwei Neue aus dem «grossen Kanton» kommen, ist das nicht nur vom Dialekt, sondern auch von der Kultur her nicht selbstverständlich. Wir konnten aber schnell vermitteln, dass wir nicht mit der Kavallerie kommen, sondern als Teamplayer gemeinsam mit den Mitarbeitern die Zukunft der elfab gestalten wollen.

Schimanski: Sehr aufreibend war sicherlich die Krise in 2009. Vor allem, da sie sehr rasant kam. Im Nachhinein haben wir sie aber für uns als sehr positive Erfahrung abgelegt. Hat sich doch gezeigt, dass wir als Unternehmer nicht nur «Schönwettersegler» sind, sondern auch in sehr rauer See bestehen können.



Seit sechs Jahren auf Erfolgskurs: die elfab-Eigentümer Andreas Schimanski (links) und Oliver Roth

Seit über einem Jahr klagt die Schweizer Industrie über den (zu) hohen Frankenkurs. Wie beurteilen Sie diese Situation?

Roth: Aus der reinen Sichtweise eines EMS-Dienstleisters ist der Impact gar nicht so dramatisch. Etwa zwei Drittel der Gestehungskosten gehen auf den Materialbezug. Und die elektronischen Komponenten beschaffen wir im Weltmarkt in Euro oder Dollar. Diesen Bezugsvorteil konnten wir auch an unsere Kunden proaktiv weitergeben, mit sehr posi-

ti- vem Feedback. Für unsere Schweizer Kunden, die ihre Produkte im Euroraum vermarkten, sieht das schon ganz anders aus. Bei einem Produktverkauf von 1000 Euro konnte der Schweizer Hersteller vor zwei Jahren noch 1500 Franken in seinen Büchern gutschreiben. Heute sind es nur noch 1200 Franken. Das sind 20 Prozent weniger rein aus Devisenschwankungen, die man über Produktionsoptimierungen kompensieren muss, oder es geht gegen die Marge.

Schimanski: Ich sehe es aber so, dass dieser Druck den Werkplatz Schweiz fit hält. Die Firmen machen ihre Hausaufgaben zur Produktionsoptimierung und das sichert langfristig den Werkplatz Schweiz. Und in Sachen Produktivität hat die Schweiz seit jeher einen Spitzenplatz in der Welt. Letztendlich sind auch die durchschnittlichen Lohnerhöhungen in Deutschland in den letzten beiden Jahren deutlich höher ausgefallen als in der Schweiz.

Immer mehr Schweizer Firmen verlagern ihre Produktion ins Ausland. Wie begegnen Sie diesem Trend und wie reagieren Sie darauf?

Schimanski: Wir haben konkret zwei Kunden verloren, die ihre Produktion in den Osten verlagert haben und in der Schweiz nur noch Entwicklung und Verwaltung betreiben. Das sind übergeordnete Entscheidungen, bei denen man als Lieferant machtlos ist. Generell sind wir natürlich kontinuierlich daran, unsere Produktionsprozesse immer weiter zu optimieren. Wir investieren sehr viel in einen

«Wir sehen uns als Dienstleister von KMU für KMU»

hochmodernen Maschinenpark, um den Automatisierungsgrad in unserer Fertigung so hoch wie möglich zu halten.

Roth: Unser Fokus ist generell als Dienstleister von KMU für KMU, d.h. eine Geschäftsbeziehung mit kurzen Wegen und eine Auftragsstruktur mit mittleren Stückzahlen und relativ häufige Revisionszyklen. Solch eine Produktionsstruktur erlaubt in den seltensten Fällen eine wirtschaftliche Fertigung in Osteuropa oder gar in Asien. Selbst wenn der manuelle

Firmenprofil

Die 1976 gegründete elfab AG ist ein seit Jahrzehnten etabliertes Schweizer Familienunternehmen der Elektronikfertigung mit Hauptsitz in Mellingen (AG) und einer Tochterunternehmung in Neuchâtel (NE). Die annähernd 100 Mitarbeiter realisieren anspruchsvollste Elektronik auf höchstem Qualitätsniveau – 100 Prozent «Made in Switzerland». Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklungsunterstützung und Industrialisierung über Materialbeschaffung, Bestücken und Löten bis zum Endgerätebau, In-Circuit-Test, Flying Probe, Box Build und Life Time Extension. Die letztjährige Portfolio-Erweiterung lag in der Veredelung der bestückten Leiterplatten durch selektives Lackieren oder gar komplettes Vergiessen.

Fertigungsaufwand einen gewissen Anteil hat, ist es enorm wichtig, den Gesamtprozess und damit die Gesamtkosten der Beschaffung zu betrachten. Häufig wird der zweifelsfrei niedrigere Stundenlohn in einem Billiglohnland durch erhöhte Logistikaufwendungen, Termin- und Qualitätsprobleme sowie geringere Produktivität ins Gegenteil gekehrt. Ganz zu schweigen vom Imageverlust im Markt, wenn man aufgrund von Qualitätsproblemen, speziell in der Transferphase, Produkte zurückrufen muss und Problemlösungen zum Teil Monate auf sich warten lassen.

Schimanski: Neben den genannten Abgängen konnten wir wiederum in den letzten Monaten Kunden gewinnen, die die Übung einer Produktion im Billiglohnland aus Qualitätsgründen und deutlichen Lieferverzögerungen abgebrochen haben. Wir sehen uns als Schweizer Unternehmung eng mit dem Schweizer Mittelstand verbunden und stehen voll und ganz zu unserem Slogan «Qualitätselektronik – 100 Prozent Made in Switzerland». Wir haben hier sogar bewusst unser Portfolio mit gezielten Dienstleistungen nach der bestückten Leiterplatte erweitert. Immer mehr Kunden können wir mit sogenannter «Box Build»-Leistung überzeugen. Das heisst, wir prüfen das komplette Gerät und liefern es mit entsprechender Dokumentation und entsprechendem Zubehör in der Kundenverpackung an die Kunden-Logistikzentren. Speziell für Kundenanwendungen in rauen Umgebungen können wir auch das selektive Lackieren oder Vergiessen der Elektronikbaugruppen anbieten.

Gibt es Pläne oder Ideen in Ihrem Unternehmen, Ihren Kunden ins Ausland zu folgen – sprich gibt es bald eine elfab China?

Schimanski: Es gibt bekannterweise einige Marktbegleiter, die sich eine «verlängerte Werkbank» im Osten zugelegt haben. Wir hören dort ein gemischtes Echo. Wie gesagt, passt eine Filiale im Billiglohnland nicht zu den typischen elfab-Kunden mit anspruchsvollster Elektronik und flexibler Lieferlogistik bei durchweg höchsten Qualitätsansprüchen. Wir handeln da eher azyklisch, sprich wir stärken unsere Verankerung mit dem Standort Schweiz und erweitern unsere Fertigungskapazitäten in den Westen. Im Sommer 2010 haben wir einen Fertigungsstandort bei Neuchâtel in der Westschweiz übernommen und auf dieser Basis die elfab Suisse Romande SA aufgebaut. Ganz gezielt unserer Strategie zur Ausrichtung am Schweizer Mittelstand folgend, sind wir damit noch näher an unsere Westschweizer Kunden gerückt und können diese mit kurzen Wegen und einem kompetenten Team direkt aus der Westschweiz bedienen. So



Andreas Schimanski: «Noch dieses Jahr gründen wir in Deutschland eine elfab GmbH als reinen Logistikstandort für unsere vermehrten Kunden im EU-Raum»

sichern wir auch in der Suisse Romande lokale Wertschöpfung und Arbeitsplätze. Aber auch Kunden aus Süddeutschland und Norditalien schätzen unsere Dienste, da sind wir als wettbewerbsfähiger Partner gerne gesehen.

«Made in Switzerland» – ist das nach wie vor ein Qualitätssiegel oder «schreckt» es Kunden wegen vermeintlich (zu) hoher Preise eher ab?

Roth: Im Gegenteil. Der Werkplatz Schweiz kann sich nur durch Qualität und hohe Innovationskraft behaupten. Dies gilt vor allem für unsere Kunden mit hohem Exportanteil.

«Wir erweitern unsere Fertigungskapazitäten in den Westen»

Langfristig zahlt sich Qualität immer aus. Genau dies sind ja auch die typischen Schweizer Tugenden. Der Schweizer Mittelstand, speziell die inhabergeführten Unternehmungen, zeichnen sich durch langfristige Geschäftsplanungen und nachhaltige Umsetzung innovativer Ideen aus.

Schimanski: Was aber bei «Made in Switzerland» bei unseren ausländischen Kunden immer ein Thema ist, sind die Zollformalitäten. Wie erwähnt, sind unsere Zielkunden KMU, und da kann sich nicht jeder eine grosse Import/Export-Abteilung leisten, die sämtli- ➔

che Prozesse und Formulare aus dem Stegreif beherrscht. Das ist ein ganz klarer Malus für den Standort Schweiz! Unsere Geschäftstätigkeit im Euroraum nimmt zu, und hier plaudern wir etwas aus dem Nähkästchen,

«Unser Export im Euroraum hat sich deutlich erhöht»

wir werden daher in 2013 in Deutschland eine elfab GmbH gründen. Dies wird aber ein reiner Logistikstandort, um die Zollthematik im Innenverhältnis zu erledigen und unsere ausländischen Kunden aus dem EU-Raum beliefern zu können.

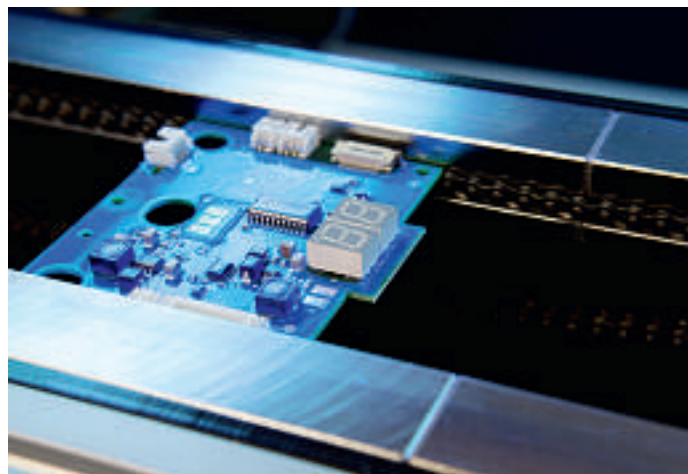
Weit mehr als zwei Drittel Ihres Umsatzes realisieren Sie mit Kunden, die Sie seit über zehn Jahren haben. Wie verändert sich die Kundentreue in der zunehmenden Globalisierung?

Schimanski: Man muss sich ständig mit dem Wettbewerb messen. Aufgrund des Kostendrucks speziell aus der Franken-Thematik ist es auch nachvollziehbar, dass mancher Kunde, auch ein langjähriger, die Alternative zum Sourcing aus dem Euroraum evaluiert. Wir können diesem Benchmark aber bestehen und haben noch keinen Kunden in den Euroraum verloren. Es hat sich sogar unser direkter Export in den Euroraum letztes Jahr deutlich erhöht, daher auch die bereits erwähnte Gründung der elfab GmbH in Deutschland.



Oliver Roth: «Der Werkplatz Schweiz kann sich nur durch Qualität und hohe Innovationskraft behaupten»

Maschinelles, selektives Lackieren erlaubt präzisen Schutz von Elektronikkomponenten ohne Beschädigung von Kontakten oder Relais



Das Vergiessen erhöht vor allem den mechanischen Schutz der Elektronik gegen Schock und Vibration



Worin sehen Sie als Unternehmer derzeit die grössten Herausforderungen?

Roth: Sie haben mit Ihren vorgängigen Fragen die wichtigsten Dinge angesprochen: Globalisierung, genereller Kostendruck, starker Franken und eine allgemeine Wirtschaftslage, die, positiv ausgedrückt, auch im Ausblick als verhalten angesehen werden muss. Es ist diese Kombination, die im Schweizer EMS-Markt die Bäume nicht mehr in den Himmel wachsen lässt. Aber wie gesagt, als inhabergeführtes Familienunternehmen kann man sich diesen Herausforderungen mit langfristig orientierten Strategien stellen und so nachhaltig die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung festigen.

Schimanski: Dies ist bei manchen börsennotierten Unternehmen anders. Hier herrscht häufig der Druck, jedes Quartal entsprechende Zahlen vorzuweisen, um dem viel zitierten Shareholder Value gerecht zu werden. Darüber hinaus werden von den Aktionären entsprechende Dividendenausschüttungen erwartet, anstatt den Gewinn in die Unternehmung zu investieren. Wir waren beide in unserer beruflichen Laufbahn auch für börsennotierte Unternehmen tätig und wissen

ein Lied davon zu singen. In letzter Instanz sind es «übergeordnete» Finanzmächte, die ein Zigfaches an Werten der Realwirtschaft bewegen und seit Jahren für unruhige Verhältnisse sorgen. Leider bisher ohne «lessons learned». Als Unternehmer einer KMU ist es daher umso wichtiger, die Eigenkapitalquote und Liquidität gut im Auge zu behalten!

Im Jahr 2016 – dann feiert Elfab 40 Jahre – steht Ihr Unternehmen für ...

Roth: ... vier Jahrzehnte als verlässlicher Elektronikdienstleister – kompetent und engagiert für den Schweizer Mittelstand.

Sie haben einen Wunsch frei – wie lautet dieser?

Schimanski: Dass wir alle gesund bleiben. Den Rest bekommt man mit solider Arbeit hin. <<

Infoservice

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