

Zwei Herzen und zwei Seelen im Churer Rheintal

Der Nachbar der Ems-Gruppe, die amerikanische Medizintechnik-Firma Hamilton, geht ihren eigenen erfolgreichen Weg

Dem Bündner Konzernchef der amerikanischen Hamilton-Gruppe passen die Rahmenbedingungen. Kontinuierliche Innovation, Automation und ein gutes Arbeitsklima zeichnen das Unternehmen aus. Im Churer Rheintal ist einzig Ems grösser.

GIORGIO V. MÜLLER, BONADUZ

Im Churer Rheintal gibt es zwei grosse industrielle Privatkonzerne, die unterschiedlicher nicht sein könnten: Ems und Hamilton. Dennoch haben sie Gemeinsamkeiten. Sowohl die von der SVP-Nationalrätin Magdalena Martullo-Blocher geführte Ems-Gruppe als auch die amerikanische Medtech-Firma Hamilton, die Andreas Wieland leitet, sind hochrentabel. Zudem werden schon bald auch Hamilton-Mitarbeiter an der Station Ems Werk in Domat/Ems aus der Rhätischen Bahn steigen. Dort errichtet Hamilton für 35 Mio. Fr. ein Werk, welches das zweite Standbein in der Schweiz sein wird. Auf der Industrietrache, wo einst eine Sägerei stand, entsteht bis im Herbst ein vierstöckiger Neubau. Damit erschöpfen sich aber auch schon die Berührungspunkte der beiden Südostschweizer Unternehmen.

Verschiedene Kulturen

Der 62-jährige Konzernchef von Hamilton bringt die Diskrepanz auf den Punkt: Seine Leute könnten nie bei Ems arbeiten, während sich ehemalige Ems-Angestellte bei ihnen zu Beginn verloren vorkämen, zu unterschiedlich seien eben die beiden Firmenkulturen. Selbst Besucher spüren das gute Betriebsklima bei der Besichtigung des Bonaduzer Werks, das erst vor fünf Jahren gebaut wurde, nun aber an seine Kapazitätsgrenzen stösst. Seine fast 900 Mitarbeiter kennt Wieland mit Vornamen, sie geniessen es sichtlich, wenn «där Andi» regelmässig vorbeischaud und sich über ihr Befinden erkundigt. Das Arbeitsklima ist von Empathie und gegenseitigem Vertrauen geprägt. So stört es den Chef auch nicht, wenn sich seine Leute in den blauen Kistchen bedienen, wenn sie zu Hause eine Schraube brauchen. Die digital vernetzten

«Von der Wertschätzung zur Wertschöpfung.»

SmartBins von Bossard liefern automatisiert Nachschub, damit die hoch automatisierte Produktion unterbrechungslos laufen kann.

Deshalb nimmt man dem Hamilton-Chef auch diese Anekdote ab: Beim gemeinsamen Mittagessen in der Kantine habe er sich von einer Idee eines Mitarbeiters für ein Softwareprojekt begeistern lassen und ihn mit einer von ihm visierten Papierserviette in die Buchhaltung geschickt, um den 500 000-Fr.-Kredit genehmigen zu lassen. Der Eigenverantwortung wird bei Hamilton viel Bedeutung eingeräumt, «bei uns gibt es wenige Vorgaben», sagt Wieland. Für ihn gelte: «Von der Wertschätzung zur Wertschöpfung.» Die Mitarbeiter belohnen das mit sehr wenig Absenzen und dem Willen, wenn erforderlich, flexibel zu arbeiten.

Wie sich die einzelnen Projekte entwickeln, verfolgt Wieland aber sehr genau, sonst wäre das amerikanische Familienunternehmen nicht so rasch gewachsen und ertragskräftig geworden.



Hamilton-Spritzen aus Bonaduz bereit für die Weiterverarbeitung.

ARNO BALZARINI / KEYSTONE

Die gut 2000 Mitarbeiter beschäftigende Gruppe erwirtschaftet rund 800 Mio. Fr. Umsatz und sei «sehr profitabel». Die knapp 900 Mitarbeiter in Bonaduz – davon ein Drittel mit Hochschulabschluss –, wo sich auch der internationale Sitz der Gruppe befindet, tragen fast 500 Mio. Fr. dazu bei.

Am neuen Standort in Domat/Ems kommen bald 100 Arbeitsplätze hinzu. Und für das spätere Wachstum hat das Unternehmen auch schon gesorgt und sich auf dem Industrieareal Vial weitere 8000 m² Bauland gesichert. Als Profiteur der Unternehmenssteuerreform III verspricht er, Hamiltons Steuereinsparungen in der Region zu reinvestieren.

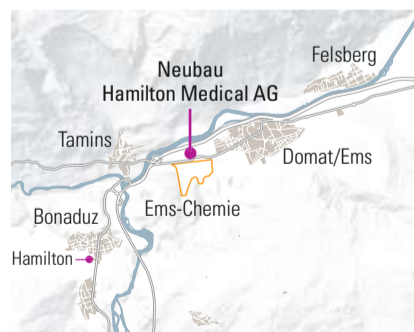
Dass sich die Erfolgsgeschichte von Hamilton in der Schweiz abspielt, ist keine Selbstverständlichkeit. Als der kalifornische Chemieingenieur Clark Hamilton, der Entdecker der Mikroliterspritze, 1955 einen Produktionsstandort ausserhalb der USA gesucht habe, habe der verstorbene Altbundesrat Leon Schlumpf, der damals noch Wirtschaftsminister des Kantons war, die Gemeinden angefragt, ob sie eine kleine amerikanische Firma beherbergen möchten. Der raschen und unkomplizierten Zusage des Gemeindepräsidenten von Bonaduz, der dem Jungunternehmer eine ehemalige Truppenunterkunft mit Strom und fliessend Wasser anbot, ist es zu verdanken, dass Hamilton diese kleine Bündner Gemeinde als Standort wählte. Heute gibt es hier halb so viele Arbeitsplätze wie Einwohner.

Geburtshelfer Schlumpf

Seit der Gründung 1947 befindet sich Hamilton in Familienbesitz. Ein Enkel des Firmengründers leitet einen Standort an der amerikanischen Ostküste in

der Nähe von Boston, ein weiterer einen in Reno (Gliedstaat Nevada), und ein dritter arbeitet in Bonaduz, aber alle sind Wieland unterstellt, der nach einem mehrjährigen Unterbruch seit insgesamt 28 Jahren für das Unternehmen arbeitet. Er könne sich keine besseren Aktionäre vorstellen, sagt er. Verwaltungsratsitzungen gebe es keine.

Am Anfang fertigte das Unternehmen vor allem die klassischen Mikroliterspritzen im Churer Rheintal. 2014 wurde die Herstellung der Spritzen je-



2,5 Kilometer NZZ-Infografik/cke.

doch nach Rumänien verlagert, was rund 100 Arbeitsplätze kostete. Forschung und Entwicklung sowie das Marketing blieben indes in der Schweiz. 1983 wurde die Einheit Hamilton Medical gegründet, die Beatmungsgeräte für den Einsatz in Intensivstationen herstellt.

Zu Beginn sei es schwierig gewesen, mit den Geräten in die Spitäler zu kommen, hatten diese doch ihre bevorzugten Lieferanten. Weil aber das Hamilton-Gerät als einziges auch in der Magnetresonanztomografie (MRI) funktioniert, gelang der Durchbruch, und man hatte einen Fuss in der Tür. Mittlerweile ist die installierte Basis auf 50 000 Stück gestiegen. Mit der Zeit wurde das Sortiment in Richtung Sensorik und robote-

risierte Kühlschränke verbreitert, die in der Pharma- und Biotech-Forschung nicht mehr wegzudenken sind.

Innovation ist bei Hamilton mehr als ein Lippenbekenntnis, es ist das Fundament, auf dem der Erfolg aufbaut. Allein im vergangenen Jahr wurden 30 Erfindungen gemacht, aus denen rund 150 Patente hervorgehen dürften. Das seien mehr als das, was die beiden führenden Hochschulen der Schweiz, die ETH Zürich und die EPFL in Lausanne, geschafft hätten, sagt Wieland stolz. Auch im Vergleich mit den Konkurrenten (Dräger, Medtronic, Macquet) ist die Kadenz, in der neue Produkte lanciert werden, hoch. «Wir haben eben keine Angst vor einer Kannibalisierung.» Jährlich wende das Unternehmen 16 bis 17% des Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf. Zwingend müsse jedes neue Produkt durch mindestens zwei Patente geschützt sein, lautet die Vorgabe. Und es müsse viele Verbrauchsmaterialien nach sich ziehen.

Grosse Mengen sind für eine automatisierte Produktion ideal. Als konkretes Beispiel erwähnt er die mit Sensoren bestückten Plasticschläuche der Beatmungsgeräte, für die der Kunde rund 16 Fr. bezahlt. Mit herkömmlichen Methoden hätte allein die Herstellung in Bonaduz so viel gekostet, mit einer Verlagerung nach Rumänien habe man die Herstellungskosten auf 9 Fr. drücken können. Nun werden sie jedoch vollautomatisiert in Bonaduz zum Stückpreis von Fr. 1.50 hergestellt, und «wir kommen nicht nach mit Lieferern».

Im neuen Werk in Ems wird die Automatisierung und Digitalisierung noch weiter getrieben. Seit einem Jahr sei bei jedem Entwicklungsprojekt ein Automatisierungsspezialist beteiligt. Und nun komme auch noch jemand hinzu, der etwas von Digitalisierung ver-

stehe, «nicht um die Welt zu verbessern, sondern um Geschäfte zu machen», sagt Wieland. Habe die Konkurrenz hingegen schon ein gleichwertiges Produkt, müsse das von Hamilton um mindestens 40% günstiger sein.

Dieses Kunststück sei dem Unternehmen vor einigen Jahren sogar bei bestehenden Produkten gelungen, erzählt der Bündner. Er habe damit gerechnet, dass die Anbindung des Frankens nicht ewig halte. Deshalb habe er im Voraus reagiert; 95% des Umsatzes macht Hamilton Bonaduz im Ausland. Das Resultat war, dass Hamilton nicht wie andere Schweizer Industriefirmen Lohnkürzungen, Entlassungen oder längere Arbeitszeiten anordnen musste, als die Schweizerische Nationalbank vor zwei Jahren den Euro-Mindestkurs aufhob. Während sich bei anderen Firmen die Krisensitzungen regelmässig ablösten, sei er nur einmal vor die Belegschaft getreten und habe als Reaktion auf den Franken-Schock die Einstellung weiterer 50 Mitarbeiter angekündigt.

Japanische Methoden

Prozessoptimierung mit Lean-Management-Methoden wendet Hamilton seit Jahren an. Kennengelernt hat sie Wieland während seiner Zeit in Japan, als er für Schweiz Tourismus in Asien weilte. Ein grosser Teil des künftigen Wachstums von Hamilton werde sich im Ausland abspielen, trotzdem attestiert Wieland auch dem Standort Schweiz gute Wachstumschancen. Mit den Rahmenbedingungen zeigt er sich sehr zufrieden. Hier gebe es gute Leute – in der Disziplin CNC-Fräsen (Computerized Numerical Control) sind die Hamilton-Lehrlinge seit Jahren Weltklasse, wie die vielen Bilder von der Berufsolympeide beweisen, die mit der Goldmedaille prämierte zeigen –, und das Fachwissen in der Automation und der Digitalisierung ist hoch. Fürs Lamentieren gewisser Geschäftsleute über die vielen Probleme hat er wenig Verständnis: «Ein Unternehmer unternimmt was dagegen.»

Mit der Politik habe er wenig am Hut, behauptet Wieland, obwohl er einst sogar Wahlkampfleiter für Eveline Widmer-Schlumpf gewesen sei, als diese fürs kantonale Parlament kandidiert habe. Selber ein politisches Amt zu bekleiden, kann er sich nicht vorstellen. Dabei wäre

«Wir haben eben keine Angst vor einer Kannibalisierung.»

er als ehemaliger Vizedirektor der Rhätischen Bahn, Ex-Präsident von Graubünden Ferien und Verfasser des Konzepts für «Olympia 2026», über das die Bündner am 12. Februar abstimmen, bestens vernetzt im Kanton.

Bei Hamilton will er bis zur Pensionierung bleiben, auch wenn sein Arbeitgeber es gerne gesehen hätte, wenn er bis 80 bliebe. Ihm liege der erfolgreiche Weiterbestand von Hamilton («mein Baby») am Herzen. So wie früher Leon Schlumpf ab und zu in Bonaduz vorbeischaute, so will sich auch Wieland als Pensionär noch dort zeigen können. Sogar mit der Ems-Chefin hat er es gut: Anlässlich des digitalen Spatenstichs von Hamilton Ems im vergangenen Herbst schenkte sie ihm eine grosse Faschnachtstrommel samt Widmung («Auf eine gute Nachbarschaft»). Er solle sie brauchen, wenn es Probleme gebe, so könne man ihn in Bern dann hören, lautete ihr Rat. – Die jungfräulichen Schlegel dürften in seinem Büro wohl noch länger ungenutzt bleiben.