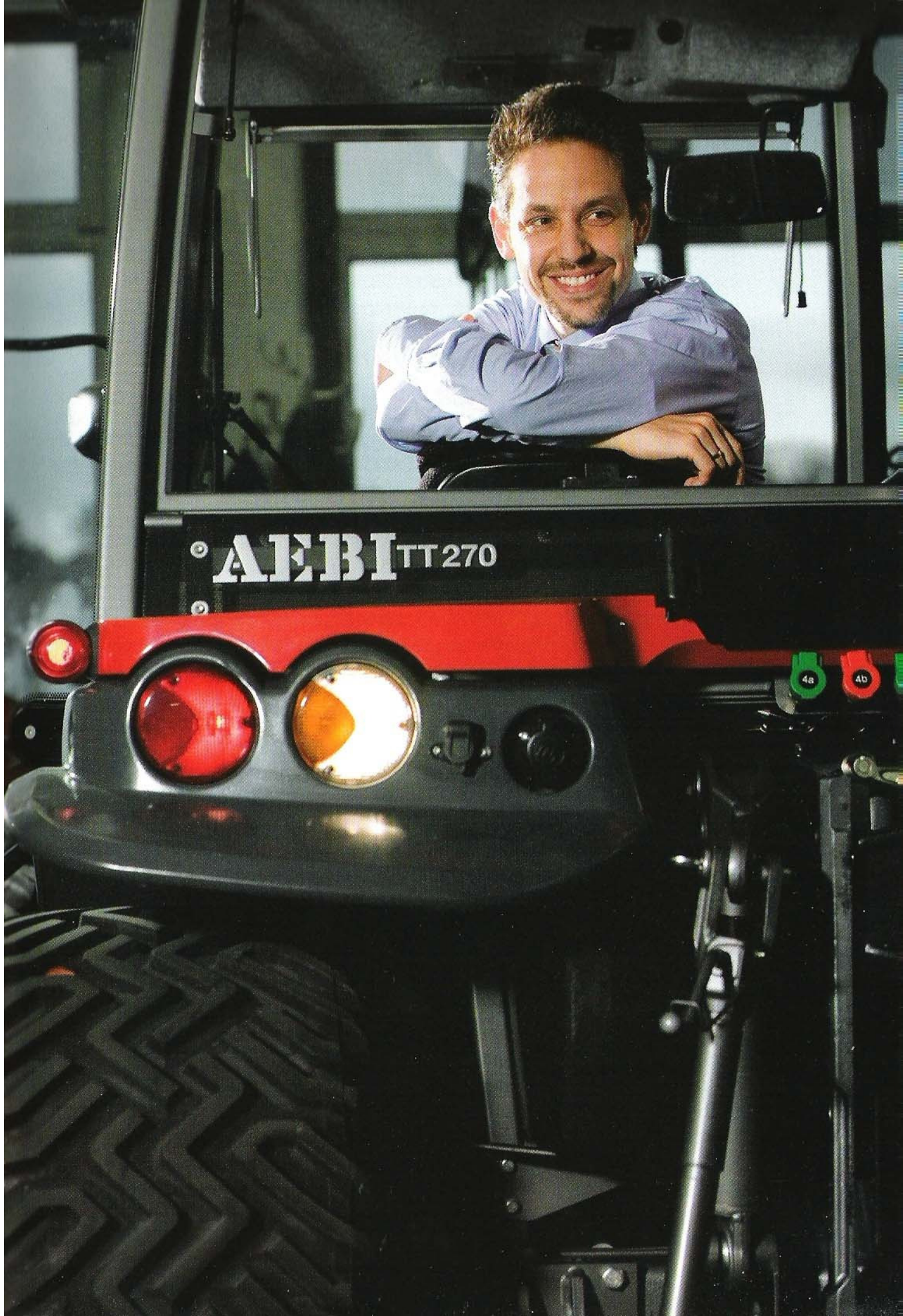


# Aebi

+

Frischer Wind für  
Spezialfahrzeughersteller



AEBI TT 270

**DIE ROTEN AEBI-FAHRZEUGE GELTEN ALS ROLLS-ROYCE UNTER DEN LANDMASCHINEN. DANK IHRER LEBENS-DAUER WERDEN SIE OFT VON GENERATION ZU GENERATION VERERBT. VIER SCHWEIZER UNTERNEHMER HABEN DIE FIRMA VON DEN NACHKOMMEN DES GRÜNDERS ÜBERNOMMEN UND WOLLEN SIE WIEDER AUF WACHSTUMSKURS BRINGEN UND FIT FÜR DIE ZUKUNFT MACHEN.**

Innovationskraft und beste Qualität sind die Pfeiler des bisherigen Erfolgs dieses traditionellen Schweizer Fahrzeugbauers. 1883 als mechanische Werkstätte in Burgdorf gegründet, begann Aebi bald mit der Herstellung von Sämaschinen, Feuerspritzen, Pferdezugmähmaschinen und Turbinen. Schon 1894 wurde eine eigentliche Serienproduktion aufgebaut, die mechanische Werkstätte wurde zum Industriebetrieb. 1916 gelang Aebi mit der Automobil-Mähmaschine «Helvetia» eine bedeutende Innovation, der regelmässig weitere folgten: 1932 die erste Kugellager-Mähmaschine der Welt, 1950 die ersten Motormäher, 1964 die ersten Transporter, 1976 der erste «Terratrac» («TT») und 1995 der erste Motormäher mit hydrostatischem Antrieb.

020

## **HIGHTECH-FAHRZEUGE FÜR LANDWIRTSCHAFT UND KOMMUNEN**

«Kultmarke für jedes Gelände», «zäher Kletterer» oder «der ungekrönte König der Schweizer Berge» – so lauten Schlagzeilen, mit denen die Fahrzeuge immer wieder beschrieben werden. Tatsächlich hat die Marke im Landwirtschafts- und Kommunalsektor in der Schweiz eine unangefochtene Leaderstellung. Die Berglandwirtschaft könnte ohne die Transporter aus Burgdorf kaum existieren; sie sind für Einsätze an extremen Hanglagen ebenso geeignet wie für das Schneeräumen auf Trottoirs oder das Mähen von Golfplätzen. Das moderne, durchgängig rote Design garantiert eine hohe Wiedererkennung. Aebi-Fahrzeuge gelten als sehr leistungsfähig und robust, aber auch als teuer. Technisch sind die Fahrzeuge komplexer als Traktoren, die technischen Innovationen und damit die stetigen Produktverbesserungen werden von Aebi selbst entwickelt.

Die auf dem «Terratrac» aufgebaute Produktreihe ist bis heute das Flaggschiff des Unternehmens, das pro Jahr rund 900 Fahrzeuge und Geräte in den Werken in Burgdorf und Hochdorf sowie im österreichischen Schwanberg produziert – je zur Hälfte für den Einsatz in der Landwirt-

schaft und im kommunalen Sektor. Mit 420 Mitarbeitenden wird ein Umsatz von über 100 Millionen Franken erwirtschaftet. Etwa zwei Drittel der Produkte werden exportiert. Während Aebi in der Schweiz aufgrund der hohen Nachfrage jahrzehntelang nicht aktiv verkaufen musste, sondern eher zuteilen konnte, sieht sich das Unternehmen heute vor grossen Herausforderungen. Wie auch in der Landwirtschaft selbst ist der Absatzmarkt nicht mehr einfach garantiert. Die Konkurrenz im Ausland ist beachtlich, und das Unternehmen ist für den internationalen Markt zu klein. Auch in dieser Branche zeichnet sich ein Konzentrationsprozess ab.

## **NEUE BESITZER, NEUE ZIELE**

Seit 2006 gehört die Aebi Holding AG nicht mehr der Familie, die bis zu diesem Zeitpunkt mit Martin W. Balmer-Aebi das Verwaltungsratspräsidium innehatte. Übernommen wurde das Unternehmen von einer Gruppe von Schweizer Investoren rund um Peter Spuhler, SVP-Nationalrat und Inhaber der Stadler Rail Gruppe, eines bekannten, grossen Schweizer Fahrzeugherstellers. Spuhler als Privatperson hält mit 56 Prozent die Aktienmehrheit und ist neuer Verwaltungsratspräsident.

021

Initiator dieser Übernahme war Roger Kollbrunner. Der 38-jährige ETH-Maschineningenieur war im In- und Ausland schon mehrfach als CEO und Interimsmanager angetreten, sehr oft in Turnaround-Situationen. Nun wollte er auch einmal mittel- bis längerfristig als Unternehmer tätig sein. Er dachte an ein Unternehmen mit 50 bis 80 Mitarbeitenden. Zufällig ist er auf Aebi gestossen, und so rief er den damaligen Verwaltungsratspräsidenten an, analysierte die Situation und interessierte sich als Käufer für Aebi, die mit 420 Mitarbeitenden allerdings einiges grösser war, als er erwartet hatte. Und auch mehr kosten würde, als sich Kollbrunner selbst leisten konnte. Und so galt der zweite Anruf Peter Spuhler, der allerdings «jeden Tag den Anruf eines Verrückten mit einem Businessplan bekommt», wie Kollbrunner bemerkt. Spuhler winkte zunächst ab, liess sich von Kollbrunner aber immerhin dazu bewegen, Aebi in Burgdorf vor Ort anzusehen und erst dann zu entscheiden.

«Fasziniert und schockiert zugleich» sei Spuhler gewesen: fasziniert davon, dass ein technisch hochwertiges Produkt aus der Schweiz zu einem solchen Welterfolg geworden sei. Gleichzeitig aber auch schockiert über die einfachen und wenig automatisierten Produktionsmethoden – sozusagen «nouvelle cuisine» von einer Feuerstelle. Tatsächlich produziert Aebi bis heute praktisch alle Teile und Komponenten selber, kauft wenig

ein. Mit viel Engagement der Mitarbeitenden konnte sich Aebi auf diese Art dank Schweizer Qualität im Premium-Segment positionieren und auch die Preise immer wieder den steigenden Produktionskosten anpassen.

Spuhler entschied, sich bei Aebi zu engagieren, ebenso wie zwei weitere Investoren und Kollbrunner selbst, der 20 Prozent der Aktien hält sowie als Delegierter des Verwaltungsrates und CEO das Unternehmen seit August 2006 führt. Die Vision der neuen Eigentümer ist es, die Aebi-Gruppe zu einem international führenden Hersteller von hochwertigen Spezialfahrzeugen für die Marktsegmente Kommunaldienstleistungen und Landwirtschaft weiterzuentwickeln. Dabei soll Aebi «im Sinn und Geist der bisherigen Eigentümer» weitergeführt werden. Für Spuhler, so Kollbrunner, stünden dabei sein Beitrag zur Sicherung des Werkplatzes Schweiz und die Tatsache, dass er seine Erfahrungen von Stadler Rail einbringen könne, im Vordergrund.

## VOM TECHNOLOGIE- ZUM MARKETING-FOKUS

022

Für Kollbrunner ist klar, dass Aebi nur aufgrund der enorm starken Marke und technischen Innovationen noch 20 Jahre so weiter funktioniert hätte – trotz eines in der sechsten Generation schon sehr breit gestreuten Aktionariats, das sich unterschiedlich stark für die Firma interessierte. Die Strukturveränderung in der Landwirtschaft und die Globalisierung führten in den 80er- und 90er-Jahren dazu, dass die Firma nicht mehr so erfolgreich war wie in früheren Zeiten: Weniger Absatz bei sinkenden Margen wurde zur Gefahr für Aebi. Kollbrunners Analyse ist klar: «Aebi muss rasch sehr schlank und agil werden, um auf den internationalen Märkten weiter zu wachsen.»

Er sieht Aebi als typisches Schweizer Beispiel: Technisch sehr stark und getrieben von der Produktinnovation, vernachlässigte man den Verkauf. Das habe zwar in der Schweiz lange Zeit keine Auswirkungen auf den Absatz gehabt, im Ausland war diese Strategie jedoch nicht erfolgreich. So seien die Preise bei Aebi früher basierend auf den Herstellungskosten und einem Zuschlagsfaktor bestimmt worden, nicht vom Markt. Kollbrunner dagegen bringt einen Marketing- und Verkaufsfokus mit, der sich gut ergänzt mit der von der Technik begeisterten Belegschaft.

In dieser Konstellation sieht Roger Kollbrunner ein grosses Potenzial für das Unternehmen: «Die Firma hat heute das, was sie braucht, um am Weltmarkt erfolgreich zu sein.» Während die Produkte selbst bereits auf einem weltweit vermarktbareren und gefragten Qualitätslevel waren, gilt es

nun laut Kollbrunner, das Unternehmen organisatorisch für die Zukunft fit zu machen. In dieser Phase ist es für ihn klar von Vorteil, dass das Unternehmen inhabergeführt ist und mit wenigen Aktionären über sehr kurze Entscheidungswege verfügt. Ausserdem dauert es eine gewisse Zeit, bis sich die Neuorganisation auf die Resultate auswirkt. Diese Zeit aber könnte ihm ein börsenkotiertes Unternehmen aufgrund der kurzfristigen Quartals- und Jahreserwartungen nicht geben.

### **KLASSISCHE FITNESSKUR**

Kollbrunners Erfahrungen in Turnaround-Situationen sind ein grosser Vorteil. Allerdings ist diesmal seine Perspektive als Mitinhaber eine längerfristige. Dass er nun als Geschäftsführer mit seinem eigenen Geld beteiligt ist, gibt ihm eine hohe Glaubwürdigkeit. Und falls er keinen Erfolg haben sollte, hat er viel zu verlieren. Diese Gemeinsamkeit mit den Mitarbeitenden, deren Arbeitsplätze nur bei erfolgreichem Geschäftsverlauf gesichert werden können, bringt eine hohe Motivation und Leistungsbereitschaft. Er ist sich bewusst, dass die Übernahme eines traditionsreichen Familienunternehmens zunächst Unsicherheit auslöst. Mit hoher Transparenz und offener Kommunikation schaffte er Vertrauen. «Im ersten halben Jahr meiner Tätigkeit habe ich den Betrieb vor allem beschleunigt», sagt er: «Die Leute mussten lernen, selber mehr und schneller zu entscheiden, bekamen mehr Kompetenzen und auch Anerkennung.»

Schnell hat er auch erste Massnahmen umgesetzt, die von aussen sichtbar waren: Das Marketing zum Beispiel ist inzwischen deutlich stärker auf die Kunden ausgerichtet. Kundenbedürfnisse sind in den Prospekten und in der neuen Kundenzeitschrift nun wichtiger als technische Details, die Anwendungsmöglichkeiten der Fahrzeuge stehen im Vordergrund. Und Kollbrunner selbst ist an Messen wie der «Agrama» und bei Händlern unterwegs, die neugierig sind und feststellen, «dass sich bei Aebi etwas bewegt». Innerhalb von zwei Wochen nach der «Agrama» gingen so viele Bestellungen ein wie sonst innerhalb von zwei bis drei Monaten. Neu übernimmt Aebi auch das Marketing beim Endkunden, während man dies bisher den Händlern überliess. Damit soll die Marke im Markt einheitlicher positioniert und besser gepflegt werden.

Im kommenden Jahr will Kollbrunner sich um die Fitness der Produktion kümmern: Innerhalb eines Jahres will er die Prozesse neu definieren und verbessern, um die Herstellungskosten der Produkte zu senken und

bei den Lieferfristen flexibler zu werden. Maximiert werden soll nämlich die Profitabilität, nicht der Umsatz. Den Produktionsstandort Schweiz stellen weder er noch die andern Investoren, die sich ja genau dafür engagieren, infrage: Wie Stadler Rail werde auch Aebi weiterhin beweisen, dass in der Schweiz Produkte hergestellt werden können, die international konkurrenzfähig sind.

Diese Neuorientierung war natürlich auch von personellen Veränderungen begleitet: Von den sechs Mitgliedern der Gruppenleitung sind unter Kollbrunner vier neu von aussen dazugekommen. Und organisatorisch wird gemäss Kollbrunner «praktisch kein Stein auf dem andern bleiben». Fast ein Drittel der Belegschaft in den Büros habe heute einen neuen Job, es werden neue Planungsinstrumente eingeführt sowie die erwähnte neue Marketingphilosophie umgesetzt.

Auch das Sortiment will Kollbrunner straffen. Anstelle eines strategischen Marketings gab es bisher eine sehr leistungsfähige Entwicklungsabteilung (die er natürlich beibehalten will), die für Kunden und Märkte fast unzählige Varianten von Fahrzeugen erarbeitete. «Das war zwar gut gemeint, aber in Planung und Produktion nur schwer und mit viel Aufwand umsetzbar», erklärt Kollbrunner. Künftig will sich Aebi auf stärker standardisierte, aber trotzdem den Kundenbedürfnissen entsprechende Produkte konzentrieren.

Kollbrunners Prioritäten sind momentan «aufräumen, aufstellen und konsolidieren», um damit die Basis für weiteres, starkes Wachstum zu legen. Mittelfristig ist Aebi aus eigener Sicht nämlich zu klein, um am Weltmarkt zu bestehen. Daher sind Akquisitionen zur Finanzierung des Wachstums nicht ausgeschlossen. Das Aufräumen im ganz praktischen Sinn ist denn auch im Gang: Grosse Abfallcontainer stehen auf dem Firmenareal, das sich mitten im Zentrum von Burgdorf befindet. Für Kollbrunner ein sehr symbolisches Bild: «Es wird entrümpelt, um Platz zu schaffen für neue Ideen und Taten.»

## VOM PRODUKT ZUR DIENSTLEISTUNG

Nebst verbesserten Produktionsprozessen und stärkerem Verkaufs- und Marketingfokus will Kollbrunner auch das Dienstleistungsangebot ausbauen. Hier kann er dem Kunden, mit dem Aebi über die Fahrzeuge jeweils eine 10- bis 15-jährige Beziehung aufbaut, noch Mehrwert bieten. So hat er auf Holding-Ebene den neuen Bereich «Aebi Services» geschaffen, der die Dienstleistungen mit einer eigenen Verkaufsabteilung vermarktet.

+  
**Wir haben den eigenen Erfolg selbst in der Hand: verkaufen, Kosten im Griff behalten, die besten Leute engagieren.**

Roger Kollbrunner, CEO

Kollbrunner bringt jene Erfolgsfaktoren, die für KMU entscheidend sind, auf eine einfache Formel: «Verkaufen, Kosten im Griff halten, die besten Leute engagieren.» Aebi selbst ist in einer profitablen, attraktiven Nische – auch dies ist ausschlaggebend für den Erfolg. Aus den drei grundsätzlich möglichen strategischen Stossrichtungen Kostenführerschaft, Innovation oder Geschwindigkeit sieht Kollbrunner für Aebi «wie wohl für viele Schweizer Unternehmen» die Innovation als jene, die am besten funktioniert. Denn billiger könnten andere immer sein.

025

Er wünscht sich denn auch, dass die Schweizer noch viel mehr an sich und ihre Qualitäten glauben. Im Ausland gelte «Swiss quality» sehr viel, wie der Erfolg von Aebi-Fahrzeugen und vielen andern Schweizer Unternehmen zeige. Nur seien die Schweizer oft viel zu bescheiden, führten den Unternehmenserfolg oft auf den Faktor Glück zurück. Daran glaube er nicht, zunächst sei Erfolg vor allem die Frucht «verdammter harter Arbeit». Wenn dazu das unternehmerische «Herzblut» komme, dann könne sich Erfolg einstellen. Er ist überzeugt: «Wir haben den eigenen Erfolg selbst in der Hand.»





# Erfolgstipps

+ Technisch und qualitativ  
höchststehende Produkte in  
profitabler, attraktiver Nische

Kurze Entscheidungswege  
und damit Flexibilität

Aktive Positionierung  
und Pflege der Marke

Effizienzsteigerung in  
der Produktion

Aufbau von Dienstleistungen  
zur Kundenbindung und  
Optimierung der Marge