

Wald : Mittwoch, 31. März 2010

Wie bei einem Bauernbetrieb

Die Firma Bioengineering beliefert Labors in aller Welt mit modernsten Apparaturen. Nun übergibt Pio Meyer das Geschäft an seine Tochter Gabriella - obwohl diese nicht vom Fach ist.

Michael von Ledebur

Eigentlich sind es nichts anderes als Kochkessel, die die Firma Bioengineering herstellt – aber ganz so einfach ist es dann doch nicht. Denn in diesen «Kesseln» werden in Labors überall auf der Welt kleinste Organismen gezüchtet. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Sterilität, und für jedes noch so kleine Einzelteil muss der Herkunftsnachweis erbracht werden. Die Augen der Regulierungsbehörden – vor allem der mächtigen amerikanischen Food and Drug Administration – sind wachsam. Zudem muss der Stahl blitzblank poliert sein; kein Teilchen darf daran hängen bleiben. Aseptische Labyrinth aus glänzendem Stahl: So lässt sich das, was die Firma Bioengineering an Chemiefirmen weltweit liefert, genauer beschreiben.

Am Kiosk und bei der Post



Seit diesem Frühjahr führt Gabriella Meyer das 1972 gegründete und in der ehemaligen Weberei Sagenrain angesiedelte Geschäft. Mit 130 Mitarbeitenden ist es der grösste Walder Arbeitgeber. Die 39-Jährige hat weder eine naturwissenschaftliche noch eine ökonomische Ausbildung, sondern Geschichte und Germanistik an der Universität Zürich studiert. Jahrelang hatte denn auch wenig darauf hingedeutet, dass sie ihren Vater Pio an der Spitze des Familienbetriebs ablösen würde. Neben dem Studium jobbte sie bei der Post und als Kioskverkäuferin - Erfahrungen, die sie nicht missen möchte, weil sie ihre Menschenkenntnisse geschärft hätten. "Aber mein Vater hat dann irgendwann schon gesagt: Du arbeitest am Kiosk, obwohl es hier in der Firma so viel zu tun gäbe." So stieg Gabriella Meyer nach und nach in das Unternehmen ein.

Fehlt ihr denn zur Unternehmensführung nicht das Fachwissen, das ihr Vater besitzt? Gabriella Meyer: "Ich hätte die Firma niemals so aufbauen können, wie er das getan hat. Er war und ist ein Pionier. Meine Aufgabe ist eine andere." Ihre Stärken sieht sie darin, Prozesse und Strukturen zu analysieren und zu verbessern. Und: "Ich verstehe zwar vielleicht nicht jedes technische Detail, aber ich merke, ob ein Abteilungsleiter es im Griff hat oder nicht." Ihr Vater, Pio Meyer (69), teilt diese Einschätzung. "Ich war ein Einzelkämpfer. Jetzt braucht es die zweite Generation, die Ruhe ins Unternehmen bringt."

Missglückter Versuch

Dass Fachwissen nicht alles ist, diese Erfahrung hat man bei Bioengineering vor einigen Jahren gemacht. Damals wurde ein Kadermitarbeiter eingestellt, der über hervorragende Managementkenntnisse verfügte – ein potenzieller Nachfolger. Doch der Mitarbeiter war mit der Firmenkultur nicht kompatibel. «Es ging nicht», sagt Gabriella Meyer. Sie hingegen sei buchstäblich mit der Firma aufgewachsen. Bioengineering sei immer ein familiärer Betrieb gewesen. «Ich habe diese Kultur mit der Muttermilch aufgesogen», sagt sie, «das ist wie bei einem Bauernbetrieb.»

Und wie bei einem Bauernbetrieb gestaltete sich auch bei Bioengineering die Erbteilung schwierig. Ihr Vater habe kaum Vermögen angehäuft, sondern die Gewinne jeweils wieder in die Firma investiert, sagt Gabriella Meyer. Diese für Pionierunternehmen typische und meist einzig mögliche Vorgehensweise erschwert eine familieninterne Nachfolgeregelung. Das Problem wurde gelöst, indem Gabriella Meyer die Firma längerfristig in

Etappen übernimmt. «Das wäre aber unmöglich gewesen, wenn nicht alle Beteiligten Ja zur Firma gesagt hätten.» Die Alternative wäre ein Verkauf gewesen. «Aber dann wären die Arbeitsplätze wohl an einen anderen Ort verlagert worden. Denn wer produziert schon in einem derart teuren Umfeld wie wir hier?»

Noch führt Gabriella Meyer das Unternehmen nicht ganz allein. Ihr Vater stehe ihr weiter zur Seite, vor allem, was das Fachliche betreffe, sagt Meyer, «da bin ich auch dankbar». Das Know-how des Firmengründers soll schrittweise ersetzt werden. Entsprechende Strukturen werden geschaffen. Dass sie sich als Frau in ein Umfeld «gestandener Männer» hineinbegibt, ist Meyer bewusst – und auch, dass «vielleicht dann und wann einer einen Spruch macht. Aber eigentlich läuft es sehr gut. Wir haben eine Kultur in der Firma, bei der nicht der eine dem anderen in den Rücken fällt.»

Beinahe zu viele Aufträge

Die Übergabe erfolgt in einer ökonomisch guten Phase des Unternehmens. Der Geschäftsgang der Firma ist mit dem Auf und Ab in der Pharmabranche gekoppelt. Diese hat ihre eigenen Gesetze, wie Meyer weiss. Es sei schon mitten in der Hochkonjunktur schlecht gelaufen; nun sei das Gegenteil der Fall. Derzeit kämpfe man mit dem Luxusproblem, beinahe zu viele Aufträge zu haben. Allerdings seien viele Aufträge nicht unbedingt gleichbedeutend mit grossem Gewinn, denn der Preisdruck sei gross in der Branche. Mittelfristig erwächst der Firma, die ihre Apparaturen aus Stahl herstellt, Konkurrenz in Form von Plastik. Immer mehr Mitbewerber setzen auf günstigere Einwegprodukte aus Kunststoff. «Das ist ein Hype, den wir aber nicht mitmachen.» Man wolle sich auf die bewährten Stärken konzentrieren.

«Unheimlicher Drive» in Asien

Die Konkurrenz kommt vor allem aus Europa und den USA, doch langfristig werde Asien erstarken. «Dort stellen wir einen unheimlichen Drive fest, nicht nur in unserer Branche.» In einigen Jahren würden die Asiaten in vielen Bereichen gleichziehen. Dann wird es noch schwieriger, als Schweizer Unternehmen mit hohen Personalkosten mitzuhalten. «Aber wenn wir ein motiviertes Team haben, das bei Bedarf auch einmal Überstunden macht, können wir auch als Schweizer Firma bestehen», sagt Meyer. Dennoch sei es eine Herausforderung, ein solches Unternehmen zu übernehmen – zugleich aber ein Privileg, «einen Vater zu haben, der einem so etwas übergibt». Und sie weiss: «Wenn es in einem Familienbetrieb einmal schlecht läuft, kann man nicht einfach sagen: «Jetzt habe ich leider versagt, schade.»» Schliesslich sei sie dafür verantwortlich, dass 130 Personen Ende Monat einen Lohn erhalten.

Als der Mossad in Wald zuschlug

In einer Februarnacht im Jahr 1992 wurde Wald von einer Explosion aufgeschreckt. Unbekannte hatten auf dem Gelände der Bioengineering Sprengsätze explodieren lassen. Verletzt wurde niemand, doch es entstand beträchtlicher Sachschaden. Der Anschlag geht vermutlich auf das Konto des israelischen Geheimdienstes Mossad, auch wenn dies nie offiziell bestätigt wurde.

Gabriella Meyer kann sich gut an jene für die Firma schwierigen Wochen erinnern. Die Hintergründe des Vorfalles schildert sie folgendermassen: «Unsere Firma produziert Anlagen für die Biopharmazeutische Industrie, mehrheitlich zur Herstellung von Medikamenten, etwa für Krebstherapien, und Impfstoffen. Um Missbräuche zu verhindern, muss das Staatssekretariat für Wirtschaft Seco alles bewilligen, was in sogenannten sensible Länder exportiert wird.» Im Vorfeld des Anschlags habe man eine Lieferung in

den Iran beabsichtigt. Das Seco habe diese abgesegnet. «Aber dann hiess es, wir sollen nicht liefern, ein ausländischer Geheimdienst habe Einwände. Mein Vater liess sich davon nicht beeindrucken, denn wir hatten alle gesetzlichen Anforderungen erfüllt. Wenig später ging die Bombe hoch.»

Im Rückblick sieht Meyer den Anschlag – ein Jahr nach dem ersten Golfkrieg der US-geführten Koalition gegen den Irak unter Saddam Hussein – als PR-Aktion der Israeli. Der Mossad habe sich eine kleine Firma herausgepickt, die sich schlecht habe wehren können, um eine Warnung auszusenden. Meyer: «Wir wurden missbraucht.» Zudem komme es seither oft vor, dass die amerikanische Konkurrenz in Länder liefere, für die Bioengineering keine Ausfuhrbewilligung erhalte, «das ist schon interessant». Heute sind sämtliche Produktionsanlagen in Wald aufwendig gesichert – ein Erbe jener Februarnacht vor 18 Jahren. (mvl)