

Ziegler Papier AG

«Papier produzieren ist anspruchsvoll»

Ziegler Papier in Grellingen (BL) gehört zu den Firmen, die sich auf dem Papiermarkt behaupten. Letztes Jahr feierte das Familienunternehmen sein 150-jähriges Bestehen. Philipp und Isabel Kuttler-Frey, welche die Firma 2009 übernommen haben, setzen fort, was dem Unternehmen das Überleben sichert: die Fokussierung auf Spezialitäten. **René Pfister**

Es ist eine Fabrik wie aus dem Bilderbuch. Gebäude, die in einer Flussschleife liegen, mit Wasserdampf abgebenden Kaminen, mit eigenem Wehr, mit einem Bahnanschluss und der Fabrikantenvilla nebenan. Auf der einen Seite des Fabrikhofes wird der Rohstoff gelagert, die weissen Zellstoff-Ballen, auf der anderen Seite das fertige Produkt, die weissen Papierrollen, die 200 bis 800 Kilogramm wiegen. Daneben werden in der eigenen Ausrüstung auch Formate auf Kundenbedürfnisse hin zugeschnitten.

Josef Maria Ziegler hat hier 1861 Papier zu produzieren begonnen, das Wasser aus der Birs, die um die Fabrik fliesst, als Rohstoff und für den Maschinenantrieb nutzend. Das Fabrikgebäude von damals steht noch; es ist jetzt ein Teil des Konglomerates von An- und Ausbauten, die im Laufe der Jahre aneinandergefügt wurden wie ein Städtchen.

Beim Empfang hängt ein grosser Monitor an der Wand, über den eine Text- und Bildschau über die Geschichte und das Angebot des Hauses flimmert. Das Unternehmen sagt mit dieser Form der Erzählung auch: Trotz langer Vergangenheit gilt unser Blick der Zukunft.

Übernahme von der Gründerfamilie

«Papier produzieren ist anspruchsvoll. Das kann nicht jeder», sagt Philipp Kuttler-Frey, 47, im Sitzungszimmer. Zusammen mit seiner Frau Isabel Frey Kuttler, 43, hat er die Fabrik 2009 von der Gründerfamilie Ziegler übernommen, weil in deren sechster Generation niemand bereit stand, um zu übernehmen. Das Ehepaar hingegen wollte «Gesamtverantwortung» tragen. Die Ziegler auf der Suche nach Nachfolgern und die Kuttler-Freys auf der Suche nach einem Unternehmen trafen sich.

Lange Gespräche, viele Besuche und eine Due-Diligence-Prüfung waren dem Abschluss vorangegangen. «Bei einem Kauf muss alles stimmen, und hier stimmte es», sagt Kuttler. «Ohne unsere vorherigen Erfahrungen könnten wir diesen Betrieb nicht führen.» Kuttler war

«Wir schauen voraus, so wie ein Surfer über die nächste Welle blickt.»

zuletzt Finanzchef von Clariant Schweiz, und seine Frau HR-Managerin bei der Bâloise. Heute teilen sich die Eheleute, die vier Kinder haben, die Geschäftsführung von Ziegler Papier: Sie ist fürs Personal, für die IT, für die Finanzen und den Einkauf verantwortlich, er als Gesamtleiter für die gesamte Produktion und den Verkauf. Er präsidiert auch den Verwaltungsrat, dem ausserdem die früheren Geschäftsführer Bernhard und Urs Ziegler sowie der emeritierte Wirtschaftsprofessor René L. Frey, Isabel Frey Kuttler's Vater, und der Unternehmer Michael Gerber, Inhaber des Fenster- und Fassadenherstellers Gerber-Vogt AG in Allschwil, angehören.

Mehr als die Hälfte wird exportiert

Im Jahre drei seiner unternehmerischen Tätigkeit ist das Ehepaar allerdings mehr gefordert als in den beiden ersten Jahren. Die Herausforderung hat einen Namen: «Wegen des Euro ist die Situation zurzeit sehr anspruchsvoll», sagt Philipp Kuttler. Über 50 Prozent der Ziegler-Produkte gehen in den Export. Um-

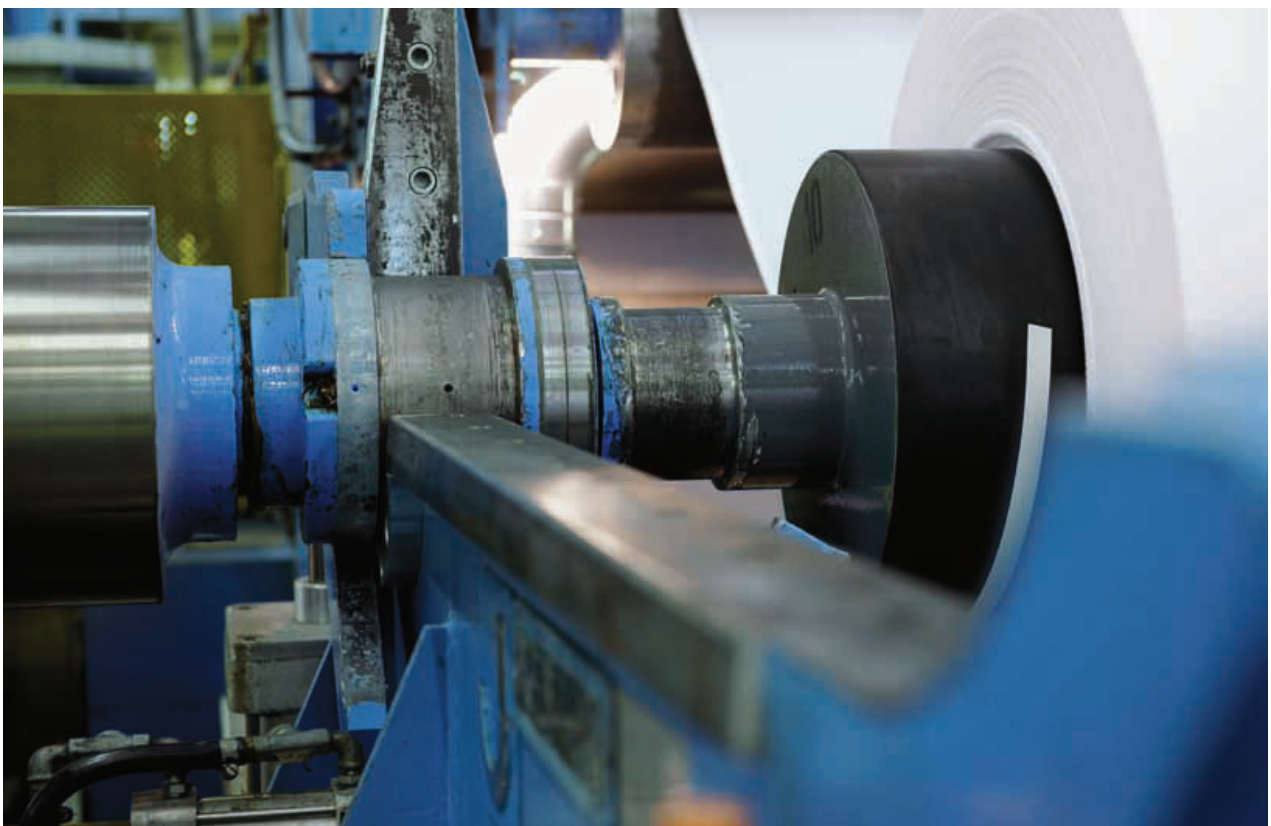
gekehrt drängen Fabrikanten aus dem Euroraum mit günstigen Konkurrenzprodukten in die Schweiz, die für Ziegler immer noch wichtigster Markt ist.

Im Oktober führte man für einen Teil der Mitarbeitenden Kurzarbeit ein und kündigte vorgängig ein paar wenigen der rund 180 Angestellten. Damit steht Ziegler allerdings wesentlich besser da als die meisten in der Papierbranche. Sappi Biberist stellte im August 2011 den Betrieb ein, und Cham Paper Group kündigte im November 2011 die Verlagerung der Produktion nach Italien an. Noch zehn Betriebe produzieren heute Papier in der Schweiz; 2005 waren es noch 17 gewesen.

«Als Unternehmer muss man mit schwierigen Jahren rechnen», sagt Philipp Kuttler. 2008 setzte Ziegler Papier 127 Millionen Franken um, im Krisenjahr 2009 absatzbedingt noch 103 Millionen. 2010 stieg die verkaufte Tonnage wieder deutlich an und der Umsatz erreichte 105 Millionen Franken, währungsbereinigt wäre dieser noch um einiges höher ausgefallen. Gewinnzahlen veröffentlicht die Firma nicht, sie wird aber auch für 2011 schwarze Zahlen schreiben.

Effiziente Produktion mit modernsten Maschinen

«Wir rechnen damit, dass sich der Euro wieder erholt», sagt Kuttler. Er vertraut auf die eigenen Produkte, die Produktentwicklung und die Effizienz seiner Fabrik. «Wir schauen einen Schritt voraus, so wie ein Surfer über die nächste Welle blickt. Das ist unsere Philosophie.» Und Isabel Frey Kuttler fügt an: «Der Druck zwingt uns dazu, uns ständig zu fragen: Was kann man noch verbessern?» Stolz präsentiert Kuttler beim Rundgang durch die Fabrik das 2010 installierte Prozess- und Qualitätsleitsys-►



Bilder: zVg

Setzen auf Fein- und Spezialpapiere, Qualität und eine moderne und nachhaltige Produktion: Philipp und Isabel Kuttler-Frey (oben links) führen gemeinsam Ziegler Papier. Unten und oben rechts: Bilder aus der Produktion und vom Firmengebäude.

► tem, mit dem die Produktion gesteuert und kontrolliert wird. «Es ist das modernste in Europa», sagt Kuttler.

Die 74 Meter lange Maschine ist die Fabrik in der Fabrik. Ein faszinierendes Ungetüm von Rollen und Walzen. Hinten fliesst ein Brei aus aufgelöstem Zellstoff und Wasser, der aussieht wie ein Schaumbad, hinein, und vorne kommt Papier raus, 3,30 Meter breit und endlos lang. 500 Motoren treiben die Maschine an, 180 Walzen formen den Brei zu Papier, 38 mit Dampf erhitze Zylinder entziehen ihm das Wasser. In der Halle herrscht ein feucht-warmes Klima, ähnlich jenem in der Masoala-Halle im Zürcher Zoo.

Die Qualität und das Flächengewicht des Papiers können verändert werden, während die Maschine läuft, und so ist sie rund um die Uhr in Betrieb – im Idealfall 30 Tage hintereinander, bis sie jeweils am 31. revidiert wird. Damit allfällige Pannen und Schäden sofort behoben werden können, unterhält Ziegler eine eigene Werkstatt. «Wir sind damit flexibler und sicherer, als wenn wir die Wartung und Instandhaltung auslagern würden», sagt Kuttler.

Gesteigerte Produktivität

Die «PM 3», die dritte Papiermaschine in der Geschichte der Firma, ist ein Synonym für das ganze Unternehmen: alt, aber durchwegs erneuert. Ihre Fundamente stammen aus dem Jahr 1964, als sie mitsamt der Halle, in der sie steht, gebaut wurde. Seither hat man immer wieder Abschnitte ersetzt – die ältesten der aktiven Teile wurden 1991 eingebaut.

Die vielen Erneuerungen steigerten die Produktivität enorm: Im Jahr 2010 konnte die «PM 3» pro Stunde mehr als doppelt so viel Papier herstellen wie 1980. Pro Kilo Papier konnte der Wasserverbrauch in den letzten 20 Jahren

von 14 auf knapp drei Liter, der Energieverbrauch um fast 30 Prozent gesenkt werden. Der relative CO₂-Ausstoss wurde zwischen 2000 und 2010 um knapp 15 Prozent reduziert. 1981 arbeiteten 350 Menschen hier, die weniger als die Hälfte der jährlich rund 70 000 Tonnen produzierten, die man heute mit 180 Angestellten erreicht.

Und so ist die grosse Halle fast menschenleer. Zwei Männer in Overalls stehen im Kontrollraum und beäugen auf verschiedenen Monitoren Aspekte wie den Feuchtigkeits- und den Säuregehalt des Papiers. Obwohl die Produktion weitgehend automatisiert ist, braucht Ziegler qualifizierte Leute, wie Kuttler betont, etwa Polymechaniker oder Papiertechnologen. Selbst bildet man jeweils zehn Lehrlinge aus.

Erstklassige Zellstoffe für vier Papierarten

Überall auf dem Gelände trifft man Männer an, die Gabelstapler pilotieren. Zum Beispiel, um die Rollen frischen Papiers von der grossen Maschine wegzubringen. Danach wird es auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten – von ganzen Rollen bis hinunter zu Einzelblättern. Die Reste werden rezykliert, verkleinert und zusammen mit dem frisch angelieferten Zellstoff in die Bottiche geworfen. Hingegen verwendet Ziegler kein Altpapier, das wäre der Qualität abträglich. Die Fabrik verarbeitet erstklassige Zellstoffe, die vor allem aus Birken- und Eukalyptusholz gewonnen werden. Chile, Belgien und Schweden sind die Absender der frisch angelieferten Ballen.

Ziegler produziert vier Arten von Papier: «Corporate Design» für Offsetdruck, «Natural Design» für Briefschaften, «CAD/Office» für den Digitaldruck und «Specialities», beispielsweise für Plakate, die

im Freien aufgehängt werden, oder Papiere, die als Träger für Karbonkonstruktionen etwa im Flugzeugbau gebraucht werden.

Langer Innovationsprozess

Dieses Sortiment ist die Folge eines dauernden Innovationsprozesses der letzten 30 Jahre, wie die zum 150-jährigen Bestehen veröffentlichte Firmengeschichte zeigt (siehe Fussnote). Ziegler Papier war beim Übergang von der vierten zur fünften Generation Anfang der 1980er-Jahre «in Schieflage», wie es im von René L. Frey herausgegebenen Buch heisst. Bis dahin hatte man auf traditionelle Weise einfach möglichst viel produziert, und war nach dem Freihandelsabkommen zwischen der Efta und der damaligen EWG 1973 unter Druck der ausländischen Konkurrenz geraten. Bernhard und Urs Ziegler, die als fünfte Generation das Unternehmen ab 1982 bis 2009 leiteten, setzten dann eine Nischenstrategie mit Fein- und Spezialpapieren durch. Zum Umschwung gehörte auch die Eröffnung einer eigenen Verkaufsabteilung im wichtigen Markt USA im Jahr 2000.

Ziegler investierte auch in den Umweltschutz und in die Qualitätssicherung; das Unternehmen ist ISO-zertifiziert, es verwendet ausschliesslich Zellstoff, der aus nachhaltiger Holzwirtschaft gewonnen wird – und die Vorgaben des Bundes über den CO₂-Ausstoss werden übererfüllt, wie beim Empfang präsentierte Urkunden bezeugen. «Wir glauben daran, kompetitiv zu bleiben», resümiert Kuttler. ■

«Papier und wir. Ziegler Papier: Spezialisierung und Innovation eines erfolgreichen Schweizer Familienunternehmens», hg. von René L. Frey, Verlag NZZ, 2011.

Kann ein Arbeitgeber seinen Arbeitnehmenden zu einem Vertrauensarzt schicken?
Ist eine Videoüberwachung am Arbeitsplatz zulässig?
Antworten finden Sie in:

SAE 2011

Sammlung arbeitsrechtlicher Entscheide

Ideal für Juristen und Personalverantwortliche,
die mit arbeitsrechtlichen Fragen konfrontiert sind.



SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI

Bestellungen:
Schweizerischer Arbeitgeberverband
Telefon 044 421 17 17
secli@arbeitgeber.ch
www.arbeitgeber.ch