

Mit Investitionen gegen das Konjunkturtief

Die Firma Knecht & Müller hat es mit der schwachen Konjunktur und starker Konkurrenz zu tun. Doch der Umsatz verhält sich stabil, und den Mut zu Investitionen hat man in Stein am Rhein nicht verloren.

VON SIMON JÖRGER

STEIN AM RHEIN Knecht & Müller produziert in Stein am Rhein Rezeptbrillengläser für den augenoptischen Markt. In der knapp 100-jährigen Firmengeschichte wurde schon so manche turbulente Zeit durchlebt. Das Unternehmen mit gut 50 Mitarbeitern stellt Einzelanfertigungen her. Die Aufträge dazu kommen direkt von den Augenoptikern. Die Kundschaft von Knecht & Müller verteilt sich auf die ganze Schweiz und zu einem geringen Teil auch aufs Ausland (Deutschland, Südafrika, Zypern und so weiter). Die Optiker beraten ihre Kunden. Sie passen das Rezept an deren individuelle Bedürfnisse und Gewohnheiten an. Die Aufträge kommen dann zu Knecht & Müller. Vielfältige Wünsche können erfüllt werden: Einstärken-, Mehrstärkengläser, Färbungen, Entspiegelung und Beschichtungen. Knecht & Müller stellt Brillen sowohl mit Glas als auch mit Kunststoff her, wobei der Trend eindeutig in Richtung der leichteren Kunststoffgläser geht. Heute machen sie rund 85 Prozent der Verkäufe aus.

Hightech als Anforderung

Die Herstellung und Bearbeitung von Brillengläsern hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem Hightech-



Produziert seit bald 100 Jahren Brillengläser in Stein am Rhein: Die Knecht & Müller AG.

Bild Simon Jörger

Geschäft entwickelt. Kratzfeste Beschichtungen werden heutzutage mit Elektronenstrahlkanonen in Nanometerdicke auf die Gläser aufgedampft. Mehrstärkengläser bieten fließende Übergänge vom Nah- in den Fernsichtbereich. Auch die ästhetischen Anforderungen an das Endprodukt Brille sind heute sehr hoch. Den Anschluss an den neuesten technologischen Entwicklungsstand garantiert dem Unternehmen seit 1980 die Partnerschaft mit dem japanischen Konzern Hoya. Es handelt sich dabei um den weltweit zweitgrößten Hersteller von Brillengläsern. Knecht & Müller ist der grösste und älteste Agent der Hoya

Corporation. Dank dieser Partnerschaft hat man Zugriff auf die neuesten Fertigungsmaschinen und die dazugehörige Software.

Starke Konkurrenz

Die Konkurrenten der Knecht-Kunden – also der niedergelassenen Augenoptikerbetriebe – sind die sogenannten Filialisten, allen voran Fielmann und McOptik. Ein Grossteil der Bevölkerung kauft seine Brillen bei diesen Vertriebsketten. Diese Grossanbieter sind in den vergangenen Jahren stark gewachsen. Das hängt auch mit der aggressiven Werbung zusammen. Nun aber kommen sie langsam in eine

Stagnationsphase. Die Kunden von Knecht & Müller sind aber nicht sehr anfällig dafür, auf billigere Anbieter abzuspringen. Sie bauen auf Qualität und guten Service und sind bereit, dafür etwas mehr zu bezahlen.

Genau diese Konsumenten sind bisher auch noch nicht sonderlich stark von der Krise tangiert. Jedenfalls rechnet Knecht & Müller für 2009 mit einem Umsatz im Bereich des Vorjahres. Trotzdem ist ein leichter Abwärtstrend auszumachen, wenn man bedenkt, dass in den Vorjahren der Umsatz um 6,9 Prozent (2007) beziehungsweise 4,4 Prozent (2008) gesteigert werden konnte. Für 2010 sind denn

Knecht & Müller AG Das Unternehmen in Kürze

Unternehmensform Aktiengesellschaft

Aktionäre Peter Müller (Mehrheitsaktionär), Renate Müller und Thomas Fischer

Verwaltungsratspräsident Peter Müller

Geschichte Gründung 1913

Mitarbeiter 56

Umsatz Zwischen 15 und 20 Millionen Franken pro Jahr

Besonderes 3-mal Gewinner des oebu-Preises für nachhaltige Entwicklung und Berichterstattung

die Aussichten auch sehr unsicher. Gerade wenn die Arbeitslosigkeit wie befürchtet auf gegen 5 Prozent ansteigt, könnte ein negativer Effekt auf das Konsumverhalten der Bevölkerung den Umsatz von Knecht & Müller verringern.

Investitionen für die Zukunft

Trotz der Unsicherheit ist dem Konzern der Mut zum Investment in die Zukunft nicht vergangen. In den nächsten Monaten wird beispielsweise mit der Fertigung der neuen Super-Hi-Vision-Beschichtung in Stein am Rhein begonnen. Die Gerätschaften für diese Technologie kosteten das Unternehmen einen Betrag im siebenstelligen Bereich. Zukünftig kann dafür auf den Einkauf aus dem Ausland verzichtet werden. Der Standort wird damit gestärkt und die Akquisition neuer Kunden erleichtert.

Die Serie «Wie meistern Schaffhäuser Unternehmen die Krise?» porträtiert Schaffhäuser Firmen und zeigt, inwieweit sie von der Krise betroffen sind. Schon erschienen sind «Cilag» (SN, 3. 6.), «VVF Hartmann» (SN, 16. 6.), Unilever Schweiz (SN, 20. 6.) und «Rhenus Contract Logistics» (SN, 4. 7.)

Interview Thomas Fischer, CEO Knecht & Müller AG

«Wir wissen nicht, was nächstes Jahr kommt»

Thomas Fischer ist seit rund zwei Jahren CEO der Firma Knecht & Müller. Er fürchtet vor allem die steigende Arbeitslosigkeit in der Schweiz.

VON SIMON JÖRGER

Herr Fischer, merkt Knecht & Fischer etwas von der Wirtschaftskrise?

Thomas Fischer: Im ersten Halbjahr 2009 haben wir überhaupt nichts gemerkt. Im August und September haben wir einen geringfügigen Rückgang feststellen müssen. Die Frage ist nun, wie es in den nächsten Monaten weitergeht.

Was erwarten Sie?

Fischer: Ich bin jetzt seit 25 Jahren in diesem Geschäft tätig und habe schon viele konjunkturelle Taler kommen und gehen sehen. Nach meiner Einschätzung werden wir im Jahr 2009 ein vergleichbares Ergebnis wie im Vorjahr erreichen. Was das Jahr 2010 angeht, ist eine Prognose sehr schwierig.

Warum ist das so schwierig?

Fischer: Unser Geschäftsgang hängt im wesentlichen von der allgemeinen konjunkturellen Lage ab. In der Presse wird zwar kommuniziert, dass die Konjunktur wieder anzulehen soll, aber das ist sehr unsicher. Ich sehe das Problem



CEO Thomas Fischer mit einer der Postkarten, die Knecht & Müller seit einem Monat bei ihren Kunden verteilt.

Bild Simon Jörger

darin, dass es fraglich ist, wie sich die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Schweiz weiterentwickelt. Also, können wir die Unternehmen, die hier arbeiten, langfristig in der Schweiz halten?

Sind Sie in diesem Punkt skeptisch?

Fischer: Ich möchte es so formulieren: Entscheidend ist die Arbeitslosigkeit. Arbeitslosigkeit führt dazu, dass die Leute verhalten konsumieren.

Punkto Arbeitslosigkeit sieht es in der Schweiz aber mit einer Quote von etwa

3,8 Prozent vergleichsweise gut aus.

Fischer: Prognostiziert sind aber 5 Prozent. Wenn es schlecht läuft, dann bleibt die Arbeitslosigkeit auf hohem Niveau. Und dann kaufen immer mehr Leute bei Discontnern ein.

Was planen Sie für Massnahmen, um den Abwärtstrend zu bremsen?

Fischer: Wir sind gut vorbereitet. Gerade im Kundenbindungsbereich und bei der Endverbraucherkommunikation sind Programme aufgelegt worden. Das sind Sachen, die müssen gestartet werden, solange es noch gut läuft.

Was sind das für Programme?

Fischer: Wir haben vor etwa einem Monat eine Endverbraucherkampagne gestartet, die die Konsumenten über unser Konzept der Nachhaltigkeit informiert. Ausserdem klären wir sie über die Vorteile von guten Produkten und deren Langlebigkeit auf. In der Migros haben wir ganzseitige Inserate abdrucken lassen. Die Migros passt vom Aspekt der Nachhaltigkeit her gut zu unserer Philosophie. Wir investieren jetzt, weil wir nicht genau wissen, was nächstes Jahr kommen wird. Es ist wichtig, im nächsten Jahr leistungsfähig zu sein.

Wie sieht das Konzept zur Kundenbindung aus?

Fischer: Wir verteilen Postkarten an unsere Optiker. Diese geben sie an deren Kunden weiter. Darauf gibt es ein Gewinnspiel. Die Konsumenten müssen die Karte beim Optiker wieder abgeben, um daran teilnehmen zu können.

Ist früher oder später mit Kurzarbeit oder Entlassungen zu rechnen?

Fischer: Nein. Wir haben im Gegenteil im Verlauf dieses Jahres drei neue Mitarbeiter eingestellt.

Sie haben die Nachhaltigkeit erwähnt. Warum setzen Sie sich in diesem Bereich ein?

Fischer: Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen und Menschen ist für uns wichtig. Wir lehnen ausser-

des Streben nach Gewinnsteigerung ab. Das hat ja wohl auch zu dieser Krise geführt. Wir wollen die Leute dafür sensibilisieren, dass das Streben nach Geld und Macht von zeitlich befristetem Reiz ist.

Denken Sie, damit auch neue Kunden gewinnen zu können?

Fischer: Wir haben mit diversen Kunden Verträge explizit deshalb abschliessen können, weil sie unsere Philosophie gut finden und für ihr Geschäft übernehmen wollten.

Planen Sie weitere Investitionen zum Thema Nachhaltigkeit?

Fischer: Wir denken über die Anbindung an eine Holzschnitzelheizung nach. Wir denken in diesem Zusammenhang grundsätzlich langfristig. Doch das macht es manchmal schwierig, da wir in einer Zeit leben, in der die meisten Leute kurzfristig denken.

Sind andere Investitionen geplant?

Fischer: Wir haben den Anspruch, Technologieführer innerhalb der Schweiz zu sein. Da sind Investitionen ständig nötig. In der Schweiz Billigprodukte herzustellen ist grundsätzlich nicht sinnvoll. Auch dieses Jahr haben wir in eine neue Entspiegelungsanlage investiert. Wir hätten sagen können, dass wir diese Anlage nicht wollen, weil wir Angst haben vor dem, was kommt. Aber wenn wir Angst hätten, wären wir nicht 100 Jahre alt geworden.