

BLICKPUNKT

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR KMU

AUSGABE 1 / 2013
CHF 6.80



MILANI DESIGN
KREATIVSCHMIEDE
AUS THALWIL



Britta Pukall, Therese Naef: Zwei Designerinnen aus Thalwil erobern den asiatischen Markt

KMU DES MONATS

- 8 Die DNA von Unternehmen analysieren
Medizinaltechnik und Doppelstockzüge scheinen wenig miteinander gemeinsam zu haben. Und doch gelingt es einem Design-Büro am linken Zürichsee-Ufer, beide Nischen mit grossem Erfolg zu besetzen.
- 12 Lernen von Milani
- 14 Geschichte einer Übernahme
- 15 red dot design award

BUSINESS CASES

- 16 Die Bergwerke aus Baar
Von der Öffentlichkeit unbeachtet erobern vier Unternehmer aus Baar die Bergwerke in aller Welt. Mit ihrem Kollisionswarngerät. Das sie einst für Segelflugzeuge entwickelt haben.
- 20 Das Herz schlägt für die Umwelt
Für die Binkert Druck AG stehen nicht allein hochwertige Druckerzeugnisse im Vordergrund. Ebenso sehr ein Anliegen ist eine klimafreundliche Produktion. Das Umweltengagement hat sich zu einem Wettbewerbsvorteil entwickelt.
- 23 Lernen von Binkert Druck

FOKUSTHEMA

- 24 Energiestrategie 2050 – Fahrplan für KMU
Die Schweiz hat ambitionöse Pläne für den Ausstieg aus der Kernenergie gefasst. Was der Umbau der Energieversorgung für die Schweizer KMU bedeutet und was auf sie zukommt.
- 28 Der Energieverbrauch der Schweiz
- 29 Schweiz im Abseits wegen schleppender Planung?
- 30 Grössenordnungen
- 31 Erneuerbare Energien





...

KREATIVITÄT FÜR DAS TRANSPORTWESEN

...

Medizinaltechnik und Doppelstockzüge scheinen
wenig miteinander gemeinsam zu haben.
Und doch gelingt es einem Design-Büro vom
linken Zürichseeufer, beide Nischen mit
grossem Erfolg zu besetzen.

Technisches Verständnis: Milani Design hat sich neben der Medizinaltechnik im Laufe der Jahre zusätzliche Expertisefelder erarbeitet.

Autor: Tobias Wessels **Fotos:** Basil Stücheli

Von der Milani Design & Consulting AG dürften die wenigsten schon gehört haben – obwohl es eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit gibt, bereits mit Produkten in Kontakt gekommen zu sein, die vom Thalwiler Unternehmen entworfen wurden. Spätestens wenn die Neuen Doppelstockzüge der SBB im Laufe der nächsten Jahre auf Schweizer Schienen unterwegs sein werden, kann man einen der grössten Coups in der bisherigen Firmengeschichte kaum mehr übersehen.

Gegründet wurde das Büro für Industriedesign im Jahr 1963 von Francesco Milani, der sein Wirken vor allem auf den Bereich der Medizinaltechnik konzentrierte. Seine Nachfolgerin, die heutige Mehrheitseignerin und Verwaltungsratspräsidentin Britta Pukall, bezeichnet Milani mit einiger Bewunderung als den Pionier des Schweizerischen Industriedesigns. Als sie die Firma 2002 vom Gründer übernahm, gehörte auch ein Archiv zum Unternehmen, das Francesco Milani einer staatlichen Kulturstelle zugeführt hat. Nach wie vor hat milani Zugriff auf diesen Fundus und verfügt so über einen wertvollen Querschnitt durch immerhin 50 Jahre kreativen Schaffens.

Erhalten blieb nicht nur das Archiv, sondern auch ein Eckpfeiler im Geschäftsmodell: Noch immer spielt die Medizinaltechnik eine zentrale Rolle in der Wertschöpfung des Unternehmens. Britta Pukall, die zuvor bei Frog tätig war, einer führenden Agentur für Konsum- und Luxusgüter-Design in München, liess sich von dieser scheinbar trockenen Materie nicht abschrecken, im Gegenteil: «Wäre ich nicht an die Kunsthochschule gegangen, hätte ich vermutlich Medizin studiert.» Entsprechend liess sie sich nicht lange bitten, als ihr Milani zur Übernahme angeboten wurde, auch wenn ihre Münchner Arbeitskollegen diesen Schritt kaum nachvollziehen konnten. «Non-sexy» sei es, Geräte für den Operationssaal zu entwerfen, doch Pukall sieht das völlig anders: «Statt noch ein weiteres Tässchen oder den nächsten LCD-Bildschirm zu designen, entwerfe ich lieber wirklich spannende Geräte mit hohem Nutzen.» Dazu muss man nicht nur einiges von Medizin verstehen, sondern auch bereit sein, sich tief in die Materie einzuarbeiten – wirklich tief. Das bedeutet unter anderem, dass die mit einem Projekt betrauten Mitarbeiter auch Operationen live und hautnah erleben, um zu verstehen, wie die Geräte benutzt werden. «Wer kein Blut sehen kann, sollte diesen Bereich möglichst meiden», fasst Britta Pukall es deutlich zusammen. Von Milani entworfene medizinische Geräte haben, verrät sie nebenbei, auch ausserhalb der Branche «Karriere gemacht», was guten Gewissens als Seltenheit beschrieben werden darf: In der Vampir-Saga «Twilight» konnten weltweit Millionen von Kino-Besuchern in Thal-



wil entworfenen Apparate begutachten – auch wenn sie den meisten vermutlich eher nur am Rande aufgefallen sein dürften.

Im Gegensatz zur Medizinaltechnik stellt das Transportwesen ein sehr junges Tätigkeitsgebiet für Milani dar. Zu verdanken ist dieser neue Kanal Therese Naef, die das Unternehmen seit 2004 als CEO leitet. Als die Schweizer Bundesbahnen im Jahr 2010 die Ausschreibung für 59 neue Doppelstockwagen lancierten – die grösste in ihrer bisherigen Geschichte –, erkannte Naef die grosse Chance: Die ausländischen Unternehmen, die sich um den Auftrag bewarben, würden ihrer Vermutung nach Schwierigkeiten haben, ihren Entwürfen die nötige «Swissness» zu verleihen. Unter genau dieser Prämisse wurden die Teilnehmer der Ausschreibung kontaktiert. Der spätere Gewinner Bombardier mit Sitz in Kanada erkannte seine Chance in der Zusammenarbeit und holte Milani an Bord. Für die Thalwiler entpuppte sich die als Erfolg mit weitreichenden Konsequenzen: «Dadurch lernten wir die SBB so gut kennen,» erklärt Naef, «dass inzwischen Folgeprojekte der SBB direkt an uns gelangen». Das bringt mit sich, dass bei einer neuen SBB-Ausschreibung die meisten Bewerber bei Milani anklopfen, ob eine Zusammenarbeit möglich wäre. «Für gewöhnlich ist der Design-Markt übersättigt. Uns auf einem

Nachfragemarkt zu bewegen und damit quasi aussuchen zu können, ist eine knusprige Angelegenheit,» freut sich Pukall.

Sie ist sich bewusst, dass Milani sich auf einem von Männern dominierten Terrain bewegt, nicht nur im Transport, auch wenn es hier besonders auffällt: «Es geht hier ja nicht darum, mal ein Stöffchen für die Sitze auszusuchen. Es gibt enorm komplexe technische, rechtliche und funktionale Anforderungen.» Was eben auch heute für eine Männerdomäne spricht – bisher wenigstens noch.

Mit den beiden Standbeinen Medizinaltechnik und Transportwesen erwirtschaftet Milani etwa 80 Prozent des Umsatzes. Gleichzeitig lässt sich hier auch eine Strategie erkennen, die Britta Pukall so zusammenfasst: «Wir bemühen uns, die von Francesco Milani begonnene Tradition fortzusetzen, indem wir Nischen suchen und besetzen, um dort die Markt-

führerschaft zu übernehmen.»

Eine grosse Neuerung, die Britta Pukall ins Unternehmen gebracht hat, trägt den medizinisch anmutenden Namen «Unternehmens-DNA»; die Idee dahinter ist jedoch völlig unabhängig von der Branche. Die Grundlage dazu bilden zwei entscheidende Erkenntnisse. Erstens: «Brillante Ideen kommen nicht einfach unter der Dusche, von diesem Klischee muss man sich verabschieden. Dafür sind unsere Projekte zu

» Wer kein Blut
sehen kann, sollte
diesen Bereich
möglichst meiden

Anzeige



ABACUS 
version internet

ABACUS Business Software – Version Internet

- > Vollständig neu in Internetarchitektur entwickelte ERP-Gesamtlösung
- > Skalierbar und mehrsprachig
- > Rollenbasiertes Benutzerkonzept
- > Unterstützung von Software-as-a-Service (SaaS)
- > Lauffähig auf verschiedenen Plattformen, Datenbanken und Betriebssystemen

www.abacus.ch

 **ABACUS**
business software



Britta Pukall (li.u.) und Therese Naef (re.); Strategiebesprechung mit einer Mitarbeiterin

komplex», so Britta Pukall. Zweitens: «Design-Entscheidungen werden in Unternehmen oft hauptsächlich aufgrund von Benchmarking gefällt. Und das ist zu wenig.» Heisst konkret: Die meisten Unternehmen wissen unglaublich viel über ihre Konkurrenten, aber zu wenig über sich selbst. Das bedeutet, dass Entscheidungen bezüglich des Designs der Produkte zu häufig darauf aufbauen, was die Mitbewerber auf dem Markt haben. Die Bedeutung für die eigene Firmenstrategie und Positionierung wird dabei häufig verkannt, was am Ende durch ein Fehlen der «inneren Sicherheit», wie Pukall es nennt, zu nicht vorteilhaften Ergebnissen führt. Sie erinnert sich an ein Meeting mit einem Kunden, in dem einige definitive Entscheidungen für ein bestimmtes Produkt fallen sollten. «Diese Farbe können wir nicht nehmen, sie gefällt meiner Frau nicht,» habe der CEO des Kunden damals gesagt, und Pukall damit auch irgendwie die Augen geöffnet: Sie will ihren Kunden zeigen, dass gerade das Design der Produkte ins grosse Gesamtkonzept eines Unternehmens passen muss, und sei es schon nur der Glaubwürdigkeit wegen.

Also bietet sie den Kunden an, gemeinsam die DNA, das Wesentliche, den Kern des Unternehmens in einem Workshop herauszuarbeiten, um damit Produktentscheide zu erleichtern. «Mission Statements, in denen es um Kundennähe und Innovation

geht, sind in den meisten Fällen – mit Verlaub – heisse Luft! Man muss herausfinden, wie das Unternehmen wirklich tickt.» Pukall ist überzeugt, dass ihre eigentliche Funktion dabei nur hilfreich sein kann: «Häufig nehmen Designer völlig andere Rollen ein als klassische Unternehmensberater und bekommen deshalb Einblicke, die anderen Beratern aus Bedenken verweigert werden.» So verwundert es auch kaum, dass das Konzept der Unternehmens-DNA sich mittlerweile ein wenig verselbstständigt. Auch wenn das Produktdesign die absolute Kernkompetenz bleibt, interessieren sich für die DNA-Bestimmung mittlerweile auch Unternehmen aus ganz anderen Bereichen. Aktuell bestehen in diesem Rahmen Kontakte zu Dienstleistern wie deutschen Fernsehsendern oder Banken.

Was ein KMU von Milani lernen kann:

1. Die eigene Nische finden und sie so umfassend wie möglich besetzen.
2. Die eigene Identität nicht den Erkenntnissen aus der Marktbeobachtung unterordnen.
3. Für Exportprojekte nach den am besten geeigneten Partnern suchen.
4. Keine Angst vor grossen Namen. Niemals!

Doch was passiert genau, wenn es Milani gelingt, ein Unternehmen davon zu überzeugen, dass seinen Produkte ein anderes Design nützen könnte? Tatsächlich kommt es zu teils massiven Eingriffen in den Fertigungsprozess,

» Eindeutige Briefings: Macht es Besser. Und billiger

was darin gipfelt, dass Milani viele eigene Patente hält. Das Vorurteil, dass Designer grundsätzlich nichts von Technik verstehen und entsprechend nur alles verteuern, müsse man schnell vergessen, meint Britta Pukall. «Die Briefings sind meistens sehr eindeutig: Macht es besser. Und billiger!» Die Veränderungen können sogar bis in die Vertriebskette reichen. Als Beispiel bringt Geschäftsführerin Therese Naef den Hörgerätehersteller Phonak ins Spiel. Milani war entscheidend an dessen Neupositionierung be-

teiligt, die nicht nur ein wesentlich Lifestyle-orientierteres Produktdesign beinhaltete. Vor allem die vom Hersteller direkt an den Endkunden gerichtete Werbung stellte damals in der Branche eine unerhörte Neuerung dar.

Die Liste der von Milani entwickelten Produkte ist lang, die der Kunden ebenso. In der nahen Zukunft sollen weitere gar nicht nahe Kunden hinzukommen. Milani steht kurz vor einer Expansion nach Asien, gleich in mehreren Ländern laufen Projekte in verschiedenen Reifestufen. Beispielsweise wurden die Thalwiler von einer in Singapur beheimateten Agentur für ein Projekt angefragt. Hergestellt wurde der Kontakt über den OSEC-Ableger Ingenious. Langfristig wird auf ein Joint Venture mit Orca hingearbeitet. Gleichzeitig gibt es erste Gespräche mit chinesischen Firmen, der deutschen Botschaft und der deutschen Chamber of Commerce. Gerade für die Designer stellt der asiatische Markt eine besondere Herausforderung dar, gestaltet sich der Schutz geistigen Eigentums dort doch wesentlich schwieriger als in Europa. «Deswegen haben wir eine chinesische Mitarbeiterin angestellt, die uns eine kulturelle Brücke bauen soll,» so Britta Pukall. Deren gutes Kontaktnetz soll zur Sicherheit beitragen und verhindern, «dass wir auf die Nase fallen.» Angst haben Therese Naef und Britta Pukall davor nicht: «Wer die asiatische Kultur ein wenig kennt, weiss, dass man es als Kompliment verste-

Milani – Geschichte einer Übernahme

Die Milani Design & Consulting AG feiert in diesem Jahr 50-jähriges Jubiläum: Das Unternehmen wurde 1963 von Francesco Milani in Giubiasco gegründet. Um einen Nachfolger zu finden, wandte sich Milani an einen Headhunter. Die Wahl fiel auf die deutsche Britta Pukall, die in Kassel Möbel- und Ausstellungsdesign studiert hatte und zu diesem Zeitpunkt für die Münchener Agentur Frog tätig war sowie gleichzeitig ihr zweites Studium – Unternehmensführung – an der HSG absolvierte.

«Francesco Milani wirkte im ersten Moment etwas verschroben, aber sehr sympathisch. Seine Frau ist Psychologin, entsprechend verlief das Screening eher aussergewöhnlich.» Schnell hatte man sich gegenseitig ins Herz geschlossen, die Übernahme war auf Kurs.

«Dass ein gewisses Klumpenrisiko vorhanden war, kam mir entgegen. Sonst hätte ich mir das Unternehmen vielleicht gar nicht leisten können,» erinnert sich Pukall. «Immerhin kennt man damit gleich die wichtigste Neuerung: Entklumpung!» Milani blieb wie vereinbart fünf Jahre im Unternehmen, das nach Umwandlung in eine AG 2002 endgültig von Britta Pukall übernommen wurde.

Im Jahr 2000 trat Therese Naef ins Unternehmen ein, zu Beginn als Designerin, in ihrer ersten Anstellung nach dem Design-Studium. Zuvor hatte sie eine Lehre als Modellbauerin absolviert und einige Jahre in diesem Beruf gearbeitet: «Ich kann drehen, schweissen, Metall in jeder Form bearbeiten – eben alles, was es für die Erstellung eines Prototyps braucht.»

Britta Pukall bot Therese Naef bald an, Partnerin zu werden und eine Minderheitsbeteiligung am Unternehmen zu übernehmen. Noch heute sind die beiden die alleinigen Eigentümerinnen. Als Pukall erkannte, dass die komplette Unternehmensleitung gepaart mit der Design-Arbeit kaum alleine zu bewältigen war, bot sie Naef die Stellung als CEO an. Mittlerweile haben die beiden eine klare und doch bisweilen fließende Aufgabenteilung erarbeitet: Britta Pukall ist zuständig für die Strategie, während Therese Naef das eigentliche Produktdesign verantwortet. Für beide steht aber weiterhin fest: Auf ihre Arbeit als Designerinnen wollen sie auch weiterhin nicht ganz verzichten.

Erfolgreiche Zusammenarbeit:
Britta Pukall und Francesco Milani



red dot design award

Milani wurde bereits mehrfach für seine Produkte ausgezeichnet, zuletzt im Jahr 2012 mit dem in der Branche renommierten red dot design award. Milani erhielt den Preis für die LED Lese- und Pflegeleuchte D care amalia, die für den Einsatz in Patientenzimmern und Wohnheimen gedacht ist. Die Jury würdigte, dass «hochkomplexe Lichtfunktionen Wohnlichkeit und Stil transportieren.»

hen sollte, kopiert zu werden,» so Pukall mit einem Augenzwinkern. Sie kann sich auch vorstellen, den Markt selbst sehr genau kennen zu lernen. «Momentan reisen wir sehr viel, doch wer weiss: Vielleicht leben die Pukalls ja bald für ein paar Jahre in China?»

Auch Therese Naef hat eine Herausforderung, die sie – den passenden Kunden vorausgesetzt – in der Zukunft gerne angehen würde: «Mich reizt die Hotellerie. Ich würde gerne für eine internationale Kette Hotels so gestalten, dass sie ein durchgehendes Konzept haben und doch in jedem Land die regionalen Eigenheiten widerspiegeln.» Es ist genau so, wie die beiden Unternehmensleiterinnen immer wieder betonen: Langweilig wird ihr Job unter Garantie niemals. ●



Foto: CHOCOSUISSE, Verband Schweizerischer Schokoladenfabrikanten

RENAULT
TRUCKS
DELIVER

**OPTIFUEL SOLUTIONS
VON RENAULT TRUCKS**

WENIGER IST MEHR

www.renault-trucks.ch

A large Renault truck is shown from a side-rear perspective, driving on a two-lane road that curves into the distance. The truck's side features a large graphic with the text 'OPTIFUEL SOLUTIONS' and a green swoosh. In the background, a blue road sign indicates a distance of '6 000 km' and a distance of '800m' to a specific location marked with a tree icon. The sky is overcast, and the landscape is rural with fields and trees.The Renault Trucks logo, consisting of a red square with a white diamond shape inside, and the words 'RENAULT TRUCKS' in white capital letters below it.