

*Baumann Federn*

# Mit Federn und Stanzteilen rund um den Globus präsent

Die Baumann Federn AG produziert und vertreibt weltweit Federn und Stanzteile. Das erfolgreiche Familienunternehmen mit Sitz in Ermenswil bei Rüti (ZH) ist im vergangenen Jahr 125-jährig geworden. Inzwischen wird es von der fünften Generation geleitet und strebt auch in Zukunft ein moderates Wachstum an. **Michael Zollinger**

International aufgestellt ist die Baumann Federn AG seit langem. Bereits der Urgrossvater des heutigen CEO Thomas H. Rüegg wagte den Schritt ins Ausland. Schon 1947 gründete Henri Rüegg-Pfenninger im italienischen Brescia die Prodotti Baumann S.p.A. Genau jene italienische Tochterfirma war es, die Thomas H. Rüegg, gerade mal 30-jährig, ab 2006 bis 2008 vor Ort leitete und deren Sanierung sozusagen zu seinem Gesellenstück wurde. Heute wirtschaftet die Firma in Brescia wieder profitabel.

## Unternehmer schon während des Studiums

Seit Ende 2010 ist der inzwischen bald 36-jährige Thomas H. Rüegg als CEO von Baumann Springs in fünfter Generation am Ruder. Dass er Ja zum Familienunternehmen sagte, hatte noch mit einer anderen früheren Erfahrung zu tun. Schon während des Studiums der Betriebswirtschaft an der Universität Zürich war Rüegg nämlich unternehmerisch tätig gewesen. Gemeinsam mit Kollegen eröffnete er mit dem «Jade» und dem «Amber» zwei bis heute angesagte Stadtzürcher Szenelokale, die inzwischen, ergänzt durch zwei weitere Betriebe, zur ansehnlichen Gastro-Gruppe angewachsen sind.

In der Gastronomie habe er viel gelernt, sagt Rüegg mit Blick auf jene Zeit. Das sei ein klassisches «People Business», wo man die Kunden sehr gut kennen müsse und geschicktes Verhandeln lerne. Zudem sei es mit Nacharbeit und vielen weiteren Unwägbarkeiten sehr anspruchsvoll und es werde an einem Tag viel Geld umgesetzt. «Damals habe ich gelernt, was es bedeutet, der Letzte in der Reihe zu sein und vor wichtigen

Entscheiden niemanden mehr fragen zu können», sagt Rüegg heute. Dass er von seinem Vater zu keiner Zeit unter Druck gesetzt wurde in Sachen Nachfolge, habe einen positiven Entscheid für Baumann sicher zusätzlich begünstigt, meint er.

## Vom Ingenieur zum Betriebswirtschaftler

Vater Hans R. Rüegg, der das Unternehmen während 27 Jahren leitete, fungiert heute als VR-Präsident, Thomas H. Rüegg ist Leiter der gesamten Baumann Grup-

*«Am Schweizer Standort arbeiten 440 der weltweit rund 1300 Mitarbeitenden.»*

pe. Nebst dem Schweizer Mutterhaus und dem eigenen Maschinenbauer Bamatec in Ermenswil gehören sechs Firmen in Europa, je eine in den USA und in Mexiko sowie zwei in Asien zur Gruppe. Sämtliche Firmen sind sowohl Produktions- wie auch Vertriebsgesellschaften und beliefern jeweils hauptsächlich den lokalen Markt. Rund 40 Prozent des Gruppenumsatzes steuert das Mutterhaus bei.

Am Schweizer Standort arbeiten 440 der insgesamt weltweit rund 1300 Mitarbeitenden von Baumann. Das Mutterhaus wird von Hansjürg Hartmann, einem Jugendfreund und heutigen Schwager des CEO geleitet, der überdies auch in der Gruppenleitung eine zentrale Rolle spielt. «Als ich mich da-

mals entschloss, die Verantwortung für die Firma zu übernehmen, war es mir sehr wichtig, dass Hansjürg Hartmann mit einstieg. Er, der aus einem Grosskonzern zu uns stiess, ist für mich eine langjährige, wichtige Vertrauensperson und verfügt über ein völlig anderes Stärken-Schwächen-Profil als ich. Deshalb ergänzen wir uns auch sehr gut», betont Rüegg.

Der Generationenwechsel erfolgte fliessend. Ab 2009 war Thomas H. Rüegg als COO in sämtliche wichtigen, vor allem personellen Entscheide involviert. Teams zu formen und die richtigen Menschen in den richtigen Positionen einzusetzen und weiterzuentwickeln, macht Rüegg junior Spass, und er scheint diesbezüglich auch über besonderes Talent zu verfügen. Er führe anders als sein Vater, meint der Sohn. «Er ist Ingenieur, ich bin Betriebswirtschaftler. Während mein Vater mehr die Produktion und die Technologie im Fokus hatte, ist es bei mir mehr das Personelle, Verkauf und Marketing sowie die Kommunikation.» Der junge Rüegg ist klar der Meinung, dass das wichtige technische Know-how nicht zwingend auf der obersten Führungsebene vorhanden sein muss: «Jeder Manager muss seine eigenen Führungsschwerpunkte setzen und die restlichen Aufgaben an seine weiteren Teammitglieder delegieren können.»

Doch längst ist er auch fasziniert von den Produkten, die Baumann herstellt. «Unsere Federn und Stanzteile sind sehr Know-how-intensiv und eigentlich im Hightech-Segment angesiedelt. Zwar haben sie oft einen tiefen Einkaufswert, spielen in der Anwendung unserer Kunden aber meist eine zentrale Rolle und ▶



Bilder: zfg

Thomas H. Rüegg (oben, rechts) und der Geschäftsleiter des Mutterhauses, Hansjürg Hartmann (oben links), wollen mit Baumann Federn weiter wachsen: Bilder vom Stammhaus und aus der Produktion (Mitte) sowie von der Produktpalette des Unternehmens (unten).



Mutterhaus und Produktionsstandort: Luftaufnahme der Baumann Federn AG in Ermenswil bei Rüti (ZH).

- müssen hohen Qualitätsstandards genügen», erklärt Rüegg dazu.

### **Autoindustrie, Energie und Medizinaltechnik**

Mit ihren Federn aller Grössen und Formen beliefert Baumann vorab die Autoindustrie, die Energieverteilung (Hoch- und Mittelspannung) und immer häufiger die Medizinaltechnik. Federn von Baumann befinden sich auch in Injektionssystemen wie etwa Spritzen. Auch die Stanzteile aus den verschiedenen Baumann-Firmen haben oftmals eine federnde Wirkung. Definiertes Ziel der heutigen Führungsriege ist es, den Bereich Stanzteile weiter auszubauen und ebenfalls weltweit zu etablieren. «Wir wollen und müssen weiter diversifizieren. Unser traditionell hoher Anteil im Automobilssektor soll in allen Firmen zusammen rund um den Globus bei nicht mehr als 50 Prozent liegen», betont Rüegg.

Im Krisenjahr 2009 wurde das Unternehmen gerade deshalb so hart getroffen, weil die Automobilindustrie so stark litt. Es galt, einen Umsatzeinbruch von nicht weniger als 35 Prozent zu verkraften, was nicht ohne Entlassungen zu bewerkstelligen war und für die neue Führungscrew eine erste bittere Erfahrung war. «Wir waren ja neu im Unternehmen. Wenigstens hatten wir den Vorteil, dass wir gewisse Neuerungen bei der Belegschaft einfacher durchbrachten, eben weil die Lage so ernst war», erinnert sich CEO Rüegg.

Inzwischen ist der Jahresumsatz wieder auf dem Niveau von vor der Krise und beträgt rund 200 Millionen Franken. Rüegg glaubt, dass sich das Unternehmen so gut erholen konnte, weil es auf einem gesunden Fundament gebaut ist, der Innovationsgrad hoch ist und Baumann die Entwicklungen auf dem Markt entgegenkommen. Der «globale Footprint» helfe da sehr. Man sei schnell vor Ort, dort wo auch die häufig global tätigen Kunden aktiv seien. «Zudem kennt

*«Wir wollen und müssen weiter diversifizieren, erklärt Firmenchef Thomas H. Rüegg.»*

man uns als Problemlöser mit hohem Qualitätsanspruch, der über die Fähigkeiten verfügt, Gross-Serien im sehr engen Toleranzbereich fertigen zu können. Aktuelle Trends wie die Miniaturisierung kommen uns somit sehr entgegen», so Rüegg.

Auch von der aktuellen Frankenstärke ist das Unternehmen stark betroffen, gehen doch aus dem Mutterhaus rund 80 Prozent der Exporte ins europäische Ausland. «Es trifft uns an allen Ecken und Enden. Wenigstens bringt die Beschaffung im Euroraum gewisse Vorteile. Insgesamt bleibt uns aber nichts anderes übrig, als weiter zu rationali-

sieren und zu fokussieren», betont Rüegg. Dass man in jüngerer Zeit trotz anspruchsvollen Rahmenbedingungen selbst im Hochlohnland Schweiz wieder Stellen schaffen konnte, freut ihn daher ganz besonders.

### **Tradition bleibt wichtig**

Rüeggs Führungsphilosophie ist geprägt von Selbstreflexion, die er nicht nur allen Führungskräften, sondern auch sich selbst abverlangt. Wichtig ist ihm zudem Vertrauen und eine intensive Kommunikation. «Die Mitarbeiter sind das wichtigste Gut im Unternehmen. Es ist die Aufgabe jeder Führungskraft, sie anhand ihrer Stärken einzusetzen, sie im täglichen Tun in die Verantwortung zu nehmen und sie kontinuierlich weiter zu entwickeln», findet Rüegg. Die Baumann-Unternehmenskultur charakterisiert er als bodenständig und das Klima als «gegenseitig wertschätzend». Bei allem Veränderungswillen dürfe nicht vergessen werden, was das Unternehmen stark gemacht habe. Deshalb sei gerade die Tradition des 125-jährigen Familienunternehmens so wichtig.

So verwundert es denn nicht weiter, dass dieser CEO der jüngeren Generation keine abgehobenen Zukunftspläne hegt. Nichtsdestotrotz sind seine Ziele ambitioniert: «Wir wollen in unseren Geschäftsbereichen führend sein, langfristig Erfolg haben und ein verantwortungsvoller und für die Menschen sicherer Arbeitgeber sein.» ■