

Beginn einer neuen Ära

Nach bald 30 Jahren wechselt bei Varioprint der Chef. Geschäftsleitung und Inhaberschaft bleiben eine Einheit.

Thomas Griesser Kym

Noch bis Ende Monat. Dann ist Schluss. Nach fast drei Jahrzehnten in der operativen Verantwortung gibt Andreas Schmidheini die Geschäftsleitung der Varioprint ab. Künftig wird die Leiterplattenherstellerin aus Heiden von Nicolas Härtsch geführt. Der frühere Chef der Flawa ist sorgfältig und von langer Hand geplant in sein neues Amt eingeführt worden. Seit Mitte vergangenen Jahres ist er im Unternehmen tätig, seit März wirkt er als interner CEO, während Schmidheini die Geschäftsleitung nach aussen wahrnimmt.

Jetzt sitzen die beiden an einem Tisch in einem Besprechungszimmer der Varioprint, und als Besucher gewinnt man rasch den Eindruck: Hier haben sich zwei gefunden, die ähnlich ticken und die es gut miteinander können. Schmidheini bestätigt das. «Andernfalls hätten ich und die anderen Aktionäre die Verantwortung nicht an Nicolas Härtsch übertragen.» Zumal dieser auch einen wesentlichen Teil von Schmidheinis Aktien übernimmt. «Uns ist es wichtig, dass Geschäftsleitung und Inhaberschaft weiterhin eine Einheit bilden», sagt Schmidheini.

«Äusserst aggressive Konkurrenz aus Fernost»

Also kein angestellter Manager an der Spitze, sondern ein Unternehmer. Dieses Kriterium ist auch Härtsch wichtig. Nachdem er bei der Flawa in Flawil die geplante Produktionsverlagerung nach Polen gestoppt und die Gruppe strategisch neu ausgerichtet hatte, «wollte ich wieder Unternehmer sein». Bei der Flawa, die er bis Ende 2018 fünf Jahre lang leitete, war dies nicht mehr im gleichen Umfang möglich, weil sie Mitte 2017 das Consumer-Geschäft an die US-Cotton-Gruppe verkauft hatte. So fand er zur Varioprint, nachdem er und Schmidheini sich bereits 2013 kennen gelernt hatten.

Im Kader, in der ganzen Belegschaft und bei Kunden sei der eingefädelt Wechsel gut angekommen, sagt Schmidheini. Härtsch ergänzt: «Unsere Vorstellungen basieren auf den gleichen Werten.» Der 35-Jährige sagt aber auch: «Ich bin eine andere Generation, pflege einen anderen Führungsstil, nutze die modernen Kommunikationsmittel.» An der Strategie werde er aber nicht rütteln, und auch er wolle die Firma ab dem Standort Heiden weiterentwickeln.



Andreas Schmidheini (links) übergibt die Leiterplattenherstellerin Varioprint an Nicolas Härtsch.

Bild: Ralph Ribl (Heiden, 4. Juni 2020)

In diesem Zusammenhang war es laut Schmidheini nie ein Thema, Varioprint an einen industriellen Konzern oder an eine Beteiligungsgesellschaft zu verkaufen. «In so einem Fall wäre das Unternehmen über kurz oder lang zerschlagen worden», äussert sich der scheidende Chef überzeugt. Indem Varioprint inhabergeführt bleibe – neben Härtsch halten weitere Mitglieder der Geschäftsleitung und des Kaders Aktien –, «bleiben die Identität und die langfristige Ausrichtung des Unternehmens erhalten». Auch Schmidheini bleibt bei Varioprint vorerst an Bord, als Minderheitsaktionär und als Verwaltungsratspräsident. «Das ist vorteilhaft für die strategische Kundenentwicklung.»

Varioprint sieht sich als Leiterplattenherstellerin einer «äusserst aggressiven Konkurrenz aus Fernost» gegenüber. Asien zählt bereits rund 2000 Hersteller mit modernsten Anlagen und erheblichen Produktionskapazitäten. Dennoch und trotz höherer Löhne behauptet sich Varioprint. Geheimnis des Erfolgs ist die Konzentration auf Nischen wie Hochfrequenz, Feinstleiteteknik, beispielsweise für medizinische Anwendungen in Hörgeräten und Implantaten, oder Spezialitäten wie integrierte, optische Wellen-

leiter, die den Datendurchsatz massiv erhöhen.

Um an der Spitze zu bleiben, setzt Varioprint auf enge Kundenbindung. Dazu gehören gemeinsame Projektentwicklung, technologische Beratung und überdurchschnittliche Qualität, wie Schmidheini sagt. Mehrfach betont er: «Unser Kapital sind unsere Mitarbeitenden und ihr Know-how.» Auch deshalb spiele die Verwurzelung in der Ostschweiz eine zentrale Rolle. Ge-

rade die Anfangsphase von Projekten verlange der Firma und ihrer Belegschaft viel Agilität und Flexibilität ab. «Das können wir besser als die Asiaten.»

Technologieprojekte wie noch nie in der Pipeline

Wegen der Coronakrise sind nun aber auch bei Varioprint einige Projekte im Rückstand, und einige Stammkunden bestellen momentan weniger. Als Beispiele nennt Härtsch Branchen wie

die Autoindustrie, aber auch die Medizintechnik, weil Operationen verschoben worden sind. Dieses Geschäft dürfte aber wegen Nachholbedarfs bald wieder anziehen, und nach einem «einigermaßen passablen ersten Semester» sei man «zuversichtlich für die zweite Jahreshälfte».

Mit einem Umsatz zwischen 32 und 35 Millionen Franken bedient Varioprint weltführende Unternehmen. Qualität kommt vor Quantität. «Viel wichtiger ist die Profitabilität», sagt Schmidheini, «und die stimmt. Sonst könnten wir nicht jedes Jahr 10 Prozent des Umsatzes in neue Anlagen investieren.» Das zahle sich aus: «Wir hatten noch nie so viele Technologieprojekte in der Pipeline wie aktuell.»

Derweil bleibt Schmidheini, Jahrgang 1957, viel beschäftigt. Zwar will er sich privat etwas mehr Zeit nehmen, aber auch bei Start-ups und in Verwaltungsräten engagiert bleiben. Dazu gehört das Präsidium der benachbarten Vario-Optics AG, die 2009 aus Varioprint ausgegliedert worden war und optische Wellenleiter im Nanobereich entwickelt. «Bei Vario-Optics möchte ich zusammen mit Geschäftsleiter Felix Betschon den Erfolgsweg weiterführen.» Dabei spielen gemeinsame Projekte mit Varioprint eine wichtige Rolle.

Vom Sanierer zum Patron

Rettung 1991 stiess Andreas Schmidheini, zuvor Finanzchef und dann CEO der Elektronikfirma AMP (heute TE Connectivity Solutions) in Steinach, zu Varioprint. Sein Auftrag: das Unternehmen sanieren. Was er vorfand, war «ein Familienbetrieb, heruntergewirtschaftet, nahe am Konkurs, mehr Schulden als Umsatz, null Export». 1993 übernahm Schmidheini die Geschäftsleitung der Firma und diese zusammen mit weiteren Kadern im Rahmen eines Management-Buy-outs.

Über sechs Jahre wurde das Unternehmen entschuldet, die Produktivität gesteigert, der Ex-

portanteil auf 30 Prozent getrieben und der Umsatz auf 26 Millionen Franken verdoppelt. Mit dem Bau eines zweiten Werks für 10 Millionen Franken war Varioprint just 1999 bereit für den Boom in der Telekommunikation und überstand auch folgende Krisen wie das Platzen der Dot-com-Blase oder die globale Finanzkrise 2008/09. Heute beträgt der Exportanteil 80 Prozent, das Unternehmen ist nach Anwendungsgebieten breit diversifiziert und fertigt sechs Millionen Leiterplatten im Jahr.

Die Zahl der Mitarbeitenden ist seit 1993 von 85 auf 145 gestiegen. (T.G.)