

Sehr locker, diese Schweizer

Wie führt man unersetzliche Mitarbeiter?
An der sehr langen Leine.
Ein Besuch beim Schweizer Familien-
unternehmen Piega.

*Physik plus Fingerspitzengefühl: Der gute Ruf der Boxen beruht auf den Bändchentönern (links).
Kurt Scheuch, einer der Chefs, bastelt nach wie vor gern*





Der Mann mit dem Händchen für Bändchen: Mario Ballabio

eines Schweizer Uhrmachers, der Ungenauigkeiten auch dann noch erfühlt, wenn man sie kaum mehr messen kann.

Was aussieht wie ein simpler Arbeitsablauf, erfordert jahrelange Übung und Zen-gleiche Ruhe. Jede noch so winzige Abweichung würde man sofort hören. „Entweder die Folie sitzt, oder sie ist Ausschuss“, sagt der 50-Jährige und rechnet nach: Mehr als 10 000 solcher Bändchen hat er in seinen 16 Jahren in der Firma schon gefertigt. Das klingt nach Straflager.

Der wichtigste Job – nur für Verrückte geeignet

Tatsächlich aber genießt er große Freiheiten. Denn weil sein Job so viel Fingerspitzengefühl erfordert und die gesamte Firma mit ihren 23 Mitarbeitern davon abhängt, zwingen ihn seine Chefs nicht zu geregelten Arbeitszeiten. Zur Entspannung legt der ehemalige Surferprofis gern eine Auszeit auf dem Zürichsee ein.

„Man muss schon ein bisschen verrückt sein, um hier oben zu arbeiten“, sagt Ballabio. Von seiner Werkstatt geht es über eine steile Holzstiege und eine stählerne Wendeltreppe zwei Etagen tiefer in die Haupthalle des ockerfarbenen Zweckbaus. Nichts strahlt hier den Glanz einer Firma aus, die Lautsprecher produziert, deren Klang selbst versierten Audiofreaks die „Nackenhaare hochgehen“ lässt, wie eine Schweizer Zeitung schreibt. Überall Kartons, an den Wänden hängen Poster mit Motorrädern, ein Arbeitstisch steht an der Fensterfront. Mittendrin steht der Chef Kurt Scheuch: Fotografenweste, Shorts, Turnschuhe und lange graue Haare. Halbherzig entschuldigt sich der Mittsechziger für die Unordnung, er sei eben Techniker.

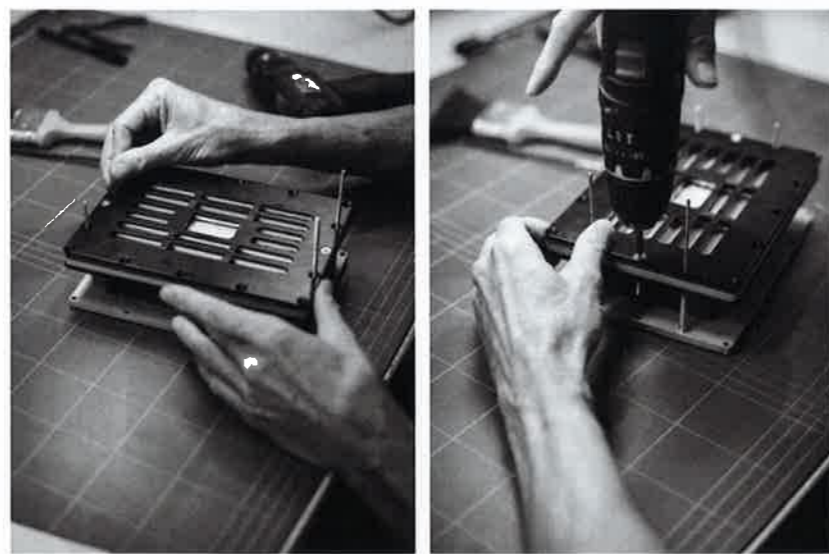
Freak trifft es vielleicht besser. Scheuch schmiss in den Achtzigerjahren sein Maschinenbaustudium, jobbte in einem Hi-Fi-Geschäft und bastelte nach Feierabend an eigenen Boxen. 1986 traf er mit Leo Greiner einen Gleichgesinnten. Scheuch beschreibt

• Mario Ballabio beendet seine Zigarettenpause auf dem Dach und klettert durchs Fenster zurück in die Werkstatt. „Der Westwind kommt immer noch nicht ganz runter“, sagt er. „Keine gute Zeit zum Windsurfen.“ Er bindet seine Haare zum Pferdeschwanz und macht sich an die Arbeit.

Während vor dem Fenster die Regenwolken über den Zürichsee ziehen, bestreicht er einen CD-Hüllengroßen Metallrahmen mit Spezialkleber, legt eine hauchdünne Folie an einer Ecke auf und schaut konzentriert über die Oberfläche. Und klappt plötzlich mit Händen und Knien fast gleichzeitig vier Hebel um, um die Folie zu fixieren.

Die Werkstatt ist das Zentrum des Schweizer Lautsprecher-Herstellers Piega, und was Ballabio gerade herstellt, ist die wichtigste Komponente jeder Box: der Schallwandler. Traditionell besteht er aus einer schwarzen Papiermembran. Anders bei Piega: Die Firma verwendet Aluminiumfolien, die dünner sind als ein Haar – sogenannte Bändchentöner. Ballabio ist einer von nur zwei Angestellten, die sie überhaupt produzieren können. Und zwar mit der sprichwörtlichen Präzision

Handwerk hat goldenen Boden – jedenfalls im Lautsprecherbau



die Arbeitsteilung so: Greiner baute schöne Boxen, er selbst gute. Ein Bekannter bestärkte die beiden in ihrem Vorhaben und gab das notwendige Startkapital für Piega. Nun konnte Scheuch endlich seine Idee vom Bändchen-Hochtöner verwirklichen. Das Prinzip ist schon seit Langem bekannt. Der Brite Paul Voigt hat es 1927 erstmals für Mikrofone genutzt. Scheuch nennt es „reine Physik“. Die bewegte Masse eines Bändchens liegt bei sieben Milligramm – das ist fast 50-mal leichter als eine konventionelle Hochtonkalotte. „Stellen Sie sich einen VW Golf mit 100 PS und 1300 Kilo vor“, sagt Scheuch. „Der beschleunigt vielleicht in zehn Sekunden von null auf hundert. Jetzt stecken Sie dieselben 100 PS in einen 40-Tonnen-Sattelschlepper. Wenn Sie überhaupt auf 100 kommen, dauert das eine Ewigkeit.“ Bei Membranen sei das ähnlich: Ein Bändchensystem lässt sich schneller beschleunigen und abbremsen, kann also dem Musiksignal schneller folgen.

Der Durchbruch gelang Scheuch und Greiner, als sie ihre Bändchen-Hoch- und Mitteltöner so kombinierten, dass der Klang von einem einzigen Punkt zu kommen scheint. Seit der Premiere dieses Koaxialsystems im Jahr 2000 sind die beiden in der Szene als Sound-Spezialisten anerkannt.

Mehr als 100 000 verkaufte Boxenpaare später schwärmen Fachmagazine vom Klang der Piega-Boxen, und die Firma ist über die Schweiz hinaus bekannt: Der Export sorgt mittlerweile für 60 Prozent des Umsatzes, der im vergangenen Jahr bei 5,5 Millionen Schweizer Franken (5,1 Millionen Euro) lag. Piega beliefert ganz Europa, die USA, Taiwan, Japan, Indien, Vietnam und China. Die teuersten Boxen – mannshohe Aluminium-Monolithen – kosten mehr als 170 000 Euro. Die Gehäuse werden in einer Gießerei aus tonnenschweren Blöcken hergestellt.

Die Chefs sind bodenständig und locker geblieben. Scheuch lötet noch selbst an Prototypen, beantwortet Kundenanrufe, mit seinem Kompagnon besucht er persönlich die Händler, und ihre Mitarbeiter scheinen die beiden mehr zufällig zu finden, als wirklich zu suchen.

Rund 20 Angestellte seien genug, sagt Scheuch. Eine Firma mit 100 Leuten „wäre die Hölle“. Das Wachstum bewältigen sie mittlerweile auch, indem sie fremd fertigen lassen, damit nicht mehr Personal eingestellt werden muss. Wichtig sei allerdings, so Scheuch, dass die Kernkompetenzen im Hause bleiben: die Entwicklung und vor allem der Bändchenbau.

Den hatte Marios Vater, Aldo Ballabio, von Anfang an für Piega perfektioniert. Zwei Jahre nach Firmengründung hatten sie ihn bei Leo Greiners ehemaligem Arbeitgeber aus der Filmbranche abgeworben. Bei Piega war er Tontechniker der ersten Stunde und „ein spezieller Charakter“, sagt Scheuch – und meint damit: ein Pedant. Das bestätigt auch Mario Ballabio: Sein Vater habe ihm die Kunst des Bändchenklebens vor dessen Pensionierung beigebracht „und mich bis zur Penetranz korrigiert“.

Das klingt nach klassischer Handwerkstradition, in der das Wissen vom Vater an den Sohn weitergeben wird. Ballabio junior



Der Mann für die Finanzen: Leo Greiner, der zweite Inhaber

spricht allerdings von einer „Resozialisierungsmaßnahme“. Dams bestand seine einzige Qualifikation darin, Surfbretter selbst bauen zu können. Als Profi fuhr er zehn Jahre lang in der Weltelite mit und genoss die Freiheit eines Globetrotters. Als seine Freundin ein Kind bekam, stieg er aus. Und macht seitdem in der Werkstatt zehntausendmal die gleichen Handgriffe. „Anfangs habe ich geglaubt, ich werde verrückt, wenn ich hier Folien klebe“, gibt Ballabio zu. Das passierte nicht, weil er für Ausgleich sorgte. Er betreibt im Nachbarort eine Surfschule und reist in den Ferien mit der Familie nach Hawaii. Und wenn ihm in der Firma die Decke auf den Kopf fällt, geht’s raus auf den Zürichsee.

Lehre Nummer eins: Spezialisten mögen es, wenn man ihnen nicht reinredet

Da die Chefs ihren Bändchen-Spezialisten ungerne Kopf und Kragen riskieren sehen, haben sie ihm eine Kollegin zur Seite gestellt: Jasmin Keller. Auch sie kam eher zufällig zur Firma. Die ehemalige Leiterin einer Werkstatt für Menschen mit Behinderungen kam durch Empfehlung von Scheuchs Frau zu Piega, schnupperte bei den Ballabios in die Werkstatt – und blieb dort. Auch ▶



Das Material, um das sich alles bei Piega dreht: Aluminiumfolie



Die Frau mit dem Händchen für Bändchen: Jasmin Keller

sie schätzt es, dass ihr niemand reinredet. Aber die Arbeit, wirft Ballabio ein, müsse selbstverständlich erledigt werden. Er rechnet das Jahrespensum vor: „3500 Hochtöner, 300 Mitteltöner, 800 Koaxe. Ein Stück dauert dreieinhalb bis vier Stunden. Da weiß man, was man zu tun hat.“

Greiners zwei Söhne Alexander und Manuel sind als Produktmanager beziehungsweise Export- und Vertriebsverantwortlicher ebenfalls bei Piega tätig. Die Stimmung ist familiär, es wird viel gelacht. Erstaunlicherweise leistet sich die kleine Firma zwei Produktionsstandorte, in Horgen und im Nachbarort Wädenswil. Das habe sich bewährt, sagt Scheuch: „Wenn man zwei kleinere Zellen hat, kann man die Mitarbeiter typenspezifisch besser zusammenwürfeln.“

Alle Boxen werden von Hand montiert, die größten wiegen knapp eine halbe Tonne. „Ein Knochenjob“, sagt Ballabio. Da muss man sich aufeinander verlassen können. Die Bezahlung ist gut, bei Piega gibt es jedes Jahr ein 13. und 14. Gehalt obendrauf, lediglich im Jahr 2015 fiel der Bonus wegen der Franken-Krise aus. Sie ist mittlerweile überwunden, die Firma hat den Umsatz im ersten Halbjahr bereits um 30 Prozent gesteigert; Grund ist das neue Spitzenmodell.

Die beiden Chefs denken nach mehr als 30 Jahren nun daran, sich zurückzuziehen. Leo Greiners Söhne sollen 2018 die Geschäftsführung übernehmen. Wer aber wird Scheuch ersetzen? Den Mann muss man suchen: Seinen Arbeitsplatz hat er hinter Kisten und Kartons versteckt. Daniel Raymann ist ein schlanker, schweigsamer Mann Anfang 50 – und laut Scheuch ein überragend guter Techniker. „Weil Daniel alles, was er weiß, von mir hat, trägt er meine Handschrift.“

Lehre Nummer zwei: Auch Nerds schätzen eine familiäre Atmosphäre

Scheuch und Greiner setzen bei der Nachfolge aus gutem Grund auf selbst herangezogene Talente, denn mit Externen hatten sie schon Pech. Weil Scheuch nach der ersten Lautsprecher-Serie glaubte, er sei nicht talentiert genug, stellten sie in den Achtzigerjahren einen Ingenieur ein. „Leichtsinnigerweise haben wir seine Arbeit nicht überprüft“, sagt Scheuch. Erst als sie die neu entwickelten Boxen präsentiert und die ersten verkauft hatten, fiel ihnen auf, dass die viel schlechter klangen als die erste Serie. „Das war ein Debakel. Eigentlich hätten wir damals zumachen müs-



Nicht Hawaii, aber der Zürichsee tut's zur Not auch als Surfrevier

sen.“ Halten konnte sich die Firma nur, weil Export noch kein Thema war und die Schweizer Händler loyal genug waren, die Lautsprecher nach und nach auszutauschen. „Heute würde man das nicht mehr überleben“, sagt Scheuch.

Im Gegensatz zu manchen Konkurrenten steuern er und sein Kompagnon ihr Unternehmen sehr behutsam. Platzhirsche wie Bowers & Wilkins oder Infinity wechselten in dieser Zeit schon mehrmals die Besitzer oder standen vor der Pleite. „Bei Piega ging es immer bergauf“, sagt der Finanzmann Greiner. Aber bei einer Produktion von höchstens vier Bändchen pro Tag sind dem Wachstum enge Grenzen gesetzt.

Doch die Zeit spielt für Piega: „Früher hatten wir relativ viele Wettbewerber für Bändchensysteme“, sagt Scheuch. Infinity hieß der bekannteste. Heute gibt es kaum noch Hersteller, die Bändchensysteme bauen. „Recht verbreitet sind Air-Motion-Transformer, weil man die für drei Dollar in Fernost fertigen kann.“ Aber das seien keine Bändchen im eigentlichen Sinne.

Koaxiale Systeme dagegen gibt es häufiger auf dem Markt. „Die anderen wissen auch, dass das das Beste ist“, sagt Scheuch. „Aber niemand ist konstruktiv in der Lage, das auch in der Z-Achse zu machen. Das geht nur mit dem Bändchenprinzip.“

Und da haben wir den Finger drauf.“ Angst, dass ein Konkurrent auftaucht, der die Technik ebenso beherrscht, scheint er nicht zu haben. Bis Piega erfolgreich war, dauerte es zehn Jahre. Den Break-even schafften sie 1993 mit vier Mitarbeitern. Bis zur Jahrtausendwende wuchs die Firma in etwa auf die Größe, die sie heute hat.

Das Schrauber-Ethos, mit dem Scheuch und Greiner ihre Firma gegründet haben, ist Geschichte. Heute frisieren Jugendliche keine Mofas mehr, und auf die Idee, Lautsprecher selbst zu bauen, kommen die wenigsten. Scheuch kann sich nicht damit abfinden, dass selbst seine Tochter mit dem „Gequäke aus dem iPhone“ zufrieden ist. Er hält trotzdem an der Überzeugung fest, dass Lautsprecher immer gefragt sein werden. Tatsächlich sind viele Piega-Kunden im gleichen Alter wie die Gründer – und genießen nicht nur gute Musik und teure Anlagen, sondern erinnern sich damit womöglich auch an die eigene Jugend.

Highend-Boxen von Freaks für Freaks

Für die solventesten dieser Kunden baut Piega Aluminiumtürme, an denen Scheuch gerade zusammen mit Raymann lötet. Die mannshohen Boxen funktionieren nach dem sogenannten Dipol-Prinzip und klingen überall im Raum gleich. Für solch ein dreidimensionales Klangerlebnis müssen sie eigentlich mitten im Raum stehen. Nicht so bei Piega: „Das hier ist der erste Dipol-Lautsprecher der Welt, den Sie direkt an der Wand aufstellen können“, sagt Scheuch. Seit der Einführung im vergangenen Jahr hat die Firma bereits 50 Paar für einen Stückpreis von 65 000 Schweizer Franken (knapp 60 000 Euro) verkauft.

Das Spitzenmodell entstand aus einem Holzdummy für 35 Schweizer Franken, in dem sie vier Koaxialtöner gekoppelt und auf der Rückseite eine sogenannte akustische Linse eingebaut haben, die aussieht wie ein sehr schmales Bücherregal. „So etwas neu zu konstruieren ist für mich kein großes Problem. Das mache ich schon 30 Jahre lang“, sagt Scheuch.

Aber auch hier hängt wieder alles an den Bändchentönern und damit an der Arbeit von Keller und Ballabio. Als der von seiner nächsten Rauchpause ins Zimmer zurückkommt, schaut er lange auf die Landkarte neben dem Eingang. Er tippt mit dem Finger auf einen Punkt an der Nordküste von Hawaii. „Hier habe ich immer gewohnt, wenn ich auf der Insel war“, sagt er und schweigt eine Weile. „Vielleicht schmeiß' ich irgendwann doch noch hin und geh' wieder surfen“, frotzelt er.

Aber nein, das täte er nie, stellt er klar. Dazu sei er viel zu loyal gegenüber der Piega-Familie. Zumindest für die nächsten Jahre, bis seine Tochter die Schule abgeschlossen hat. Was dann kommt? Ballabio zuckt die Achseln. Seine Tochter habe hier schon reingeschnuppert: „Und sie hat sich“, sagt der Vater stolz, „gut angestellt!“ ■

brand eins

Wirtschaftsmagazin



4 195069 808509

Schwerpunkt Loslassen