

Ein guter «Groove» in der Firma

Noser Engineering ist ein bald 40-jähriges Familienunternehmen. Nach einer Phase unter externer Führung steht mit Remo Noser wieder ein Mitglied der Unternehmerfamilie an der Spitze. Jung und dynamisch packte er die Aufgabe an und sorgte alsbald für nachhaltiges Wachstum.

VON THOMAS BERNER

Seit Januar 2022 führt Remo Noser die Noser Engineering AG, eine schweizweit agierende Firma, führend in Soft- und Hardwareengineering. Die gut 200 Ingenieurinnen und Ingenieure erarbeiten für Kunden wie Kistler, Stadler, Siemens, SBB oder die Post technische Lösungen. Vor Remo Noser wurde das Unternehmen über 20 Jahre lang von einem familienexternen Management geführt. Noser Engineering bewegt sich in einer Branche, die sehr hart umkämpft ist, was das Gewinnen und Halten von Mitarbeitenden angeht. Ingenieure sind in der Schweiz sehr gefragt und werden nicht nur von IT-Riesen umgarnt, sondern mittlerweile auch von Banken, Versicherungen und vielen anderen. Noser begegnet diesen Herausforderungen erfolgreich mit erfrischenden, nachhaltigen Lösungen und dem Fokus auf die interne Kultur resp. den internen Spirit, wie er im Gespräch mit uns verrät.

Herr Noser, seit 2022 wird Noser Engineering mit Ihnen wieder durch ein Familienmitglied geführt. Wie sind Sie eingestiegen resp. haben Sie sich darauf vorbereitet?

REMO NOSER: Vor meinem Antritt bei Noser Engineering war ich Partner in einem Beratungsunternehmen. Ich pflegte immer wieder einen Austausch mit Firmeninhal-

ber Ruedi Noser, meinem Onkel. Er fragte mich, ob ich interessiert wäre, ins Unternehmen einzusteigen und damit den Spirit einer jüngeren Generation einzubringen. Nächstes Jahr wird das Unternehmen 40-jährig, und die Nachfolge an der Spitze war entsprechend ein Thema. Der Einstieg bei Noser Engineering war für mich nicht von Beginn weg ein logischer Schritt in meiner Karriereplanung. Irgendwann ergab sich aber so etwas wie ein «richtiger Moment»: Ruedi Noser und ich gingen zusammen spazieren und diskutierten das Geschäft und die Nachfolge erstmals im Detail. In der Folge unterhielt ich mich mit verschiedenen Personen aus dem Unternehmen, auch mit dem Verwaltungsrat und dem Verwaltungsratspräsidenten von Noser Engineering. Was ich da hörte, fand ich äusserst spannend und ich war begeistert. Was mir besonders gefiel: die Kontinuität, auf die das Unternehmen und die ganze Noser Group angelegt ist. Viele Entscheidungsträger sind schon lange dabei – man kennt sich und ist schon deshalb «ein wenig Familie». Wir sind in einem Bereich tätig, der sehr herausfordernd ist, deshalb aber auch immer spannend bleibt. Das und die tägliche Zusammenarbeit mit Topexperten machten für mich den Reiz aus, ins Unternehmen einzusteigen.

Nach 20 Jahren «familienfremder» Führung: In welchem «Zustand»

befand sich das Unternehmen, als Sie die Führung übernahmen? Ging da alles nahtlos über die Bühne?

Es gab durchaus einige Herausforderungen. Das Unternehmen stand an einer Wachstumsschwelle: Mit den damals 155 Mitarbeitenden konnten wir nicht mehr alles bewältigen, wie das noch ein paar Jahre zuvor möglich war. Wir mussten uns also ein Stück weit hinterfragen. Wir entwickelten die Organisation weiter, fokussierten auf Verkauf und Markt und die Umsetzung unserer Strategie. Das Wichtigste war: Als dezentral organisiertes Unternehmen haben wir die einzelnen Einheiten näher zusammengebracht und ein «One-Company-Denken» implementiert. Ich habe hierzu einen Vier-Phasen-Prozess etabliert: Standardisieren, Fokussieren, Skalieren und Internationalisieren. Das sind die strategischen Pfeiler. In diesem Zusammenhang haben wir einige Massnahmen ergriffen, etwa die Zertifizierungen nach ISO 9001 und ISO 13485 oder den Ausbau des Key Account Management. Zudem richteten wir uns verstärkt auf einzelne Branchen aus, eröffneten neue Filialen, um nahe beim Kunden zu sein. Die Organisation hat sich verändert und ist agiler geworden; die Verantwortlichkeiten sind auf mehr Schultern verteilt, das Management-Team verfügt über sehr viel Entscheidungskompetenz im Rahmen der gemeinsam weitergeführten strategischen Leitplanken.

Arbeiten Sie demnach holokratisch?

Das nicht. Wir haben aber vor allem das mittlere Management stärker in die Unternehmensentwicklung eingebunden. Wir haben nicht einzelne Bereichsrepräsentanten, sondern alle übernehmen im Rahmen des erwähnten One-Company-Denkens eine aktive Rolle für das Gesamtunternehmen. Zeigen lässt sich das etwa an der strategischen Initiative «Customer Lifecycle Management». Dabei handelt es sich um ein Team, das sich damit auseinandersetzt, mit welchen Werkzeugen wir auf dem Markt aktiv sein wollen. Diese Initiative repräsentiert das Team für die gesamte Noser Engineering über alle Standorte hinweg. Eine weitere Initiative nennt sich «First Class Engineering». Da geht es darum, die richtige Umgebung zu schaffen, damit Ingenieure optimal arbeiten können. Auch da spricht das zuständige Management-Gremium für das ganze Unternehmen. Das erzeugt naturgemäss Spannungsfelder und Diskussionen, woraus dann die erforderlichen Massnahmen abgeleitet und vorangetrieben werden.

Inwiefern ist diese Arbeitsweise typisch für die jüngere Manager-Generation, der Sie zugehören? Wie wirkt sich das auf Ihre Führungskultur aus?

Alle Menschen im Unternehmen sind extrem motiviert, die Firma mitzugestalten, unabhängig vom Alter. Ich denke, wir haben allgemein einen guten «Groove» in der Firma und wir arbeiten auch sonst viel an der Kultur. Wir sind transparent und machen die Führungsstruktur auch sichtbar. Wichtig sind mir auch eine hohe Eigenverantwortung und Selbstkompetenz aller Mitarbeitenden, damit sich die Teams selbst organisieren können. Ich als CEO reguliere nur dort, wo es nötig ist.

Die Arbeit an der Kultur, die Sie erwähnen: Um welche «Baustellen» handelt es sich da vornehmlich?

Die wichtigste «Baustelle», wenn Sie so wollen, ist: Wir wollen stets coole und sinnstiftende Projekte am Laufen haben. Das ist für Ingenieure das Wichtigste. Dann



Remo Noser: «Als CEO reguliere ich nur dort, wo es nötig ist.»

© ZVG / NOSER ENGINEERING

«Wir wollen mittelfristig der führende One-Stop-Shop für IoT im DACH-Raum sein.»

geht es auch um die persönliche Weiterentwicklung einer/eines jeden; das ist ein Muss. Eine Herausforderung war im letzten Jahr die Rekrutierung. Wir haben zwar unsere Ziele erreicht und gute Leute gefunden. Aber nicht alle werden zu einem Dienstleister – und wir sind nun mal ein klassischer Dienstleister, der die Probleme von Kunden löst. In dieser Beziehung gehen wir keine Kompromisse ein, da wir mit unserem Technologie-Know-how die Herausforderungen gemeinschaftlich mit unseren Kunden lösen.

Wie ist es Ihnen gelungen, in Zeiten des Fachkräftemangels Ihre Mitarbeitendenzahl zu erhöhen?

Wir bilden in unserer Firmeneinheit «Noser Young» 130 Lernende aus. Davon übernehmen wir nach Abschluss regelmässig einige. Wir arbeiten zudem eng mit Fachhochschulen und der ETH zusammen, sind aktiv an Absolventen-Messen, bieten Praktika an, sind offen für Quereinsteiger und bilden unsere Mitarbeitenden stetig weiter. Es gibt viele gute Leute auf dem Arbeitsmarkt, da muss man zuweilen selbst etwas

querdenken, um sie zu erreichen. In den letzten Monaten waren wir mit Rekrutieren sehr erfolgreich. Nicht zuletzt sind wir durch unsere dezentrale Organisation nicht nur nahe bei den Kunden, sondern auch bei den Mitarbeitenden in den einzelnen Regionen.

Welche konkreten Massnahmen haben Sie für die Mitarbeitendenbindung implementiert?

Im Vordergrund steht unsere Firmenkultur mit den Grundwerten Wertschätzung, Technologie, Leistung, Lebensfreude und Partnerschaft. Wir betreiben viele Plattformen für Technologieaustausch, haben eine eigene Academy für die persönliche Weiterbildung mit entsprechenden Zertifikaten und führen einmal monatlich ein Engineering-Meeting durch mit anschließendem gesellschaftlichem Teil. Wir bieten Karrieren vom Lernenden bis zum Fachexperten. Ich behaupte, dass wir da zu den Besten gehören. Das schaffen wir, indem wir den Menschen ins Zentrum stellen und für das richtige Drumherum sorgen. Wir bieten viel Flexibilität, haben interessante Projekte, feiern unsere Erfolge – alles Dinge, die einen modernen Arbeitgeber ausmachen. Vieles beruht auch auf Eigeninitiative

Zur Person

Nach seiner handwerklichen Ausbildung bildete sich Remo Noser zum technischen Kaufmann und zum Wirtschaftsinformatiker weiter und stieg über die Noser Engineering AG in das ERP-Implementierungsgeschäft ein. Bei der Asept Business Software AG verantwortete er das Produktmanagement sowie den Bereich Business Intelligence. Durch die Projekte stellte er fest, dass ERP- und BI-Integrationen oft stark mit Organisations- und Transformationsfragen verbunden sind. Somit bildete er sich weiter zum Wirtschaftspsychologen FH, um diese Aspekte besser managen zu können. Seit 2020 ist Remo Noser wieder bei der Noser Engineering AG und agiert innerhalb der Geschäftsleitung zuerst als COO und seit Januar 2022 als CEO. Remo Noser ist privat sehr naturverbunden, verheiratet und Vater von drei Jungs.

von Mitarbeitenden, wie etwa die Teilnahme an einem Drachenboot-Rennen am Zürifäsch.

Sie wollen als Unternehmen weiter wachsen. Wo sehen Sie das grösste Potenzial und mit welchen Strategien wollen Sie dieses erschliessen?

Unser Fokus liegt klar auf der Digitalisierung und dem Internet of Things. Wir sind eines der wenigen Unternehmen der Schweiz, die Hardware, Konnektivität bis

hin zu Software und Cloud entwickeln und unterhalten können. Für einzelne Kunden dürfen wir komplette IoT-Stacks entwickeln. Da geht es um Innovationsthemen, aus denen sich auch neue Geschäftsmodelle entwickeln lassen. Dabei merken wir auch, dass die Industrie noch nicht überall erkannt hat, wie sich die technologischen Möglichkeiten für das Business wirklich nutzen lassen. Es geht immer auch um Transformation: Plötzlich redet man nicht mehr nur von Produkten, sondern auch von Services. Wir sehen uns als Technologiepartner unserer Kunden, um ihnen die richtigen Werkzeuge und Methodiken fürs Weiterkommen zu vermitteln und mit ihnen zu wachsen.

Zum reinen Engineering kommt also auch Beratung dazu?

Richtig. Wir sind aber keine Management-Beratung, sondern sehen uns als «Umsetzer». Consulting betreiben wir mit klarem Technologie-Fokus, etwa dort, wo es um die Visualisierung von IoT-Lösungen geht. Am Anfang steht oft nur mal eine Idee. Mit ein paar Tagen Aufwand lässt sich schon ein Prototyp entwickeln, womit sich die Idee konkretisieren und der Marktnutzen einschätzen lässt. Es muss also nicht immer gleich ein Millionenprojekt sein.

Welche Branchen adressieren Sie mit Ihrem Know-how hauptsächlich und in welche Richtung wollen Sie das Unternehmen weiter bewegen?

Schlüsselbranchen für uns sind Medizintechnik, der Energiesektor, Gebäudetechnik, die Industrie – Stichwort Smart Factory – sowie Maschinenbau und Logistik. Aber auch der Verwaltungsbereich sowie Polizei oder Militär gehören dazu. Es geht grundsätzlich um alle Branchen, wo sich durch Technologie ein Unterschied am Markt ausmachen lässt. Unser strategisches Ziel ist: Wir wollen mittelfristig der führende One-Stop-Shop für IoT im DACH-Raum sein mit einem «Alles aus einer Hand»-Ansatz. Dafür müssen wir entsprechend unsere Kompetenzen weiter ausbauen und auch die einzelnen Standorte stärken. Kürzlich haben wir in Basel einen neuen Standort eröffnet. Dort sehen wir noch grosses Potenzial. Das gilt auch für das Rheintal mit dem Standort Bad Ragaz,

gerade auch mit dem Vorarlberg als wirtschaftsstärkster Region Österreichs.

Zur Internationalisierung: Wie gehen Sie da mit kulturellen Unterschieden um, wenn Sie etwa Filialen im Ausland eröffnen? Könnten diese der Standardisierung im Wege stehen?

Als Unternehmen darf man sich davon nicht abschrecken lassen. Wir haben bereits internationale Erfahrung, das ist ein Vorteil. Zudem haben wir internationale Projekte mit internationalen Kunden. Über unsere Schwesterfirmen in den USA, in Deutschland und Bulgarien ist sehr viel Know-how da. Diese Synergien nutzen wir selbstverständlich. Entscheidender ist, jeweils den richtigen Zeitpunkt zu erwischen, um einen neuen Standort zu finden. Internationalisierung auf Teufel komm raus wäre sicher falsch. Wir können internationale Projekte sehr gut auch von der Schweiz aus realisieren, zumal bei uns auch viele Mitarbeitende aus Deutschland oder Österreich arbeiten. «Kulturschocks» sind deshalb auszuschliessen.

Zum Schluss: Es gibt verschiedene Initiativen, Verbände und Organisationen, die sich der Förderung von Industrie 4.0 oder IoT verschrieben haben. Was halten Sie von solcher Förderung «von aussen»?

Ich denke, es braucht durchaus etwas Förderung. Am Industriestandort Schweiz befinden sich die weltbesten Maschinenbauer. Wir müssen aufpassen, uns nicht einfach hinter diesem Status zu verstecken. Vielmehr geht es auch hier um stetige Weiterentwicklung – etwa über die Digitalisierung. Das braucht hin und wieder einen Ruck, damit man Sicherheit gewinnt darüber, dass es in der Schweiz Partner gibt, die einen unterstützen können. Ferner können wir dies auch als Unternehmen anpacken. Wir können aber nicht hingehen und einfach irgendwelche digitalen Dienstleistungen anbieten. Man muss sich immer auch bewusst sein, dass Digitalisierung mit Veränderungen verbunden ist, auch in bestehenden Geschäften. Deshalb halte ich es durchaus für sinnvoll, das Thema zu kultivieren. Denn letztlich geht es darum, dass die Schweiz auf dem globalen Markt wettbewerbsfähig bleibt.