

Rüti Die Möbelfabrik Embru investiert in die Modernisierung der Produktionsanlage

Überalterung als Fluch und Segen

Die Rütner Möbelfabrik Embru hat diesen Frühling den Maschinenpark modernisiert. Die Firma muss sich in verschiedenen Märkten behaupten, denn sie beliefert buchstäblich Alt und Jung.

Michael von Ledebur

Aus der Perspektive eines Möbelstücks betrachtet, ist die Fertigung in einer Pulverbeschichtungsanlage eine eher unangenehme Angelegenheit: aufgehängt an einem Haken, mit Säure entfettet, mit Beize besprüht (dadurch wird die Oberfläche des Metalls angegriffen, und die Farbe kann besser aufgenommen werden), dann von allen Seiten mit Farbpulver eingespritzt und zu guter Letzt im Hochofen bei 180 Grad gebacken.

Den Parcours muss jedes Metallmöbel durchlaufen, dass die Rütner Möbelfabrik Embru verlässt – ob Pflegebett, Bürostuhl oder Schulbank. «Die Anlage ist ein Flaschenhals», sagt Geschäftsführer Pascal Huber. Das hat die Firma dieses Frühjahr zu spüren bekommen, denn die alte Anlage wurde durch eine neue ersetzt, und die Pulverbeschichtung musste unter grossem logistischem Aufwand auswärts vorgenommen werden.

Eine «Geisterschicht»

3,4 Millionen hat die Möbelfabrik investiert. Die Anlage ist Teil einer schrittweisen Modernisierung der Produktionsanlagen in Rüti. So werden etwa seit zwei Jahren die Metallstangen nicht mehr zurechtgesägt, sondern mittels Lasermaschine auf die richtige Länge gebracht. Die meisten Nähte werden von Robotern geschweisst, und einer der fleissigsten «Arbeiter» im Betrieb ist die Stanzmaschine «Trumpf», die ihre Bleche selbst auswählt und zurechtstanzst. Die Maschine läuft in der «Geisterschicht», also Tag und Nacht. Sie verrichtet die Arbeit so effizient und genau, wie es die beiden gelernten Mitarbeiter nie gekonnt hätten, die durch die Maschine ersetzt wurden. «Eine echte Produktionssteigerung», sagt Huber. Die beiden Mitarbeiter hätten anderswo effizienter eingesetzt werden können.

Automation als einzige Option

Automation sei heutzutage der einzige gangbare Weg für ein Schweizer Unternehmen, sagt Huber. «Eine Maschine kostet in China genauso viel, anders als das in Fernost günstigere Personal. Die Konsequenz ist, dass Arbeitsplätze verloren gehen – auch wenn dies nun bei der Erneuerung der Pulverbeschichtungsanlage nicht der Fall war. «Wir hatten vor einigen Jahren mehr Leute», räumt Huber ein. Andererseits seien die abgebauten Stellen in der Fertigung teilweise durch andere ersetzt worden – im Verkauf etwa, in der Entwicklung, im IT-Bereich. Heute



Geschäftsführer Pascal Huber inmitten von Möbelementen, die den Parcours zur Pulverbeschichtung antreten. (dka)

arbeiten in Rüti 170 Personen sowie deren 20 in der Holzfertigung in Wald.

Die Embru – der Name steht für Eisen- und Metall-Bettenfabrik Rüti –

verändert ihr Gesicht, weil sich auch ihr Marktumfeld verändert. Zwar hat das 106-jährige Unternehmen den Umsatz 2009 um fünf Prozent auf 60 Mil-

lionen Franken gesteigert. Die Aussichten in den drei Sparten Schul-, Pflege- und Büromöbel sind indes nicht überall gleich gut. Im Büromöbelbereich hat Embru den geringsten Marktanteil und deshalb das grösste Wachstumspotenzial; der Umsatz der Firma liegt in dieser Sparte zwischen 15 und 20 Millionen Franken, während das Volumen des Gesamtmarkts auf 500 Millionen jährlich geschätzt wird. Im Büromöbelbereich hat die Firma die Wirtschaftskrise am stärksten zu spüren bekommen. Der Einbruch konnte dadurch aufgefangen werden, dass die vor fünf Jahren lancierte neue Produktlinie den Durchbruch im Markt schaffte.

Immer weniger Schulkinder

In den beiden anderen Sparten ist das Geschäft weniger von der Konjunktur als von gesellschaftlichen Megatrends geprägt: sinkende Geburtenrate auf der einen, wachsende Anzahl Pflegebedürftige auf der anderen Seite. Gut einen Drittel des Umsatzes macht Embru mit Pflegebetten – ein Markt, der wächst, weil in der Schweiz immer mehr alte Leute leben. Auch dieses Geschäftsfeld hat aber seine Tücken: Kommt es zu Rationalisierungen im Gesundheitswesen, trifft das die Firma hart. Dies war etwa bei der Schliessung vieler Regionalspitäler Mitte der 1990er Jahre der Fall. Huber: «Damals hat sich unser Umsatz in dieser Sparte innert kürzester Zeit halbiert.»

Während die Embru im Pflegemöbelbereich von der alternden Bevölkerung langfristig profitiert, bekommt sie die Kehrseite des demografischen Wandels bei den Schulmöbeln zu spüren. Die abnehmende Schulkinderzahl sei durchaus ein Faktor, sagt Huber. Im Kanton Zürich, dem wichtigsten Markt für die Firma, seien die Kinderzahlen aber konstant – auch dank der Immigration. Deshalb wachse der Umsatz, aber sehr langsam.

Konkurrenz chancenlos

Im Bereich der Schulmöbel war Embru seit den 1930er Jahren Pionier und hatte jahrzehntelang praktisch keine Konkurrenz, mit Ausnahme des einen oder anderen Dorfschreiners. Mittlerweile sind Mitbewerber auf den Plan getreten. Embru ist noch immer Marktführer; der Anteil hat sich bei gut 30 Prozent eingependelt, «aber der Preiskampf ist brutal», wie Huber sagt. Immerhin spielt er sich unter Ausschluss der europäischen Konkurrenz ab. Denn in der Schweiz sind die Anforderungen an Schulmöbel deutlich höher als im übrigen Europa – die Billig-Konkurrenz etwa aus Österreich hat bei den hiesigen Schulen kaum Chancen.

Das Geschäft mit den Schulmöbeln hat weitere Eigenheiten. Huber: «Eine Kundenpflege ist praktisch nicht möglich, weil die Verantwortlichen in der jeweiligen Schulpflege immer andere sind.» Zudem muss auf Vorrat produziert werden, damit während der Sommerferien ausgeliefert werden kann. «Dafür zahlt der Kunde immer zuverlässiger», so der Geschäftsführer mit einem Augenzwinkern.