



Einige der Projekte, welche IE in den letzten Jahren verwirklicht hat: Tamedia, Hochregallager bei Bourquin SA in Oensingen und Ringier.

Wer weiss, wie es geht? Die Industrie-Ingenieure!

IE steht für Industrial Engineering. Auch in der grafischen Branche, in der IE Graphic zahlreiche Druckzentren aufgebaut hat. Das Unternehmen mit Hauptsitz Zürich sowie Standorten in München und Nyon, unter dem Dach der IE Group vereint, arbeitet in verschiedenen Wirtschaftszweigen. Und die IE Group ist in ihrer Form einzigartig: Das Unternehmen gehört den Mitarbeitern. Lange bevor man von Schwarmintelligenz sprach, wurde hier ein entsprechendes Modell verwirklicht. 50 Jahre besteht die IE Group, was Anlass gibt, einen detaillierten Blick auf das Unternehmen zu werfen. **Paul Fischer**

Thomas Wiederkehr, Geschäftsführer IE Graphic, empfängt einen am neu renovierten Hauptsitz der IE Group in Zürich. In der grafischen Branche der Schweiz ist er bekannt als derjenige, der in seiner Karriere verschiedenste renommierte Projekte in der Druckindustrie erfolgreich realisiert hat. Was viele aber nicht wissen: Die IE Graphic selbst ist ein Bereich der IE Group, die ihr Know-how für Industriebauten in verschiedenen Branchen einbringt. 1966 in Zürich als Metrobau AG gegründet, firmierte sie später in die IGB Industrie-Generalbau AG (IGB) um. 1980 dann das erste Projekt in der grafischen Industrie: Die NZZ brauchte ein neues Zeitungsdrukzentrum, und die externe Bera-

tung hierzu holte man sich von der IGB, die eng mit der GC Graphic Consult GmbH aus München zusammenarbeitete. 1981 tat man sich unter dem Namen IE Graphic Engineering GmbH zusammen, doch am Ende trennten sich die beiden wieder: Die IE Graphic blieb bei ihrem Stammgeschäft, dem Industriebau, während sich die GC Graphic Consult auf die Unternehmensberatung fokussierte. Um sowohl die Märkte in Deutschland als auch in der Schweiz erfolgreich bedienen zu können, verantworten Thomas Wiederkehr und Klaus Steupert die Aktivitäten an den jeweiligen Standorten in Zürich und München. 1998 dann ein wichtiger Schritt: Der damalige Besitzer wollte die Firma verkau-

fen. Ein klassisches Management-Buyout war angesichts der mit dem Kauf verbundenen Kosten nicht finanzierbar. So kam man auf die Idee, alle Mitarbeiter am Unternehmen partizipieren zu lassen.

Kopfmenschen

Die IE Group ist ein zurückhaltendes Unternehmen: In der Schweiz und in Deutschland wurden grosse Industrie- und Produktionszentren in diversen Branchen von der IE Group realisiert. Doch bei Einweihungen stehen meist die Auftraggeber in den Medien. Das hat wohl damit zu tun, dass die Mitarbeiter der IE Group bei den Projekten vor allem ihr spezifisches Branchenwissen einsetzen.

Die physikalische Umsetzung ihrer Ideen übernehmen dann spezialisierte Anbieter. Thomas Wiederkehr erklärt das so: «Was ist der Unterschied zwischen einem Architekten, einem Industriemaschinen-Lieferanten und uns als Industriebau-Planer? Ein Architekt hat vor allem das Gebäude im Fokus. Der Hersteller von Produktionsmaschinen sieht alles aus dem Blickwinkel seiner Geräte. Wir hingegen betrachten ganzheitlich die Ausgangslage unter allen möglichen Aspekten. Wir kombinieren Bau- und Betriebsplanung, dies mit spezifischen Branchenkenntnissen. Als Totalunternehmer oder Generalunternehmer übernehmen wir die Gesamtverantwortung für Qualität, Termine und Kosten.» Und so funktioniert es: In jedem Industriezweig, in dem die IE Group tätig ist, arbeiten Fachexperten mit einem Ingenieur- oder Architekturstudium sowie umfangreichen Industriebau-Expertisen. Gemäss ihrem beruflichen Hintergrund werden sie entsprechend eingesetzt. Ihnen steht ein sogenannter Pool von Mitarbeitern zur Verfügung (wie beispielsweise CAD-Zeichner), die für alle Projekte Planungs- und Projektgrundlagen erarbeiten. Für die Umsetzung der einzelnen Aspekte einer Bau- und Betriebsplanung greift man auf die Spezialisten des eigenen Netzwerkes zurück. Im IE-Graphic-Bereich arbeitet Thomas Wiederkehr erfolgreich mit den führenden Zeitungsdruckereien, Rollenakzidenz- und Verpackungsdruckern zusammen. Je komplexer ein Projekt, desto besser für die IE Group.

Tätigkeiten und Trends

Die Namen der IE-Group-Bereiche verraten schon, in welchen Industriebranchen man Lösungen anbietet. So gibt es die IE Life Science, IE Food, IE Technology, IE Plast und eben die IE Graphic. Jeder Bereich hat seinen eigenen Geschäftsführer. Bei der IE Graphic in Zürich ist es Thomas Wiederkehr. Insgesamt arbeiten heute mehr als 80 Mitarbeiter für die IE Group, fast 50 davon am Standort Zürich. Es ist ein Unternehmen, das wächst. Das auch, weil man das Betätigungsfeld gezielt ausgebaut hat. 1997 wurde der Bereich



Thomas Wiederkehr, Geschäftsführer
IE Graphic

IE Food gegründet, 2002 IE Life Science und 2010 IE Technology. Schaut man sich diese Entwicklung im Detail an, so sieht man, dass sich die IE Group mit den Märkten verändert hat. Betrachtet man das mit «grafischem Auge», kommt ein bisschen Wehmut auf: Das Geschäft mit der Planung und Umsetzung von Druckzentren und Papiermaschinen im deutschsprachigen Raum war noch vor 20 Jahren ein wichtiges Standbein der IE Group. Heute sind es deutlich weniger als 10 %, die der grafische Bereich zum Umsatz beiträgt. Betreut wird der Geschäftszweig jeweils von Zürich und München aus.

Allerdings darf man sich zum Tagesgeschäft der IE Group keine falschen Vorstellungen machen. Thomas Wiederkehr: «Ob Druckzentren, Getränkeabfüller, Spritzgiessfirmen oder Medizinalfabriken – die tollen Neubauten sind für uns natürlich immer spannende Projekte und Visitenkarten, machen aber nur 20 % unserer Projekte aus. Der Löwenanteil sind Umbauten sowie neue Produktionsmaschinen in bestehenden Bauten. Diese Projekte sind ohnehin viel anspruchsvoller, als eine neue Produktionsstätte auf grüner Wiese zu bauen. Hier kann man in Ruhe bauen sowie installieren und am Tag X drückt man auf den Startknopf. Bei einem bestehenden Gebäude ist die Ausgangslage aber viel komplexer: Während man auf der einen Seite eine neue Produktionsmaschine aufbaut, muss die alte Maschine parallel dazu bis zur Umstellung arbeiten, niemand kann sich da einen wochenlangen oder monatelangen Produktionsunterbruch erlauben.»

Und was sind die generellen Trends im Industrieaubereich? Thomas Wiederkehr: «Das ganz grosse Thema ist heute Flexibilität. Keiner kann voraussagen, wie in 10, 20 Jahren produziert wird. Dementsprechend müssen die Gebäude auch geplant und ausgerichtet werden. Moderne Industriebauten sollten so ausgelegt sein, dass man sie auch für andere Aufgaben umnutzen kann.»

Blick auf die Branche

Thomas Wiederkehr redet nicht lange herum: Gerade in der grafischen Branche der Schweiz sind Grossprojekte selten geworden. Der Konzentrationsprozess im Rollenoffset und nun auch in der Zeitungsproduktion ist da eine wichtige Ursache.

Die vielen Klein-KMU-Druckereien hingegen waren – mit Ausnahmen – nie die Kundschaft der IE Graphic. Gerade aber diese Unternehmen sollten sich für die geänderten Marktanforderungen Beratung für ihre Produktions- sowie Logistikabläufe holen. Thomas Wiederkehr: «Ideale und effiziente Ausnutzung der Produktionsräume, mögliche Umnutzungskonzepte, immer grössere und schnellere Offsetmaschinen mit entsprechendem zusätzlichem Ressourcenverbrauch sind alles Themen, bei denen wir aktiv mithelfen könnten.» Für Thomas Wiederkehr sind die Schweizer Druckereien ohnehin noch

Leistungsspektrum und Referenzen IE Group

Die IE Group bietet folgende Leistungselemente für die Industriebereiche Graphic, Food, Life Science, Plast und Technology:

- Projektentwicklung
- Produktionstechnik
- Betriebsplanung inkl. Intralogistik
- Bauplanung
- Baurealisierung

Bekannte Schweizer Unternehmen, die in den letzten Jahren Projekte mit der IE Industrial Engineering Zürich AG umgesetzt haben:

- Ringier
- NZZ
- Coop
- Sika
- Nespresso
- Tamedia
- Nestlé
- Emmi
- UTZ

zu stark dem KMU-Denken verpflichtet: «Viel zu viele Druckereien haben immer noch den Eindruck, alles selbst machen zu müssen. Aus diesem Denken heraus haben wir seit Jahren eine Überinvestition in neue Produktionsanlagen, was dann direkt zu Überkapazitäten und sinkenden Marktpreisen führt. Eigentlich müssten die Drucker ihre Kräfte schon länger bündeln, doch keiner tut es wirklich. Wir haben in den letzten Jahren zwar Ansätze gesehen, doch die meisten dieser Ideen sind in der Praxis gescheitert. Warum? Es liegt nicht an den Prozessen oder organisatorischen Hürden, sondern ganz alleine an der fehlenden Bereitschaft der Patrons.»

Auch ist Thomas Wiederkehr skeptisch, was die generelle Ausrichtung im Investitionsverhalten der Druckereien betrifft: «Für mich sind die Möglichkeiten der Digitaldrucktechnologie noch gar nicht richtig ausgereizt. Man vergleicht immer den Offset- mit dem Digitaldruck, vergisst aber dabei, dass mit dem Digitaldruck ganz andere Geschäftsideen und Prozesse verbunden sind.» Wenn man Wiederkehr so zuhört, könnte man meinen, dass Kapitel grafische Branche sei aus Sicht der IE Graphic ein Auslaufmodell ohne Zukunft. Thomas Wiederkehr widerspricht: «Nein, das stimmt überhaupt nicht. Natürlich durchläuft die grafische Branche eine schwierige Phase und sie wird, was Anzahl Unternehmen und Mitarbeiter betrifft, nie mehr die Dimensionen von früher erreichen. Doch die Veränderungen zwingen zu ganz neuen Denkansätzen. Ich bin überzeugt, dass wir in den nächsten Jahren noch einige sehr spannende Projekte in der Branche sehen werden, die wegweisend sein dürften. Auch soll man die Branche nicht schlechter machen als sie ist. So ist man beim Thema Industrie 4.0 bereits heute viel weiter als andere Industriebranchen.»