



Stillstand ist Rückschritt - stets auf der Suche nach neuen Challenges: Betriebsleiter Enzo Pavese.

Leidenschaftlich innovativ

Die Pavese AG in Schenkon LU feiert dieses Jahr den 40. Geburtstag. Geführt wird sie in der zweiten Generation von den Brüdern Daniele und Enzo Pavese. Letzterer ist seit zwei Jahren Betriebsleiter. Das JOURNAL sprach mit ihm über den Erfolg des Familienunternehmens.

Interview: Monica Hotz

Enzo Pavese, seit über 40 Jahren behauptet sich die Pavese AG mit ihren Präzisionsprodukten erfolgreich auf dem Schweizer Markt, insbesondere in den Bereichen Medizintechnik und MEM-Industrie. Was bedeutet es für Sie, ein Familienunternehmen zu sein?

Enzo Pavese: Die Chance, diesen Betrieb mit meinem Bruder zusammen zu führen, ist ein Privileg. Ich bin stolz darauf. Wer mal woanders bzw. in einem Grossunternehmen gearbeitet hat, weiss, wie gut man es in einem Familienunternehmen hat. Man steht selbst am Steuer, alles geht schneller, weil Organisation und Prozesse schlanker sind. Will ein Mitarbeiter neue Ideen einbringen – von der Produktion zur Geschäftsleitung sind's gerade zehn Meter.

Sie sind vor zwei Jahren in die Geschäftsleitung der Pavese AG eingestiegen. Was haben Sie davor gemacht und warum stiegen Sie ins Familienunternehmen ein?

Weil ich von klein auf die Begeisterung für Maschinen mitbekam, wollte ich selbst Maschinen konstruieren. Deshalb machte ich an der ETH Zürich den Bachelor für Maschineningenieur und den Master mit Spezialisierung auf Prozessingenieur. Darauf war ich drei Jahre Prozessingenieur bei Hager in Emmenbrücke, zuständig für Automationsprozesse, Unternehmensprozesse und Restrukturierungen.

Im September 2015 bin ich in unser Familienunternehmen eingestiegen und leite nun den Betrieb. Mein Bruder managt die Produktion.

Was ist Ihr Geheimrezept, um im schwierigen Wirtschaftsumfeld, Stichwort Frankenstärke, gegenüber der Konkurrenz zu bestehen?

Das Rezept ist kein Geheimnis: Herzblut ist nötig und die Bereitschaft, Neues anzupacken.

Wir haben mit unserer ganzen Belegschaft ein bis zweimal im Jahr einen Workshop zum Stand der Dinge. Dabei interessiert mich, was in den Köpfen der Leute vorgeht. Das nehme ich dann mit und verwende es.

Wir haben ausgezeichnete Kontakte zu unseren Kunden und pflegen sie. Zu unserem Jubiläum etwa luden wir die Kunden ein um zu zeigen, wer wir sind und wie wir arbeiten. Mit dem Namen Pavese sollen bestimmte Eigenschaften assoziiert werden, insbesondere Präzision und Qualität.

Das laufende Jahr ist für die MEM-Branche ein sehr gutes Jahr. Das sind die Zeiten, in denen man besonders aktiv sein muss, um Schwung für die Zukunft zu sammeln. Beispielsweise gibt es in der Schweiz neue Betriebe in der Luft- und Raumfahrt. Da muss man auf dem Sprung sein und die entsprechenden Kontakte knüpfen.

Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?

Das innovative Denken. Das zeigen auch unsere Investitionen. Das Geld bleibt im Unternehmen, wir haben eine gesunde Kapitalstruktur. Schwerpunkt der letzten Jahre war, unseren Maschinenpark technologisch auf hohem Stand zu halten – heute sind es 26 topmoderne Maschinen. Höchste Präzision und Qualität ist in unserer DNA. Dazu kommt noch eine gesunde Flexibilität und Skalierbarkeit dank unseres Maschinenparks. Am Ende muss alles stimmen, bis ins kleinste Detail - auch die Verpackung. Es muss Freude machen, unsere nach Kundenauftrag gefertigten Produkte zu erhalten und auszupacken.

Welche Vorteile hat es, in der Schweiz zu produzieren?

Wir Schweizer sind ein fleissiges Volk mit einer hohen Arbeitsmoral. Hier können wir schlank und kompakt produzieren. Unser duales Bildungssystem erlaubt es, neue Fachkräfte firmenintern auszubilden und dabei via die überbetrieblichen Kurse mit Leuten von anderen Unternehmen im Austausch zu sein. Das hilft mit, uns auf dem neuesten Stand zu halten.

Wie wichtig sind die Fertigkeiten der Mitarbeiter für Ihre spezialisierte Produktion? Wie schwierig ist es, die entsprechenden Fachkräfte zu finden?

Gute Fachkräfte sind sehr schwierig zu finden. Bisher versuchten wir, unsere Mitarbeiter als All-rounder einzusetzen, doch die Anforderungen an den Maschinen sind mittlerweile so hoch, dass wir nun auf der einen Seite hochspezialisierte Polymechaniker haben, auf der anderen Seite Produktionsmitarbeiter für die Serienfertigung. Letztere können wir anlernen. Mit der Digitalisie-

rung wird die Kluft zwischen ihnen und den Spezialisten noch grösser.

Welche Folgen hat die Digitalisierung für Sie? Wie bleiben Sie angesichts der rasanten technischen Entwicklung am Ball?

Digitalisierung braucht ihre Zeit. Es gibt keine kurzfristig umsetzbaren Schubladenlösungen. Vielmehr muss sich jeder Geschäftsführer ganz individuell fragen: Wie sehen meine Prozesse aus? Wo möchte ich mit der Digitalisierung beginnen? Welche Anforderungen bringt eine Umstellung mit? Dabei ist auch das Umfeld zu berücksichtigen, zum Beispiel die verschiedenen Abteilungen im Betrieb. Zuerst gilt es eine Basis aufzubauen, die nicht nach einem Jahr schon überholt ist. Dann müssen für die Umsetzung die richtigen Leute gefunden werden. Solche, die von ihrer Lösung absolut überzeugt sind und nicht einfach etwas verkaufen wollen.

Wir sind schon sehr weit. Letzte Woche hat uns der Kanton Luzern ein spannendes Projekt bewilligt. Wir wollen unsere Maschinen an unser ERP-System anbinden (ERP: Enterprise Resource Planning) und unsere Prozessschritte verringern. Das Ziel ist es, dass sich die Maschinen im Anschluss an den Bestellprozess selbständig für die Produktion bereit machen, Werkzeug und Material anfordern und rückmelden, wenn etwas fehlt, nicht funktioniert oder der Job zu Ende ist. Ziel ist es, tagsüber bemannt zu produzieren und nachts unbemannt. Schon heute sind unsere Maschinen zu 80 Prozent ausgelastet, aber es geht noch mehr.

Die Aufträge unserer Kunden kommen relativ kurzfristig. Sie stammen aus unterschiedlichen Branchen und betreffen ganz unterschiedliche Produkte. Wir wissen nicht, was wann kommt. Deshalb



Ein erfolgreiches dynamisches Team: Betriebsleiter Enzo, Firmengründer Rocco und Produktionsleiter Daniele Pavese (v.l.) an der Jubiläumsfeier.

müssen wir unsere Einrichtzeit verkürzen. Dabei helfen uns unsere Projekt-Partner – ProALPHA Schweiz, CyberTech Engineering GmbH, Swiss Smart Factory und Erowa. Und wir sind auf Kurs.

Welche Herausforderungen sehen Sie für die Zukunft?

Dass wir die Society 5.0 umsetzen können (Society 5.0 – Vorreiter ist Japan – meint die komplett vernetzte Gesellschaft und geht damit über Industrie 4.0 hinaus, Anm. d. Redaktion).

Eine aktuelle Frage ist die, wie ich ein Unternehmen aufbaue, damit es mit den jungen Leuten, die jetzt in der Ausbildung sind, weiterfunktionieren kann. Es gilt, die Art ihres Denkens zu verstehen und zu nutzen. So sind die heutigen Jungen technikaffin und schrecken vor neuen Dingen nicht zurück – im Gegenteil, sie probieren sie gleich aus. In diesem Kontext ist Polymechaniker ein extrem spannender Beruf, weil er Handwerk und Digitalisierung vereint. Das müssen wir den Jungen zeigen und schmackhaft machen.

Dann gilt es den Erwartungen der Jungen gerecht zu werden. Zum Beispiel in bezug auf die Teilzeitarbeit. Sie bringt zwar organisatorischen Mehraufwand, hat aber auch Vorteile. Damit etwa kann ein Mitarbeiter kurzfristig für einen anderen einspringen. Weiter planen wir, in der Produktion die Papierpläne durch Tablets zu ersetzen. So halten wir den Polymechaniker-Job à jour.

Eine Challenge sind auch die Umstrukturierungen, die sich aus der Zunahme der Anforderungen für Zertifizierungen und Regulierungen ergeben. Hier gilt es, das Gleichgewicht zu halten zwischen Administration und operativer Tätigkeit, damit nicht ein administrativer Wasserkopf auf Kosten der Produktion entsteht. ■



Der topmoderne Maschinenpark der Pavese AG.