Passion, Innovation und Fokus

Emanuel Probst, General Manager von JURA: «Natürlich läuft vieles falsch, aber dann muss man sich sagen: Ich mache es trotzdem.»

FOTOS: ZVG

Kaffee-Vollautomaten haben in der Pandemie einen gewaltigen Boom erlebt. Im Premium-Bereich ist JURA weltweit führend. Wie kam das Unternehmen aus dem unscheinbaren Niederbuchsiten im Kanton Solothurn, das einst für Dampfbügeleisen und Küchengeräte stand, zu diesem Erfolg? Das weiss niemand so gut wie Emanuel Probst – er leitet das Unternehmen, das jetztsein 90-Jahr-Jubiläum feiern kann, seit 30 Jahren.

VON MARIUS LEUTENEGGER

JURA wird 90 Jahre alt. Lassen Sie uns über die Anfänge reden!

Emanuel Probst: Bloss nicht! Spannend sind die neuen Horizonte. Natürlich bildet die Vergangenheit das Fundament; sie erklärt zu einem wesentlichen Teil, warum man so handelt, wie man das tut, und wie man in die Zukunft schaut. Wichtig ist im Leben, dass man diese Zukunft so gut wie möglich gestaltet, ja erfindet, dass man genussvoll Neues macht und gwundrig bleibt.

Dann lassen Sie es mich so fragen: Laut historischem Lexikon der Schweiz war der Gründer von JURA, Leo Henzirohs, ein «Bastler und Erfinder». Wie viel Bastel- und Erfindergeist schwebt heute noch durch die Räume von JURA?

Ich war gerade am Swiss Economic Forum, in dessen Rahmen Unternehmerinnen und Unternehmer ausgezeichnet wurden. Das waren alles Leute wie Henzirohs, die etwas ausprobiert und herumgetüftelt haben, die neue Dienstleistungen und Produkte kreierten. Henzirohs war neugierig und begeistert von dem, was er machte – seine Erfindungen führten zu dem, was unser Unternehmen früher war. Nämlich eine breit aufgestellte Firma mit höchsten Kompetenzen im Bereich der Dampfbügeleisen. Nach dem Krieg waren hierzulande die Ressourcen knapp, Arbeitskräfte gab es hingegen genug. Das führte dazu, dass Henzirohs sagte: Wir entwickeln ein Dampfbügeleisen, das langlebig ist und das man reparieren kann. Da war Henzirohs hochmodern, es ging ihm um Nachhaltigkeit. Ich erinnere mich noch gut, wie ich gleich mit einem Fall konfrontiert wurde, als ich hier anfing. Eine Frau ärgerte sich darüber, dass wir ihr 23-jähriges Dampfbügeleisen nicht mehr reparieren konnten. Es gab dazu sogar einen Artikel im Tages-Anzeiger. Die hatten ja alle Recht – es ist wirklich ärgerlich, wenn man etwas nicht mehr reparieren kann. Und so fragen wir uns bis heute: Wie können wir Produkte entwickeln, die eine lange Lebensdauer haben? Wir sind gut unterwegs: Eine holländische Untersuchung hat gezeigt, dass JURA-Vollautomaten im Durchschnitt neun Jahre lang halten, der Branchenschnitt liegt bei sechs Jahren.

Während Generationen produzierte JURA Küchengeräte und Dampfbügeleisen, die man in fast allen Schweizer Haushaltungen fand.

Aber zurück zur Beschreibung im historischen Lexikon: Passen Begriffe wie «Bastler und Tüftler» noch zu Ihrem Unternehmen? Heute redet man ja von Innovation, und das klingt doch eher nach Hochschule und planmässigem statt spontanem Vorgehen …

Die Terminologie mag sich verändert haben – das Thema bleibt immer dasselbe, ob es um Edison, Ford oder ein heutiges Startup geht. Permanente Innovation entsteht nur, wenn man neugierig ist, am Morgen gern aufsteht und Freude an der Entwicklungsarbeit hat. Wir befördern diese Haltung jetzt auch noch mit unserem Campus, einem neuen Gebäude, das wir gerade errichten. Da geht es nicht einfach darum, die Zahl der Testplätze von 30 auf 100 zu erhöhen. Wir streben auch nach Prozess- und Arbeitsplatzinnovation. Wir wollen zum Beispiel neue Wege für das flexible Arbeiten finden, wollen Gruppen beliebig zusammenstellen können, damit Mitarbeitende die Möglichkeit haben, erst um 10 Uhr anzufangen. Oder bereits um 5 Uhr, je nach Bedürfnis. Entscheidend ist bei uns das Resultat der Arbeit, und dafür ist Freiheit sehr wichtig – und diese braucht das richtige Arbeitsumfeld. Das 20 Millionen Franken teure Kompetenzzentrum ist zudem ein wichtiges Statement zugunsten unseres Standorts.

Die JURAworld of Coffee ist eine attraktive Erlebnisausstellung für die ganze Familie. Mit liebevoll gestalteten Bauten, Lichteffekten, Klangwelten und Projektionen ermöglicht sie eine spektakuläre Reise durch Zeit und Raum, immer auf den Spuren des Kaffees. Neu gibt es am Ende ein vierdimensionales Kinoerlebnis. Ein besonderer Magnet ist der weltweit einzige Roger Federer Walk of Fame.

Roger Federer war enorm erfolgreich, als er 2006 zum Botschafter von JURA wurde. Seine Popularität brachte dem Unternehmen rund um den Globus viele Sympathien ein – und schuf Vertrauen in die Vollautomaten.

Es gibt jetzt noch ein zweites Jubiläum zu feiern: Sie sind seit genau 30 Jahren General Manager von JURA. Wie kamen Sie zum Unternehmen?

Mein Vater arbeitete als technischer Direktor bei JURA, und weil er einige Aktien besass, war er Mitglied des Verwaltungsrats. 1985 schied er altersbedingt aus dem Verwaltungsrat aus, und ich nahm seinen Platz ein. Nach sechs Jahren stellte sich die Frage, wer das Unternehmen leiten sollte, und da fiel die Wahl auf mich. Ich war damals 34 Jahre alt.

In welchem Zustand befand sich JURA?

In einem ganz schlechten. Wir hatten keine gute Basis, waren überschuldet, boten keine Produkte für die Zukunft. JURA war aber eine gut etablierte Marke. In einer solchen Situation muss man immer zuerst schauen, was man hat – und JURA genoss grosses Vertrauen bei Schweizer Konsumenten und Konsumentinnen. Schon damals hatten wir über Generationen hinweg einen guten Ruf, die Tochter übernahm unser Bügeleisen sozusagen von der Mutter. Aber das war nicht die Zukunft, wir verdienten nichts mehr an unseren Produkten. Die ganze Firma war veraltet, das neueste Gebäude hatte bereits 20 Jahre auf dem Buckel.

Und mit welcher Überzeugung traten Sie Ihre Aufgabe an?

Wir glaubten an die Zukunft. Wir waren überzeugt davon, dass sie den Vollautomaten gehört. Warum gründet einer Tesla? Weil er daran glaubt, dass das Elektrofahrzeug die Zukunft ist. Wir glaubten: Will man weltweit Erfolg haben, müssen wir etwas entwickeln, das einfach ist und von allen bedient werden kann. Etwas, das auf Knopfdruck eine konstante Topqualität liefert, einfach ist im Unterhalt, das optimale Sauberkeit und Hygiene bietet. Einen guten Kaffee von Hand zu machen, die Bohnen zu mahlen, den Kaffee in einen Kolben zu stopfen, das ist für viele mühsam. Wir sagten: Wir wollen einen Automaten, mit dem man einen Barista-Kaffee zubereiten kann, ohne Barista zu sein. Damals gab es noch keine Vollautomaten, ausser hier in der Schweiz. Doch wir waren felsenfest überzeugt: Die Welt will Vollautomaten!

Gab es denn nicht viel Widerstand, als Sie sich entschieden, voll und ganz auf Vollautomaten zu setzen und das breite Sortiment von Haushaltgeräten aufzugeben?

Zuhauf. Wir hörten 1000 Argumente, warum wir falsch liegen sollten. Aber das Risiko, dass die Firma untergeht, wenn wir uns nicht fokussieren, war viel grösser. Kürzlich sagte ich zu meiner Frau: «Ich hatte 30 Jahre lang Freude an dem, was ich tue – aber das, was wir in den 1990er-Jahren durchmachten, will ich nicht mehr erleben.» Sie antwortete: «Aber ohne diese Phase wären wir heute nicht da, wo wir sind. Wir wären nie zu dieser fokussierten Firma geworden.» Da hat sie Recht. Die Knappheit der Mittel schärft eben die Sinne.

Welches sind die wichtigsten Lehren, die Sie aus den vergangen 30 Jahren ziehen?

Will man Erfolg haben, braucht es drei Dinge. Erstens: Passion. Zweitens: Innovation, Innovation, Innovation. Drittens: Fokus. Das bedeutet, dass man viel tiefer geht als alle anderen. Man entdeckt dabei Probleme, von denen niemand weiss, dass es sie gibt. Geld zu verdienen darf nie das Ziel sein, es ist stets nur das Resultat der Arbeit. Und dann braucht es auch noch Ausdauer und Hartnäckigkeit. Natürlich läuft vieles falsch, aber dann muss man sich sagen: Ich mache es trotzdem! So gewinnt man immer mehr Erfahrung, man wird stärker und schneller. Unser Rektor wählte dafür ein schönes Bild an unserer Lizenziats-Feier: Steht man beim Postschalter an, hat man immer den Eindruck, die Reihe daneben sei schneller. Wechselt man deshalb die Reihe, ist plötzlich jene schneller, in der man vorher stand. Die Lehre: Der eigenen Linie treu bleiben. Langfristig ist man damit am erfolgreichsten. Es gibt aber noch einen weiteren Faktor, der für unseren Erfolg bedeutend war: die Globalisierung. Ohne sie wären wir klein und ohne Relevanz geblieben. Die Globalisierung eröffnete Firmen wie JURA die Möglichkeit, weltweit tätig zu werden – weil weltweit ähnliche Spielregeln gelten und die Märkte weltweit offen sind. Unternehmen wie JURA brauchen einfach einen Weltmarkt. Im Muotathal gibt es viele Möbelschreiner, die in ihrem Bereich so gut sind wie wir in unserem und die sich ebenso anstrengen wie wir – aber die haben halt einfach keinen Weltmarkt.

Von Niederbuchsiten in die Welt – wie geht das?

Schauen Sie sich die neuen erfolgreichen Firmen an, Google, Facebook, Apple: Sie alle machten etwas, das noch niemand machte. Und das in einem Markt, den es noch gar nicht gab. Ganz am Anfang war der Schweizer Markt der grösste für Vollautomaten, Saeco war hier der Pionier, wir kamen als Zweite. Wenn man etwas erreichen will, muss man ein sogenannter First Mover sein, jener, der als erster mit einem innovativen Produkt auf den Markt kommt.

«Geld zu verdienen darf nie das Ziel sein, es ist stets nur das Resultat der Arbeit.»

Nun gut, oft schafft der eigentliche Pionier den Durchbruch nicht, aber Zweiter muss man dann schon sein. Will man eine weltweit führende Position erreichen, muss man zunächst dort erfolgreich sein, wo der grösste Markt ist. 50 Prozent des Vollautomaten-Markts in Luxemburg zu erreichen, bringt einen nicht weiter. Deutschland ist der grösste Vollautomaten-Markt der Welt, 40 Prozent aller Geräte werden dort abgesetzt. Wir wurden zuerst auf diesem Markt fit – und gingen von dort aus in die Welt hinaus.

Warum war JURA im deutschen Markt gleich so erfolgreich?

Weil uns Schweizer viel mit den Deutschen verbindet, ich würde da vom German-speaking Europe sprechen.

Deutsche und Schweizer lieben eine hohe Qualität, Langlebigkeit, Präzision, Feinmechanik, eine coole gestalterische Linie. Gutes Design bedeutet für mich: Man muss sich auch fünf Jahre später nicht dafür schämen. Und es gibt rund um den Globus eine Schicht von Menschen, die den Geschmack des German-speaking Europe teilen. Deshalb sind Unternehmen wie Porsche, Mercedes, Audi oder BMW eben auch auf der ganzen Welt erfolgreich. Wer Premium will, greift gern zu Produkten aus unserem Kulturkreis, das ist überall so.

Sie sind General Manager von JURA und haben die Firma so geprägt wie zuvor Leo Henzirohs. Sind Sie eigentlich auch der Besitzer?

Das Unternehmen gehört mehrheitlich einer Stiftung, die Henzirohs gründete.

Ich habe eine 15 Jahre alte JURA-Kaffeemaschine, die mir perfekt scheint. Ständig bringen Sie Neuerungen auf den Markt, gemäss Ihrer Überzeugung von steter Innovation. Aber ist der Vollautomat inzwischen nicht längst erfunden und optimiert – und jede Innovation nur noch eine Schein-Innovation?

Man kann immer besser werden, wenn man sich mit einem Produkt beschäftigt. Es freut uns, wenn die Menschen an unseren Produkten hängen – aber wenn sie dann einen neuen Vollautomaten kaufen, erkennen sie schnell, dass der Kaffee noch einmal viel besser geworden ist. Jetzt bringen wir zum Beispiel den Vollautomaten Z10 mit Cold-Brew-Funktion auf den Markt, er kann auch kalt gebrühten Kaffee produzieren. Damit verdoppeln wir das Spektrum an Kaffeespezialitäten, zu denen alle Zugang haben. Das ist etwas Tolles, völlig neu und sicher keine Schein-Innovation.

Seit 2006 arbeiten Sie mit Roger Federer zusammen. In der «JURAworld of Coffee», Ihrem Besucherzentrum in Niederbuchsiten, befindet sich auch der erste Roger Federer Walk of Fame der Welt. Was bringt Ihnen die Zusammenarbeit mit dem Schweizer Tennisstar?

Die Frage ist: Wieso kaufe ich das Produkt einer bestimmten Marke? Erstens spielt da die Orientierung eine Rolle: Wofür steht die Marke? Der zweite Punkt ist das Vertrauen. Es ist immens wichtig für eine Marke wie unsere. Roger Federer geniesst weltweit das Vertrauen von Hunderten von Millionen Menschen. Sie sehen ihn als Vorbild und schätzen die Werte, die er verkörpert. Wenn Roger Federer sagt «Lieber frisch gemahlen als gekapselt», hat das eine ganze andere Wirkung, als wenn wir das selber behaupten.

2020 war das bislang beste Jahr in der Geschichte von JURA, sie verkauften 448 000 Vollautomaten – 50 000 mehr als im Vorjahr. Auch dank der Pandemie, die Menschen blieben daheim und werteten ihr Zuhause auf. Wann erreichen Sie die halbe Million?

So, wie es aussieht, noch in diesem Jahr. Wir befinden uns in einem hervorragenden Zyklus. Und wir setzen alles daran, dass er noch länger anhält. Wenn ich dereinst zurücktrete, wäre es witzlos, wir hätten eine Führungscrew, die nur zehn Jahre jünger ist als ich. Wir suchen junge Kräfte, die unser Unternehmen vorantreiben. Natürlich braucht es auch erfahrene Leute, die dafür sorgen, dass die Maschinerie weiterhin läuft. Aber die Durchmischung ist enorm wichtig.

Wird Jura nach den Haushalten und den Büros auch noch die Cafés erobern?

Nein. Weil es eben zu den Erfolgsfaktoren gehört, sich zu fokussieren. Wir konzentrieren uns auf das, was wir gut können: hochwertige Vollautomaten für den Alltag zu entwickeln.

Service ist bei JURA die Hälfte der Miete – neben den Premium-Produkten. Wer möchte, kann in Niederbuchsiten in einer Diagnose-Loge Platz nehmen und zusammen mit Servicefachleuten seinen defekten Vollautomaten unter die Lupe nehmen. Neu gibt es auch einen Concierge-Service: Niemand muss mehr seinen Vollautomaten selber vom Auto in die Service-Fabrik schleppen.