

Jura

Hollywood im Mittelland

Jura ist eine der Erfolgsstorys der Schweizer Wirtschaft. Innerhalb eines Vierteljahrhunderts wurde aus dem Elektroapparatehersteller einer der weltweit führenden Vollautomatenproduzenten.

«persönlich» hat sich mit dem Geschäftsführer Emanuel Probst über seine Firmenstrategie und die Zusammenarbeit mit Roger Federer unterhalten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Suzanne Schwiertz, Jonas Spengler und André Albrecht (alle für Jura)**

Herr Probst, waren Sie eigentlich immer ein Jura-Kind?

Ja, bereits mein Vater arbeitete als technischer Direktor bei Jura. Die Firma war mir also seit Kindstagen bestens bekannt. So zögerte ich auch nicht lange, als mich 1991 Oswald Müller, der langjährige Direktor und Verwaltungsratspräsident, anfragte, ob ich General Manager von Jura werden wolle. Ich war damals 34-jährig, hatte mein Wirtschaftstudium in St.Gallen erfolgreich beendet und hatte einen sehr guten Job beim Pharmariesen Baxter. Doch schnell war mir klar: Meine berufliche Zukunft liegt bei Jura.

Die Situation, die Sie damals bei Jura vorfanden, war nicht einfach.

Die Welt hatte sich gewandelt: Jura zehrte immer noch von der Vergangenheit. Unser Sortiment war sehr breit gefächert und lag – vom Bügeleisen her kommend – auf den Haushaltsgeräten. Es gab praktisch nichts, was Jura nicht herstellte: Toaster, Plattenwärmer, Tauchsieder, ja sogar Kühlschränke. In den Fünfziger-, Sechziger- und Siebzigerjahren war diese Strategie sehr erfolgreich, doch mittlerweile war die Konkurrenz enorm. Zudem beschränkte sich unser Verkaufsradius praktisch nur auf die Schweiz, unser Geschäftsanteil im Ausland betrug magere 10 Prozent.

Wie haben Sie darauf reagiert?

Es war klar, dass wir unsere Strategie ändern müssen, wollen wir langfristig überleben. Unsere einzige Chance sahen wir im Kaffeevoll-

automatenmarkt. Diesen Markt gab es damals weltweit noch nicht.

Rückblickend gesehen, genial ...

Genial tönt ein bisschen überheblich. Wir wurden aufgrund des Geschäftsgangs zum Handeln gezwungen. Dass sich die Kaffeevollautomaten durchsetzen könnten, beruhte lediglich auf einer Annahme. Damit es schlussendlich funktionierte, brauchte es auch den Faktor Glück. Kurz nachdem ich die Geschäftsführung übernommen hatte, stellte mir Oswald Müller den Thurgauer Un-

«Dass sich die Kaffeevollautomaten durchsetzen könnten, beruhte lediglich auf einer Annahme.»

ternehmer und Erfinder Arthur Eugster vor. Das war der wichtigste Kontakt meines Berufslebens. Eugster hatte in Romanshorn die Familienfirma Eugster/Frismag gegründet, die für andere Firmen Elektrogeräte herstellt. Diese Begegnung führte zum heutigen Geschäftsmodell: Zusammen entwickelten wir die ersten Vollautomaten. Das funktionierte. Heute werden unsere Kaffeemaschinen in Eugsters Fabriken in Romanshorn und Portugal produziert, während wir uns voll auf die Entwicklung, das Marketing und die weltweite Bearbeitung der Märkte konzentrieren. Damit liegen wir im weltweiten

Trend: Auch Apple oder Foxconn wenden dieses Prinzip der Arbeitsteilung an. Während früher eine Firma glaubte, alles inhouse herstellen zu müssen, ist es dank Original Equipment Manufacturer (OEM) möglich, die Fabrikation an einen Produktionsspezialisten auszulagern. Heute beschäftigen wir bei Jura siebzig Leute, die für die Innovation zuständig sind. In diesem Frühjahr ist der fünfmillionste Jura-Vollautomat vom Band gerollt.

Trotzdem war der Schritt, sich ausschliesslich auf die Vollautomaten zu konzentrieren, revolutionär.

Die Idee wurde aus der Not geboren. Es dauerte auch einige Zeit, bis der Erfolg eintrat. Meine Frau und ich hatten viele schlaflose Nächte. Rückblickend wirkt immer alles schöner und logisch. Aber es gibt auch andere Marken, die ihre Transformation erfolgreich durchgeführt haben. Denken Sie beispielsweise an Audi, deren Image sich in den vergangenen vierzig Jahren vollkommen wandelte. Bei uns ist dieser Prozess längst nicht abgeschlossen. Wenn wir auch zukünftig weltweit immer klarer als starke Premium-Marke wahrgenommen werden wollen, müssen wir weiterhin Gas geben.

Ganz kurz zusammengefasst:

Was ist das Erfolgsprinzip von Jura?

Wir beachten drei Grundsätze: Erstens muss man den richtigen Fokus haben. Dieser ist anfänglich nur Theorie, schält sich aber im Lauf der Zeit immer mehr heraus. Dabei gilt:





Weitstar Roger Federer am Filmset mit Emanuel Probst.

Jura

Jura wurde 1931 vom Mechaniker Leo Henzirohs-Studer (1902–1984) gegründet und machte sich mit der Herstellung von Haushalts- und Elektrogeräten einen Namen. Bekannt waren vor allem die Jura-Bügeleisen. In den Neunzigerjahren erfolgte eine Konzeptänderung. Die eigenständige Produktion wurde aufgegeben und an Fremdunternehmen vergeben. Jura ist heute vor allem für ihre Kaffeefullautomaten bekannt. Die Fertigung der Geräte übernimmt die Eugster/Frismag AG in Romanshorn. Jura erzielte 2017 einen Umsatz von 480 Millionen Franken und beschäftigt 751 Mitarbeiter. Der studierte HSG-Ökonom Emanuel Probst ist seit 1991 Geschäftsführer von Jura.

Spezialist schlägt Generalist. Wir wollen der weltweit führende Spezialist für Kaffeefullautomaten sein. Um wirklich qualitativ erfolgreich zu sein, muss man sein Geschäftsmodell aber ständig hinterfragen und auch bündeln, was für den Konsumenten eine Vereinfachung bedeutet. Wenn jemand Lust auf Fastfood hat, assoziiert er dies sofort mit McDonald's. Das ist auch unser Ziel: Wer Kaffee trinkt, sollte sofort an Jura-Maschinen denken. Zweitens: Man muss bereits innovativ sein, wenn noch keiner daran denkt. Wir müssen ständig eine Innovationsskala auslösen und uns selber kannibalisieren. Das heisst, wir lösen unsere erfolgreichsten Produkte selber ab, bevor dies von aussen geschieht. Dies ist auch das Erfolgsgeheimnis

von Roger Federer. Es mag schnellere und auch grösser gewachsene Spieler geben als ihn, doch seine ganz grosse Stärke besteht darin, dass er seinen Gegnern keine Zeit gibt, zu reagieren. Der dritte Punkt ist die Passion, die Begeisterung für das Produkt. Ich bin nun 27 Jahre bei Jura. Dabei realisierte ich, dass diese drei Punkte für unseren Erfolg matchentscheidend sind.

Sie haben Ihre Mitbewerber angesprochen.

Wer sind Ihre grössten Konkurrenten?

Es gibt weltweit zwei wachsende Systeme: Portionenmaschinen, zum Beispiel von Nespresso, und Vollautomaten, die den Kaffee bei jeder Zubereitung frisch mahlen.

«Das neue Swissness-Gesetz zielt in eine völlig falsche Richtung.»

Aber das sind zwei vollkommen verschiedene Ideologien...

Das stimmt, aber es geht schlussendlich immer um dasselbe: Der Konsument will Topqualität in seiner Kaffeetasse. Das Genusserelebnis steht dabei immer im Vordergrund. Bei Kaffeefullautomaten sind weltweit zwei Marken präsent: der italienische Haushaltsgerätehersteller De'Longhi und wir, Jura. Ein Familienunternehmen mit Schweizer Herkunft.

ANZEIGE



Inwiefern setzen Sie auf Swissness?

Global gesehen, ist Swissness sicherlich ein Vorteil. Sie steht nicht nur für Präzision, Engineering und Zuverlässigkeit in den Geschäftsbeziehungen, sondern auch für Feinmechanik. Dies ist für uns wichtig, da wir ein hochtechnisches Gerät anbieten, dessen Technologie mit der Zylindertechnik eines Autos vergleichbar ist. Weltweit registriert man, dass unsere Geräte den Stallgeruch des deutschsprachigen Europa tragen. In einem Bereich, in dem auch Mercedes, BMW oder Audi produziert werden. Deswegen ist auch unser Design deutschsprachig. Dies ist ein Gütesiegel, da die Schweizer Architektur weltweit als führend gilt. Bei denjenigen Geräten, die in der Schweiz produziert werden, haben wir ein Schweizer Kreuz. Bei denjenigen, die wir in Portugal herstellen, deren

Technologien und Design aber ebenso von unseren Ingenieuren am Schweizer Hauptsitz entwickelt wurden und somit qualitativ absolut gleichwertig sind, müssen wir darauf verzichten. Dies ist nur schwer verständlich und zeigt, dass dieses neue Swissness-Gesetz in eine völlig falsche Richtung zielt. Ein bekannter Markenexperte sagte mir, dass Jura dieses Symbol nicht mehr benötige. Mercedes würde auch ohne deutsches Wappen als Qualitätsmarke wahrgenommen. Das mag stimmen. Ich würde es trotzdem schätzen, wenn man bei allen Produkten, in denen Swiss Engineering, Swiss Design und Swiss Service steckt, auf den Schweizer Ursprung hinweisen könnte.

Jetzt haben Sie mit Roger Federer einen der grössten Weltstars als Werbeträger.

Wie haben Sie dies geschafft?

Das ist wirklich ein Glücksfall. Es war erstaunlich, wir waren 2006 eine der ersten Firmen, die Roger überhaupt für eine Zusammenarbeit angefragt haben. Die Idee kam übrigens von unserem damaligen Marketingchef, Edward Charnaud, der uns noch heute als Berater zur Seite steht. Zuerst war ich noch skeptisch, da Federer bereits ein Weltstar war und für uns möglicherweise eine Dimension zu gross. Doch dem war nicht so: Wir haben bald Gemeinsamkeiten entdeckt, auf denen wir unsere Partnerschaft aufbauen

«Roger Federer ist für uns wirklich ein Glücksfall.»

konnten: Dies waren Werte wie Schweizer Herkunft, Leistung, Präzision und Leidenschaft. Unsere Fabrik liegt an der Südseite des Juras, Federer kommt von der anderen. Wir mussten uns beide vom kleinen Dorf weltweit hocharbeiten. Federer ist ein passionierter Kaffeegeniesser. Und schlussendlich kann nur jemand für unsere Produkte werben, der auch Kaffee liebt.

Damit sind Sie in der gleichen Liga wie Mercedes und Rolex, für die Federer auch Werbung macht.

Das ist vor allem in den USA von Vorteil. Durch diese Reihenfolge werden wir als viel grösser wahrgenommen, als wir wirklich sind.

Obwohl wir überhaupt nicht angeben wollen, ist dieses Argument nicht ganz unwichtig, da ein Konsument immer mit einem Sieger oder einer Firma mit einer Topreputation zu tun haben will. Das beste Produkt nützt nichts, wenn es von einem Nobody hergestellt wird. Hier hilft uns Roger Federer wahnsinnig viel. Die Tatsache, dass er für unsere Produkte steht, bringt mehr als tausend Seiten Werbung. Vor einem Jahr sagte Federer bei der Eröffnung unseres neuen Hauptsitzes in Melbourne mit einem Augenzwinkern: «Jura-Kaffee ist das Geheimnis hinter meinem Er-

folg!» Kurz danach folgten der zwanzigste Grand-Slam-Sieg und die Rückeroberung der Nummer eins. Was Federer leistet, ist unglaublich.

War Roger Federer bereits Besitzer eines Jura-Kaffeefullautomaten?

Ja, er hatte diesen wenige Wochen vor unserer Anfrage erworben. Ein weiterer Zufall. Es handelte sich um eine F90. Dieses Gerät hat ihm vor allem wegen des Designs gefallen, Roger hat ein sehr gutes Auge dafür. Die F90 ist eine der schönsten Maschinen. Sie



Fünf Millionen verkaufte Vollautomaten und ein Roger Federer: Empfang am Jura-Hauptsitz.

wurde 2001 erstmals produziert, wirkt aber heute immer noch modern. Und dies, obwohl wir unsere Innovationseskalation permanent vorantreiben.

Jura ist immer noch ein Familienunternehmen.

Wollten Sie nie an die Börse?

Diese Bestrebungen hatten wir nie. Es würde auch keinen Sinn machen, da wir das ganze Wachstum und die Innovationen selber finanzieren können. Diese Konstellation ist zweifellos von Vorteil, da wir uns selber nicht einschränken müssen, und gleichzeitig müssen wir für unser Geld auch selber schwitzen.

Wie sieht Ihr «Weltreich» mittlerweile aus?

80 Prozent unserer Produkte verkaufen wir in Europa, unsere Gruppe beschäftigt 751 Mitarbeiter, davon 275 in der Schweiz. Weltweit sind wir an rund 7000 Verkaufspunkten präsent. Unser Ziel ist es, nicht mehr Verkaufspunkte zu haben, sondern diejenigen, die wir haben, weiter zu stärken. In vielen grossen Städten, wie London, Melbourne,

Zürich oder demnächst Hamburg, besitzen wir eigene Flagship-Stores. So findet man uns in Moskau im berühmten Kaufhaus GUM. Für den russischen Markt ist dies sehr wichtig, weil eine Marke, die am Roten Platz vertreten ist, eine grosse Bedeutung ausstrahlt. Sie können sich vorstellen, dass die Miete dort nicht ganz günstig ist. Deswegen sind wir umso glücklicher, dass der Store bereits jetzt selbsttragend ist. Für den Markenaufbau und die Reputation unserer Marke ist diese Toplage von unschätzbarem Wert. Mit der Gründung einer Jura-Niederlassung in Johannesburg erschliessen wir nun den fünften Kontinent.

Welche Rolle spielt für Jura der ganze Onlinehandel?

Dies ist von Land zu Land unterschiedlich. Unsere Schweizer und unsere deutschen Kunden sind beim Onlinehandel noch zurückhaltend, in den USA aber wickeln wir bereits die Hälfte der Verkäufe über das Internet ab. Deswegen haben wir sowohl eine terrestrische als auch eine Onlineverkaufs-

strategie entwickelt. Für den deutschsprachigen wie auch den amerikanischen und australischen Raum haben wir mit JuraLive eine Dienstleistung etabliert, die eine individuelle Fachberatung zu Kaffeefullautomaten via Internet bequem von zu Hause aus ermöglicht. So bringen wir Beratungskompetenz aus erster Hand an den virtuellen Verkaufspunkt.

An Ihrer Frühjahrspresskonferenz betonten Sie, dass eine Firma, die jetzt keinen Gewinn erziele, etwas falsch mache.

Dies war ein bisschen pointiert formuliert. Aber im Moment boomt die weltweite Wirtschaft wirklich. Ein wichtiger Treiber sind aufstrebende Regionen wie Osteuropa, Skandinavien oder Australien. Wir konnten vergangenes Jahr 366000 Vollautomaten absetzen, also 14 Prozent mehr als im Vorjahr. Aber die Erfahrung zeigt, dass dies nicht immer so weitergeht. Was bedeutet, dass man die Gewinne wirklich jetzt einfahren muss. Sonst sollte man sein Geschäftsmodell überdenken. □

ANZEIGE



SP:	43 Sitze
FDP:	21 Sitze
SVP:	17 Sitze
Grüne:	16 Sitze
GLP:	14 Sitze
AL:	10 Sitze
EVP/BDP:	4 Sitze
VBZ:	24 070 Sitze