

Trotz schwierigem Umfeld erfolgreich

«Unsere Stärke ist, dass wir flexibel sind»

Als Kleiner sich durchsetzen gegen eine übermächtige Konkurrenz, gegen grosse Unternehmen, die klotzen können – wie schafft man dies? Für Thomas Minder, Inhaber und Geschäftsleiter der Trybol AG, Neuhausen am Rheinfall, die Zahnpasten und kosmetische Produkte produziert, gehört dies seit Jahren zum Alltag.

■ Von Regula Heinzelmann

ORGANISATOR: Thomas Minder, Trybol AG ist ein alter Familienbetrieb. Fühlen Sie sich der Tradition verpflichtet?

Thomas Minder: Mein Grossvater, den ich leider nicht gekannt habe, hat Trybol gegründet. Damals gab es für Zahnpflege nur Zahnwasser. Zahnpasten gab es in Europa erst seit ungefähr 1912. «Trybol» war eine der ersten in der Schweiz. Selbstverständlich berücksichtige ich die Tradition. Man muss aber aufpassen, dass eine alte Marke nicht verstaubt, und sich deswegen auch der neuen Zeit anpassen.

Wie kann man sich als Nachfolger abgrenzen und einen eigenen Führungsstil durchsetzen?

Ich habe das Unternehmen von meinem Vater übernommen. Er hat es vierzig Jahre geführt, da ist der Rücktritt ein schwieriger Prozess. Ich hatte zehn Jahre als «rechte Hand» meines Vaters gearbeitet, so habe ich mich mit der Materie von der Pike auf vertraut gemacht. Selbstverständlich prallten gegensätzliche Ansichten in bezug auf Management und Marketing aufeinander. Mal setzte sich mein Vater durch, mal ich.

Dies gab naturgemäss Probleme – und unser Unternehmen ist zu klein für zwei starke Persönlichkeiten als Geschäftsleiter. Meine Devise: ein Schiff, ein Steueremann. Heute, wo das Unternehmen mir gehört, ist es einfacher, nicht zuletzt für das Personal. Jetzt bestehen klare Entscheidungskompetenzen, und es werden eindeutige Prioritäten gesetzt.

Die kleine Trybol AG steht in einem umkämpften Markt mit vielen grossen Unternehmen. Wie setzen Sie sich da durch?

Wir haben ein breites Angebot. Ausser Zahnpasta stellen wir Kosmetik- und Baby-Produkte sowie Haarpflegemittel her. Häufig stellen wir Produkte für andere Unternehmen her als Eigenmarken-Produktion. Viele Produkte für ausländische Unternehmen werden in der Schweiz hergestellt, weil man Wert auf das seriöse Schweizer Image legt und man ein Schweizer Kreuz auf der Packung haben will.

Dies ist erstaunlich. Sonst läuft es doch umgekehrt. Ist die Schweizer Produktion nicht zu teuer?

Es gibt einige Unternehmen, die in der Schweiz nichts anderes machen, als für Dritte zu produ-

zieren. Es ist einfach ein Vorurteil oder für Schweizer Unternehmen, die ihre Produktion ins Ausland verlagern, eine Ausrede, dass die Schweiz zu teuer ist. Es gibt viele namhafte ausländische Unternehmen, beispielsweise in Frankreich oder auch im fernen Osten, die das Schweizer Image schätzen. In der Kosmetikbranche hat die Schweiz im Ausland grosse Bedeutung, dies stellt man

immer wieder auf Messen fest. Selbstverständlich gibt es auch Kosmetikprodukte von Schweizer Unternehmen, die im Ausland produziert werden und doch als schweizerisch verkauft werden.

Gilt Zahnpflege heute als selbstverständlich, oder muss man dafür werben?

Heute ist Karies wieder ein wichtiges Thema, vor allem im Zusammenhang mit den Alcopops, die wegen ihres hohen Zuckergehalts sehr schädlich für die Zähne sind. Die Eltern kümmern sich nicht mehr darum, dass die Jugendlichen vor dem Schlafengehen die Zähne putzen. In der Schule versucht man wieder, Informationen anzubieten. Für die

Zahnpflege ist nicht nur die Zahnpasta entscheidend, sondern auch die Ernährung, der Besuch beim Zahnarzt usw.

Was ist der USP Ihrer Produkte?

Bei der Zahnpasta gibt es im Prinzip keinen. Man kennt keine

Wir haben keine «Nine-to-five-Jobs».

Substanz, die Karies verhindert. Seit 90 Jahren gibt es auf dem Gebiet keine entscheidende Innovation. Alle Unternehmen benötigen Fluor, um die Karies zu bekämpfen. Wir produzieren Produkte aus natürlichen Zutaten, teilweise auch Zahnpasta ohne Fluor. Dies ist eine Nische, die gesundheits- oder umweltbewusste Konsumenten anspricht. Um uns von der Ökowelle abzugrenzen, geben wir den Prozentsatz der natürlichen Produkte an. Viele unserer Produkte sind 100 Prozent natürlich. Da ist beispielsweise in der Zahnpasta kein Saccharin oder kein künstlicher Schaumerzeuger drin, stattdessen eine Pflanze, die Schaum erzeugt, und ein süsses Wildbeerenkonzentrat.





Bild: Bruno und Eric Bühner, 8200 Schaffhausen

Thomas Minder, Inhaber und Geschäftsleiter der Trybol AG:
«Wir haben ausschliesslich Teilzeitstellen. Dies macht die Führungsaufgabe allerdings viel schwieriger.»

Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden?

Kosmetik und Zahnpflege ist ein Massenmarkt, und dieser ist übersättigt. Es gibt allein in der Schweiz etwa 500 Mundpflegeprodukte. Wenn man nicht im Fernsehen und in vielgelesenen Zeitungen Werbung macht, erreicht man nicht genügend Bekanntheit, um beispielsweise die Produkte in Grossverteilern anzubieten. In den Supermärkten sind die Regalplätze überfüllt. Um bei Grossverteilern ins Sortiment aufgenommen zu werden, bezahlt man Gebühren. Dabei handelt es sich um markante Beträge. Wir liefern an Grosshändler, und über diese gelangen unsere Produkte in Drogerien und Apotheken.

Mit welchen Grundsätzen setzen Sie sich trotzdem durch?

Alles dem Kunden unterordnen, also kundenorientiertes Handeln und Denken. Wenn jemand anruft, sollte das Telefon von einer kompetenten Person bedient werden. Call Center wirken unpersönlich. Ausserdem müssen die Kunden dann viel zu lange warten.

Weitere Grundsätze sind: Nichts dem Zufall überlassen. Das heisst, das Detail pflegen, keine Halbheiten. In einem Grossunternehmen mögen Doppelspurigkeiten oder Fehler zu verkraften sein. In einem kleinen Betrieb wird es ineffizient, wenn man Vorgänge zweimal durchführen muss, weil Fehler passieren. Deshalb soll man alles möglichst beim ersten Mal richtig tun. Darin will ich auch Vorbild für meine Mitarbeitenden sein. Sehr wichtig ist es zudem, die Kosten im Griff zu haben. Und selbstverständlich müssen wir schnell reagieren.

Gehört zum Kostenmanagement auch, dass Sie fast nur Teilzeitstellen anbieten?

Sicher, ist ein Teil davon. Wir haben ausschliesslich Teilzeitstellen. Dies macht die Führungsaufgabe allerdings viel schwieriger. Und es fordert auch meine 15 Mitarbeitenden, denn sie müssen sich rasch darüber informieren müssen, was in ihrer Abwesenheit passiert ist. Deswegen ist es notwendig, dass die Leute sich gegenseitig vertreten und Informationen weiterleiten. Teilzeit-

modelle sind volkswirtschaftlich hochinteressant, vor allem für Frauen, die Kinder haben. Es ist schade, dass Grossunternehmen dies relativ selten praktizieren.

Positiv ist: Wir haben keine «Nine-to-five-Jobs». Und meine Mitarbeitenden arbeiten in einem unabhängigen Unternehmen, das ihnen Transparenz, familiäres Klima, sehr hohe Selbständigkeit anbietet. Dies motiviert sie mehr als der Lohn. Auch wenn ich gute Löhne bezahle, sind diese doch nicht so hoch wie in den Grossbetrieben. Meine Leute sind alle gut ausgebildet und sehr qualifiziert.

Auch wenn Sie Ihre Kosten akribisch managen, sie müssen sich über die am Markt realisierten Preise wieder einspielen. Ein Bereich, in dem die Grossen wieder eher im Vorteil sind. – Was für eine Preispolitik betreiben Sie?

In unserer Branche besteht die Tendenz, dass auch bei Grossaufträgen nicht über Qualität gesprochen wird, sondern nur über den Preis. Wir liegen mit unseren Preisen im mittleren Segment. Es gibt Zahnpasten für einen Franken pro Tube bei Aldi – und im Fachhandel solche für zwanzig Franken.

Wir sind nicht ganz billig, aber es gibt viele teurere Produkte. Unsere Herstellungskosten werden durch die natürliche Produktion auch relativ hoch. Ein Kilo Sacharin kostet ein paar Franken – unser Wildbeerenkonzentrat 1200 Franken pro Kilo, was wir selbstverständlich berechnen müssen. Unsere Qualität hat ihren Preis. Meine Devise ist: gute Qualität zu einem guten Preis. Dies wünschen auch die Konsumenten. Ich selber denke beim Einkaufen auch an die schweizerische Volkswirtschaft. Wenn wir diese wieder auf Vordermann bringen wollen, sollten wir dafür sorgen, dass die Wertschöpfung wieder in der Schweiz stattfindet. Einige clevere Konsumenten haben dies begriffen.

Trybol AG: Agenda

- 1898** Eintrag der Marke «Trybol» für hygienische und medizinische Präparate.
- 1900** Gründung der Trybol AG.
- 1913** Übergabe der Aktien an Werner Minder.
- 1924** Übernahme der Maggi-Kleie, heute als «Balma-Baby» als milde Teintpflege bekannt. Später werden weitere Produkte der Marke «Balma» kreiert.
- 1952** Tod von Werner Minder, Übernahme des Unternehmens durch seinen Sohn Hans Minder.
- 1976** Kapitalerhöhung.
- 1989** Eintritt von Thomas Minder ins Unternehmen.
- 1993** Übernahme der Dianam AG mit verschiedenen Marken.
- 1999** Übergabe der Trybol AG an Thomas Minder, wobei er auch Verwaltungsratspräsident wurde.
- 2002** Lancierung von Toiletten- und Kosmetikprodukten für Fluggesellschaften.

Wo, denken Sie, liegen Ihre Stärken – die der Markt auch belohnt?

Unsere Stärke ist, dass wir flexibel sind. Wir ehren auch den einzelnen Franken. Bei uns gibt es keine Mindestmengen-Bestellungen – man kann einzelne Flaschen oder Tuben bestellen, und wir produzieren auch kleine Mengen.

Und was sind Ihre Schwächen?

Zu den Schwächen gehört sicher, dass wir auf finanzieller Ebene keine grossen Akzente setzen können. Wir können nicht grosse Werbung aufziehen, auch nicht im Ausland, etwa im asiatischen Raum, wo wir gute Geschäfte machen. Wir brauchen dort einen guten Importeur, der von

unseren Produkten überzeugt ist und die Marke aufbaut, aber ohne unsere Unterstützung im Bereich «Kommunikation». Wir haben auch kein Risikokapital, um Experimente mit neuen Produkten zu machen.

Was wünschen Sie sich für Ihr Unternehmen?

Erstens: Dass unser Unternehmen weiterhin Gewinn abwirft und langfristig erhalten bleibt in dem Dschungel, in dem wir uns befinden. Dafür ist starke Präsenz gefordert. Es ist aber auch eine Herausforderung – was meinem Naturell entspricht. Zweitens: Die Globalisierung bietet auch eine Chance für kleine Unternehmen, dafür allerdings muss man sich

anstrengen, und auch die Angestellten müssen leistungsorientiert denken, akquirieren und Output generieren.

Zum Schluss: Warum sind Sie als kleines Unternehmen, in diesem für Sie doch schwierigen Umfeld, noch selbständig?

Wir sind eines der letzten unabhängigen Schweizer Unternehmen in unserer Branche. Für mich hat die Selbständigkeit einen hohen Stellenwert. Dies hat vor allem mit meiner Persönlichkeit zu tun. Die Aktien gehören vollständig mir, ich bin nicht nur Geschäftsleiter. Selbstverständlich muss beim Jahresabschluss ein Gewinn vorhanden sein, aber mein Ziel beschränkt sich nicht

darauf, kurzfristig Geld zu verdienen. Ein Unternehmen aufzubauen, um es nachher zu verkaufen, käme mir fast so vor, als würde ich mich selber verkaufen.

Thomas Minder, danke für das Gespräch.

AUTORIN
Regula Heinzmann, lic. iur.,
8032 Zürich, ist tätig als Buch-
autorin und Fachjournalistin.

Tel. und Fax 01 422 81 42
rhz@bluewin.ch

ONLINE
www.trybol.ch
info@trybol.ch
www.heinzmann-texte.ch

Suchen - Finden - Kontaktieren



swissguide.ch, das vollständige, hochfrequentierte und aktuelle Firmenverzeichnis der Schweiz mit über 650'000 Geschäftsstellen bringt neue Kundenkontakte für Gewerbe, Dienstleister, Handel und Industrie.

Mit einem Swissguide-Abo verbessern Sie Ihre Positionierung und Auffindbarkeit Ihrer Firma - und gewinnen neue Kundenkontakte.

Neu! auch mit Suchmaschinen-Marketing

Organisator-Leseraktion mit Swissguide:

Abo-"Pro" für 12 Monate nur CHF 225.- statt 450.-

Ich wünsche weitere Informationen.

Rufen Sie mich an: Tel. /

Firma:

Kontaktperson:

Bitte Talon faxen an die Nummer 0800 808 868



Wir beraten Sie gerne:
Tel. 01 444 39 39 oder info@swissguide.ch