

Datum: 2. Mai 2023

## «Wenn man Menschen mag, kann man diese auch führen»

Kaum eine Käserei ist so stark gewachsen, wie die Züger Frischkäse AG in Oberbüren. Markus und Christof Züger haben mit vier Mitarbeitenden angefangen und beschäftigen heute rund 300 Mitarbeitende. Christof Züger erklärt, was Wachstum mit Organisation zu tun hat.

von Martina Graf/lid



«Mitarbeiter brauchen Orientierung. Diese Orientierung versuchen wir durch eine klare Organisationsstruktur und konstante Abläufe zu geben. Das verhindert Demotivation. Mein Ziel: Wir machen es 995 von 1000-mal richtig. Wenn jeder weiss, was seine Aufgaben sind, gelingt das.» Christof Züger, CEO von Züger Frischkäse, kann es sich nicht leisten, etwas dem Zufall zu überlassen.

### Stetes Wachstum gestützt durch solide Strukturen

Die einstige Familienkäserei in Oberbüren SG ist über die Jahrzehnte zu einem Grossbetrieb gewachsen und beschäftigt heute rund 300 Mitarbeiter im Schichtbetrieb. Geblieben ist die familiäre Atmosphäre – Christof Züger kennt jeden Mitarbeitenden persönlich –, die enge Zusammenarbeit mit den Milchlieferanten und eine sorgfältig aufgebaute Organisationsstruktur. Und natürlich der Käse.

Der Käsehersteller exportiert die Hälfte seiner Produkte ins Ausland. Dazu kommen laktosefreie und vegane Produkte. Und das Unternehmen expandiert weiter. So bringt Züger Frischkäse 2023 neu mit Filona einen Frischkäse aus 100% Schweizer Herkunft auf den Schweizer Markt.

Ein solches Wachstum ist nur dank klaren Strukturen und erprobten Abläufen möglich. Denn der Rohstoff Milch lässt nicht viel Spielraum, muss er doch innerhalb von 48 Stunden weiterverarbeitet werden. Christof Züger betont:

«Wir sind eine sehr durchgetaktete Industrie. 25% Wertschöpfungsanteil liegt bei Züger, 75% liegt beim Rohstoff. Das sind wie zwei Scharniere an einer starren Platte, bewegt sich das eine, muss sich das andere auch bewegen.»

Als Direktabnehmer von Milch arbeitet Züger Frischkäse mit 400 Bauernfamilien aus der Region. D. h. der Rohstoff Milch wird in der unternehmenseigenen Fabrik verarbeitet, und das an sieben Tagen die Woche, rund

um die Uhr.

### **Ausgeprägter Fachkräftemangel in der Milchbranche**

Eine grosse Herausforderung im Bereich des Organisationsmanagements sieht Christof Züger vor allem in der Personalfrage: «Für dreiviertel meiner 300 Mitarbeiter stellt mir das Schweizer Bildungssystem keine Mitarbeitende zur Verfügung. Die müssen wir selber ausbilden. Insbesondere beim mittleren Kader auf Stufe Produktion haben wir ein grosses Nachwuchsproblem. Viele Positionen konnten wir in den letzten 10 Jahren durch deutsche Fachkräfte abdecken.»

Und der CEO führt weiter aus: «Immer mehr stellen wir Migrantinnen und Migranten ein, die angelernt und intern ausgebildet werden. Das ist notwendig, damit sie in der komplexen, technologisierten und digitalisierten Arbeitsumgebung klarkommen.»

Und was, wenn Züger selbst ausfällt oder sonst ein wichtiges Rädchen im Getriebe plötzlich wegfällt? «Wir haben eine langjährige Geschäftsleitung und ein stabiles Kader, diese wissen, was zu tun ist. Wir haben überall gute Lösungen.»

Christof Züger weiter: «Wir haben grundsätzlich einen Fachkräftemangel. Das ist eine der grössten Herausforderungen, die wir im Moment haben», fügt Christof Züger an. Die Decke der Leistungsträger ist zu dünn. Gute Abteilungsleiter, Bereichsleiter Produktion, die bereit sind, in Schicht zu arbeiten, die auch genügend Deutsch sprechen und auch Fach-Know-how haben, gibt es nicht wie Sand am Meer. «Aber wir wären nicht Züger, wenn wir den Kopf in den Sand stecken. Wir haben das Beste daraus gemacht und das interne Ausbildungsprogramm erfolgreich lanciert.»

### **Mitarbeitende und Technologie spielen eine zentrale Rolle**

Eins wird im Gespräch schnell klar: Der Mensch steht bei Züger Frischkäse tatsächlich im Mittelpunkt. So gibt es für alle Mitarbeiter gratis Frühstück und Mittagessen, auch regelmässige Aktivitäten für die Mitarbeitenden wie Wanderungen stehen auf dem Programm. Für nicht-deutschsprachige Mitarbeiter werden interne Deutschkurse angeboten.

### **Die Mengenstromsteuerung in der Frischkäse-Produktion ist eine Herausforderung**

Mit dem Enterprise Resource Planning-System (ERP) der Firma CSB, das speziell für Lebensmittelindustrie entwickelt wurde, erledigt Züger Frischkäse die Auftragsabwicklung. Die Prozesse sind sehr stringent. Anpassungen werden von einem internen, 4-köpfigen IT-Team vorgenommen.

Für Christof Züger ist es wichtig, nicht das Maximum, wohl aber das Optimum aus dem System herauszuholen. Denn laufe es strukturiert und immer gleich ab, verringere sich die Fehlerquote, so Christof Züger. Die hohen Investitionen lohnen sich.

Er betont: «Die Komplexität liegt bei uns darin, dass unsere Bauern ein Erstlieferrecht haben. Aber was machen wir, wenn Anfall und Bedarf nicht übereinstimmen? Den Mengenstrom zu steuern und die Produktionskapazitäten abzuschätzen ist keine einfache Aufgabe, doch mit unserem ERP-System, wo ich schnell alle Informationen abrufen kann, können wir zeitnah auf Anfragen und Änderungen auf dem Markt reagieren.»

### **Welche Eigenschaften braucht man, um eine Organisation erfolgreich führen zu können?**

«Organisieren ist Leben. Man lernt jeden Tag. Manchmal macht man auch etwas falsch, dann korrigiert man aber auch. Und versucht, die Fehler nicht zu wiederholen.»

Der CEO ergänzt: «Es hilft mir bei meiner Aufgabe enorm, dass ich vernetzt denken und die Flughöhe anpassen kann. D. h. ich habe den Gesamtüberblick über die Organisation, kann aber auch in Details eintauchen. Die unterschiedlichen Perspektiven zu verbinden und daraus Optimierungen anzugehen, ist spannend. Natürlich habe ich auch eine gute Ausbildung genossen, die mir hilft, meine Aufgaben gut zu machen.»

Christof Züger ist bereits als Kind in der Familienkäserei aktiv gewesen und in die Aufgabe hineingewachsen. Nach einer Lehre als Käser hat er die Matura nachgeholt und Lebensmittelwissenschaften an der ETH studiert. Zwei Jahre bei den Fallschirmgrenadieren der Schweizer Armee haben ihm das Rüstzeug für das Organisieren und Leiten mitgegeben. Mit Weiterbildungen und Coaching im Bereich Leadership hat Christof Züger über die Jahre seine Fähigkeiten verfeinert.

«Mein tägliches Ziel ist es, Sicherheit zu vermitteln. Wir haben ein Organisationssystem aufgebaut, das Orientierung und Konstanz bietet. Es soll unseren Mitarbeitern und auch unseren Milchlieferanten Sicherheit geben.»

Und Christof Züger ergänzt: «Gerade in der turbulenten Zeit, in der wir uns heute befinden, ist es umso wichtiger, Sicherheit zu geben und die Gewissheit zu vermitteln, dass es funktioniert und wir auch morgen noch da sind.»