

«Die Zukunft beginnt nach der Nachfolge»

VOM COO ZUM CEO Die Nachfolge eines Gründers gehört zu den heikelsten Phasen im Leben eines Unternehmens. Bei der St. Galler Promet AG verlief dieser Prozess ungewöhnlich geräuschlos: keine Stellenstreichungen, keine strategischen Brüche. Dafür Wachstum, neue Märkte und Investitionen in Innovation. CEO Erich Flühler erklärt, weshalb Kontinuität zum Erfolgsfaktor wurde, welche Rolle die F.G. Pfister dabei spielt und warum Schweizer Industrieunternehmen gerade jetzt mutig in neue Technologien investieren sollten.

INTERVIEW MATEJ MIKUSIK

Erich Flühler, Sie stehen seit knapp zwei Jahren an der Spitze der Promet AG. Wie erleben Sie Ihre erste CEO-Rolle?

Durchwegs positiv. Natürlich befinden wir uns wie viele exportorientierte Schweizer Industrieunternehmen in einem anspruchsvollen Umfeld. Gleichzeitig waren die vergangenen zwei Jahre für mich unglaublich spannend und lehrreich. Ich durfte ein gesundes Unternehmen mit einer starken Marktposition, engagierten Mitarbeitenden und hoher Innovationskraft übernehmen. Meine Aufgabe sehe ich nicht darin, alles neu zu erfinden. Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Stärken weiterzuentwickeln und gleichzeitig neue Impulse zu setzen. Genau dieser Mix aus Kontinuität und Erneuerung macht die Aufgabe so reizvoll.

Die Nachfolgelösung mit der F.G. Pfister war schon vollzogen bei Ihrem Eintritt. Wie verlief der Stabswechsel auf operativer Ebene?

Rückblickend würde ich ihn als gelungen bezeichnen. Der grosse Vorteil war, dass die operative Nachfolge nicht unter Zeitdruck stattfand. Ich war bereits vor der Übergabe in der Geschäftsleitung und konnte den Prozess aktiv mitgestalten. Gemeinsam mit dem Gründer hatten wir genügend Zeit, diesen Übergang sorgfältig vorzubereiten. Entscheidend war dabei, dass wir auf die bestehenden Kräfte im Unternehmen gesetzt haben. Langjährige Mitarbeitende und Führungskräfte wurden bewusst einbezogen und haben die Veränderung mitgetragen. Diese Kontinuität

war aus meiner Sicht ein zentraler Erfolgsfaktor. Für Mitarbeitende, Kunden und Partner war jederzeit klar: Das Unternehmen bleibt sich treu und baut auf seinem Fundament weiter auf.

«JE LÄNGER EINE NACHFOLGEREGELUNG UNGEKLÄRT BLEIBT, DESTO GRÖSSER WERDEN DIE UNSICHERHEITEN BEI MITARBEITENDEN, KUNDEN UND PARTNERN.»

Viele Unternehmensnachfolgen lösen Unsicherheit aus. Gab es auch bei Promet Sorgen um Stellenabbau?

Natürlich entstehen bei jeder Nachfolgeregelung zunächst Fragen und Unsicherheiten. Das ist völlig normal. Es wurde jedoch schnell deutlich, dass die F.G. Pfister als neue Eigentümerin – wie bei der Übernahme kommuniziert – einen langfristigen Ansatz verfolgt. Es ging nie um kurzfristige Optimierungen oder Restrukturierungen, sondern um die Weiterentwicklung des Unternehmens, die



Vollautomatisierte Serienfertigung von Kupferstromschienen.

Bildcredit: Promet AG × F.G. Pfister



Aluminiumstromschienen in Vorbereitung für Beschichtung und Baugruppenmontage.

Bildcredit: Promet AG × F.G. Pfister



Innovationen in der Verbindungstechnik als Differenzierungsstrategie.

Bildcredit: Promet AG × F.G. Pfister



Flexible Stromschienen und kundenspezifische Produktentwicklungen – vom Komponentenhersteller zum Lösungs- und Technologiepartner.

Bildcredit: Promet AG × F.G. Pfister

Sicherung und den Ausbau von Arbeitsplätzen und langfristige Perspektiven. Diese Haltung wurde nicht nur kommuniziert, sondern haben wir auch gelebt. Entsprechend konnten wir die Fluktuation tief halten und das Unternehmen weiterentwickeln.

Warum war die Promet AG für die F.G. Pfister überhaupt interessant?

Wir sind ein gesundes Schweizer KMU und bewegen uns in Zukunftsmärkten. Unsere Kunden sind in Bereichen wie erneuerbare Energien, Industrieanwendungen oder E-Mobilität tätig. Gleichzeitig entwickeln und produzieren wir in der Schweiz und exportieren einen grossen Teil unserer Produkte ins Ausland. Das passt sehr gut zur Philosophie der F.G. Pfister, die ebenfalls langfristig denkt und Unternehmertum fördern will. Wir investieren in Menschen, Innovation und nachhaltige Kundenbeziehungen. Diese gemeinsamen Werte haben die Basis für die Partnerschaft geschaffen.

Promet exportiert einen Grossteil ihrer Produkte. Wie wichtig ist der Produktionsstandort Schweiz dabei?

Sehr wichtig. Unser Exportanteil liegt bei über 90 Prozent. Gleichzeitig bleibt die

Schweiz unser Hauptproduktionsstandort. Das ist ein klares Bekenntnis. Wir wollen die Innovationskraft und die Arbeitsplätze in der Schweiz behalten und uns trotzdem im internationalen Wettbewerb behaupten. Dafür müssen wir kontinuierlich in Automatisierung, Effizienz und Technologie investieren.

Was hat sich seit dem Einstieg der neuen Eigentümerin konkret verändert?

Die Grundwerte sind geblieben. Im Rahmen unseres Strategieprozesses 2030 haben wir festgestellt, dass unser ursprüngliches Versprechen von Verlässlichkeit, Innovation

und Qualität nach wie vor trägt. Verändert hat sich vor allem die Art der Führung. Das Unternehmen steht heute auf mehreren Schultern. Verantwortung, Unternehmertum und Innovationskraft werden breiter im Unternehmen verankert. Damit entsteht eine Kultur, die weniger von einzelnen Personen abhängig ist und langfristig tragfähig bleibt.

Wo konnten Sie in den vergangenen Jahren die grössten Fortschritte erzielen?

Ein zentraler Meilenstein war der Wandel vom reinen Komponentenhersteller zum Technologie- und Lösungspartner. Heute

DIE PROMET AG

Die Promet AG mit Sitz in Kirchberg SG ist ein Schweizer Technologieunternehmen für nachhaltige Energietechnik. Mit 80 Mitarbeitenden entwickelt und produziert das Unternehmen Stromschienen, Verdrahtungssysteme und Baugruppen für zukunftsorientierte Branchen wie Windkraft, Solarenergie, E-Mobilität und Industrie. Als Spezialist für die effiziente Übertragung elektrischer Energie begleitet Promet Kunden vom Engineering bis zur Serienfertigung. Promet entwickelt und produziert in der Schweiz. Ein hoher Exportanteil unterstreicht die globale Ausrichtung des Unternehmens, dessen Lösungen weltweit in anspruchsvollen Anwendungen zum Einsatz kommen und einen Beitrag zur Elektrifizierung und Energiewende leisten. Dabei verbindet Promet Verlässlichkeit mit Innovationskraft und Flexibilität. Durch Fokus auf seine Mitarbeitende und Investitionen in neue Technologien entwickelt sich das Unternehmen strategisch vom Komponentenhersteller zum umfassenden Lösungsanbieter für die Energietechnik.



Innovation, Digitalisierung und Automatisierung als Grundvoraussetzung, um im internationalen Markt bestehen zu können.

Bildcredit: Promet AG × F.G. Pfister

liefern wir nicht mehr nur einzelne Bauteile, sondern zunehmend komplette Systeme und Lösungen. Dadurch schaffen wir mehr Wertschöpfung für unsere Kunden und erschliessen neue Märkte. Besonders stolz bin ich auf unsere Entwicklung im Bereich Windenergie, wo wir uns erfolgreich positionieren konnten. Das zeigt, dass unsere Strategie funktioniert.

«WIR WOLLEN DIE INNOVATIONSKRAFT UND DIE ARBEITSPLÄTZE IN DER SCHWEIZ BEHALTEN UND UNS TROTZDEM IM INTERNATIONALEN WETTBEWERB BEHAUPTEN.»

Wie hat sich das Unternehmen entwickelt?

Wir konnten unsere Marktposition stärken, neue Märkte gewinnen und zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Heute beschäftigen wir rund 80 Mitarbeitende, davon etwa 75 am Standort Kirchberg. Gleichzeitig haben

sich auch die Berufsbilder weiterentwickelt. Neben klassischen Produktionsfunktionen entstehen zunehmend Engineering- und Entwicklungstätigkeiten. Das eröffnet unseren Mitarbeitenden neue Karriereperspektiven und macht uns als Arbeitgeber attraktiver.

Welche Rolle spielen Innovation, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz für die Zukunft?

Aus meiner Sicht sind diese Faktoren unabdingbar. Für ein Schweizer Industrieunternehmen sind Effizienz, Flexibilität und Geschwindigkeit entscheidend. Deshalb beschäftigen wir uns intensiv mit Digitalisierung und KI. Wir haben bereits erste Pilotprojekte umgesetzt. Der nächste Schritt besteht darin, diese systematisch weiterzuentwickeln und eine klare KI-Governance aufzubauen. Unser Ziel ist, Prozesse effizienter zu gestalten und unseren Kunden die Zusammenarbeit mit uns so einfach wie möglich zu machen. Gerade dort sehen wir grosses Potenzial, um uns im internationalen Wettbewerb weiter zu differenzieren.

Wo sehen Sie die grössten Wachstumschancen in den kommenden Jahren?

Ich bin überzeugt, dass die Zukunft in Netzwerken und Partnerschaften liegt. Kunden suchen heute nicht einfach Lieferanten, sondern kompetente Partner, die sie bei technischen Herausforderungen begleiten. Genau dort wollen wir ansetzen: mit Engineering-

Kompetenz, Verlässlichkeit und einem tiefen Verständnis für die Anforderungen unserer Märkte. Schweizer Unternehmen haben dank ihrer Ausbildungslandschaft und Innovationskraft hervorragende Voraussetzungen, um in diesem Umfeld erfolgreich zu sein.

Welchen Rat würden Sie Unternehmerinnen und Unternehmern geben, die vor einer Nachfolgeregelung stehen?

Vor allem eines: früh beginnen. Je länger eine Nachfolgeregelung ungeklärt bleibt, desto grösser werden die Unsicherheiten bei Mitarbeitenden, Kunden und Partnern. Wer rechtzeitig plant, kann sein Lebenswerk sichern, Perspektiven für die Mitarbeitenden schaffen und gleichzeitig die unternehmerische Kultur erhalten. Aus meiner Sicht zeigt unsere Geschichte, dass eine Nachfolge besonders dann gelingt, wenn Werte wie Unternehmertum, Kontinuität und Innovation nicht ersetzt, sondern bewusst weitergeführt werden.

Herr Flübler, Ihr persönliches Fazit?

Ich bin überzeugt, dass langfristiges Denken gerade heute ein entscheidender Wettbewerbsvorteil ist. Die F.G. Pfister sagt oft: «Wir denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen.» Diese Haltung prägt auch uns. Sie schafft Vertrauen, ermöglicht Investitionen und gibt Mitarbeitenden wie Kunden Sicherheit. Genau das ist die Grundlage, um als Schweizer Industrieunternehmen auch in Zukunft erfolgreich zu sein. ■

WERDEGANG ERICH FLÜHLER



Erich Flübler (43) ist Betriebsökonom (MScBA, Universität Bern) und verfügt über langjährige Führungserfahrung in internationalen Industrieunternehmen.

Seine beruflichen Stationen bei Jura Elektroapparate, Accenture, Grundfos und GWF Messsysteme prägten ihn in den Bereichen Vertrieb, Produktion, Digitalisierung und Unternehmensentwicklung. Anfangs 2023 trat er als COO im Rahmen der Nachfolgeregelung bei der Promet AG ein. Seit September 2024 führt er die Promet als CEO und treibt deren Weiterentwicklung als Technologie- und Lösungspartner für die Energietechnik voran. Er engagiert sich für nachhaltige Wertschöpfung, den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Zukunftsfähigkeit der Industrie im Schweizer KMU-Umfeld. Innovation und Digitalisierung versteht er dabei als zentrale Treiber unternehmerischen Erfolgs.