

# Freude an Technik und Menschen

Zusammen mit ihrem Team führt Martina Gerster seit 2015 in dritter Generation die Härterei Gerster AG mit 110 Mitarbeitenden.



Martina Gerster führt in dritter Generation die Härterei Gerster AG. Foto: Härterei Gerster

## **Martina Gerster, wofür steht Ihr Familienunternehmen und welche Tradition hat es?**

**Martina Gerster:** Wir versuchen, technologisch führend zu sein – unser Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet. Forschung und Entwicklung sind bei uns wichtig. Eine unserer Stärken ist, dass wir unter einem Dach alle gängigen Wärmebehandlungsverfahren anbieten und so für jegliche Problemstellungen unserer Kundschaft eine Lösung zur Verfügung haben. Ziel ist es, unseren Kunden die für sie geeignetste Dienstleistung zu bieten.

Bei den Werten ist uns Langfristigkeit wichtig – bei uns zählt nicht der kurzfristige Abschluss, sondern die Motivation, gemeinsam etwas zu bewegen und das Unternehmen erfolgreich weiterzuentwickeln. Gerade in unsicheren Zeiten mit sich laufend ändernden Rahmenbedingungen sind Flexibilität und Agilität gefordert. Ich glaube, dass wir ziemlich «beweglich» sind. Wir haben flache Hierarchien, einen Draht zu allen Führungsebenen. Man spürt die Mitarbeitenden, kann schnell entscheiden und zeitnah Änderungen umsetzen.

Dabei gilt der Hauptfokus stets unseren Kunden – diese durch eine gute Leistung zu halten und auch neue Aufträge zu gewinnen. Denn das, was unter dem Strich bleibt, ist natürlich auch wichtig – das Geld, das wir verdienen, investieren wir in die Zukunft der Firma. Beständigkeit, Zuverlässigkeit, Wertschätzung und eine gewisse Bescheidenheit sind weitere Begriffe, welche für unsere Firma zentral sind.

## **Sie bieten mindestens 11 verschiedene Härteverfahren an – eine recht vielfältige Angelegenheit. War es schwierig, sich in dieser komplexen Materie zurechtzufinden, als Sie die Geschäftsleitung übernahmen?**

Mein Hintergrund ist die betriebswirtschaftliche Seite. Mit einem Zusatzstudium im Bereich Eisenwerkstoffe und Wärmebehandlung an der Universität Bochum bringe ich zwar ein technisches Grundwissen mit – habe aber immer gewusst: Ich werde nie alles wissen. Den Anspruch hatte ich auch nicht. Zudem haben wir viele sehr gute Fachspezialisten. Man muss wissen, was man weiss, aber man muss auch wissen, was man nicht weiss, und dann dazu stehen. Mein Anspruch ist, dass ich mit unseren Mitarbeitenden auf Augenhöhe sprechen und die richtigen Fragen stellen kann. Zudem liegen meine Stärken im führungstechnischen Bereich. Mich beschäftigen vor allem die Fragen: Wie holt man aus den Mitarbeitenden das Beste heraus, welches Umfeld muss man schaffen, damit die Leute, die dieses tolle Fachwissen haben und darin stark sind, es optimal ein- und umsetzen können? Ich bin wohl eher der Leadership-Typ, weniger der Manager.

## **Ihr erster Beruf war Primarlehrerin. Was war der ausschlaggebende Punkt dafür, dass Sie sich für die Übernahme des Familienunternehmens entschieden haben?**

Mit einem Familienunternehmen ist man von klein an verbunden, nur der Blickwinkel auf alles ändert sich über die Jahre. Man ist oft im elterlichen Betrieb, bekommt zu Hause die Themen mit, welche aktuell beschäftigen, und erhält so kontinuierlich Einblick ins Unterneh-



Flammhärten: Mittels speziellen Hochleistungsbrennern wird die Randzone mit Leistungen bis zu 2500 kW rasch auf Härtetemperatur gebracht und je nach Werkstoff mit Wasser, Polymerlösungen, Öl oder Druckluft abgeschreckt. Foto: Härterei Gerster

mentum. Ich hatte nie Druck, in die Firma einzusteigen, und durfte meinen Weg gehen. So richtig angefangen, alles zu verstehen, habe ich während meines Betriebswirtschaftsstudiums. Und da kamen dann auch die ersten Gedanken, das eigene Unternehmen in der Familie zu behalten. Ich sammelte ganz bewusst Erfahrungen ausserhalb der eigenen vier Wände. Das war sehr wichtig. Dazu gehörte Führungserfahrung und ich lernte, mir selbst etwas zuzutrauen. Ich war in Industrieunternehmen in der Schweiz und im Ausland tätig, blieb aber immer verbunden mit unserem Unternehmen – dieses lag mir immer stärker am Herzen. Mein Vater war damals schon nicht mehr operativ aktiv – ich jedoch in regelmässigem und engem Kontakt mit unserer Firma. Am Ende war ich zu sehr Unternehmerin, als dass ich nur aus der Distanz hätte zuschauen können, was im Familienunternehmen läuft. Ich wollte selbst mitanpacken und mithelfen, die Zukunft zu gestalten. Das war der Entscheid, hier einzusteigen. Ich hatte die betriebswirtschaftlichen und technischen Grundlagen, die Freude an dem, was wir tun, und die Motivation, mit Menschen zusammenzuarbeiten.

**Wenn jemand Junges, Neues kommt, bringt das frischen Wind, sagt man. Welche Neuerungen haben Sie ins Unternehmen gebracht?**

Der frische Wind kam damals nicht sofort. Zuerst muss man hinschauen, zuhören, lernen – sich ein Bild verschaffen. Und das, obschon ich das Unternehmen bereits relativ gut kannte, weil ich mit dem damaligen Geschäftsführer schon eng zusammengearbeitet hatte. Ich wusste, was gut läuft und wo der Schuh drückt, hatte vom bestehenden Team gehört, was sie schon lange gerne optimieren und anpassen würden. Bei diesen Anliegen der Mitarbeitenden konnte ich ansetzen, die Ideen hinterfragen, eigene Inputs einbringen, diskutieren und anschliessend das Ganze gemeinsam umsetzen. Auch im Gespräch mit Kunden lernt man viel. Gleichzeitig ist es herausfordernd zu entscheiden, was man im Unternehmen verändern muss, um sich weiterentwickeln zu können, und was man ganz bewusst beibehalten sollte, da es auch in Zukunft einen grossen Wert hat.

**Welchen Stellenwert hat Innovation in der Härterei Gerster? Haben Sie eine**

**eigene Abteilung, um neue Verfahren zu entwickeln?**

Ja. Wie erwähnt ist unser Geschäftsmodell stark technologisch ausgerichtet. Das bedingt eine hohe Innovationskraft des Unternehmens. Aus diesem Grund besteht einerseits eine Verfahrenstechnik, die die bestehenden Verfahren im Rahmen eines etablierten KVPs oder in Kundenprojekten verbessert und optimiert. Eine Entwicklungsgruppe arbeitet andererseits an neuen Verfahrenslösungen. In Zusammenarbeit mit Hochschulen und anderen institutionellen Partnern werden Verfahrensgrundlagen entwickelt. Auf eigenen Versuchseinrichtungen werden diese dann hochskaliert, bis daraus industrielle Prozesse entstehen. Impulse zu diesen Entwicklungsprojekten können dabei aus Kundenbedürfnissen, Qualitätsabweichungen, Besuch von Fachanlässen, Literatur- und Patentrecherchen oder aus eigenen Ideen entstehen.

**Härten hat auch einen Nachhaltigkeitsaspekt – die Materialien werden dadurch widerstandsfähiger, der Verschleiss ist kleiner. Kann man das irgendwie beziffern?**

(Lacht.) Wenn das so pauschal möglich wäre, hätten wir ein sehr gutes Marketinginstrument zur Hand! Das Ganze kommt auf das Bauteil der Kunden und seinen künftigen Einsatzzweck an. Aber tatsächlich kann man sagen, dass man mit dem Härten die Lebensdauer der Bauteile um ein Vielfaches verlängern kann. Die Wärmebehandlung leistet somit indirekt einen Beitrag zum Thema Nachhaltigkeit. Gleichzeitig benötigt der Härteprozess in der Regel viel Energie. Nicht so das Laserhärten, welches hundertmal energieeffizienter ist als Durchhärten. Der Stromverbrauch für unsere Laserhärteanlage wird zudem durch eine eigene Photovoltaikanlage vollständig gesichert.

### **Wie sparen Sie als Härtere Energie ein?**

Wir arbeiten seit Jahren mit der Energieagentur der Wirtschaft zusammen und konnten den jährlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoss bisher um über 330 Tonnen reduzieren mit Massnahmen, die wir intern umgesetzt haben. Wärmerückgewinnung ist nur eine davon. Seit vielen Jahren fokussieren wir bei Retrofits und der Beschaffung von Neuanlagen auf hocheffiziente Motoren und Baugruppen. Wir haben ein Energiesparprogramm gestartet, um Optimierungen im Bereich Produktionsanlagen und Prozesse umzusetzen. Wir arbeiten daran, spätestens 2050 fossilfrei zu produzieren. Das tun wir aus Überzeugung und natürlich auch aus Kostengründen.

### **Was können Sie Geschäftsführern mit auf den Weg geben, die vor einer Übergabe ihres Unternehmens stehen, und welche Tipps geben Sie allfälligen Nachfolger/innen?**

Es gibt sicher nicht den einen richtigen Weg. Es gibt zwei entscheidende Fragen, die sich potenzielle Nachfolger/innen stellen könnten: Möchte ich das wirklich – respektive kann ich mir vorstellen, dass mir die Arbeit im Unternehmen und mit den

Mitarbeitenden Freude bereitet und mich erfüllt? Die zweite Frage: Habe ich das nötige Rüstzeug dazu? Bei Unsicherheit lohnt sich ein Assessment, welches auf Stärken und Schwächen hinweisen kann. Bei mir war wichtig, dass meine Entscheidung ohne Druck der Eltern reifen konnte. Druck hätte bei mir das Gegenteil bewirkt. Auch war wichtig, dass sich mein Vater relativ rasch nach der Übergabe komplett zurückgezogen hat, jedoch stets an meiner Seite war, wenn ich einen guten Rat benötigte. Auch heute ziehe ich ihn bei schwierigen Fragen oder einfach fürs Teilen der Sorgen und Freuden noch regelmässig bei.

### **Was macht aus Ihrer Sicht ein Familienunternehmen aus?**

Bei einem Familienunternehmen ist die Familie da. Sie ist sichtbar und spürbar. Familie und Unternehmen fliessen ineinander. Es herrscht eine familiäre Atmosphäre. Man kennt die Mitarbeitenden und weiss auch, wenn es einer Person aktuell gerade nicht so gut geht. Die Grösse ist auch ein Kriterium. Ein Familienunternehmen darf nicht zu gross sein, sonst bringt man die Werte, die einem als Familienmitglied wichtig sind, gar nicht ins Unternehmen ein. Ich muss als Familienmitglied Einfluss nehmen können – spürbar sein. Aber das gilt wohl nur für mich, denn ich brauche was Überschaubares – etwas Händelbares, etwas wo man eben direkt Einfluss nehmen kann und wo man noch nah dran sein kann. Für einen Grosskonzern wäre ich nicht gemacht.

### **Wie bringen Sie Familie und Firma unter einen Hut?**

Es ist nicht immer einfach. Es ist ein Hin- und-her-Jonglieren. Man versucht das Bestmögliche, immer im Bewusstsein, dass man beidem nicht zu 100 Prozent gerecht wird. Ich habe aber im Unternehmen ein unglaublich starkes Team um mich, an das ich auch sehr viel Verantwortung abgeben und mit ihm teilen kann.

---

### **Härtere Gerster AG**

Die Härtere Gerster AG in Egerkingen hat sich vom Kleinbetrieb mit wenigen Verfahren zur mittelgrossen Firma mit rund 110 Mitarbeitenden und allen gängigen Wärmebehandlungsverfahren entwickelt. Über 100 verschiedene Anlagen auf 25'000 Quadratmetern Produktionsfläche ermöglichen die effiziente Behandlung schwerer Einzelstücke und Kleinstteilen in Millionen-serien.

Das 1950 gegründete Familienunternehmen arbeitet für Kunden im In- und Ausland in den verschiedensten Branchen wie beispielsweise Maschinenbau, Hydraulik, Antriebstechnik, Automobilindustrie, Medizintechnik, Luftfahrt und Lebensmittelindustrie.

Die Härtere Gerster AG unterstützt ihre Kunden auch bei den eigenen Wärmebehandlungen sowie bei der Auswahl der geeigneten Vorschriften und Werkstoffe ihrer Bauteile.

Qualitätsmanagementsysteme:

- ISO 9001
- ISO 14001: Umwelt
- ISO/TS 16949: Automobil
- ISO 13485: Medizintechnik
- EN 9100: Luftfahrt



gerster.ch