

«Wichtig ist, dass wir in Bewegung bleiben.»

Thomas Künzli, Jahrgang 1983, wuchs in Davos auf. Nach der Matura studierte er an der ETH Zürich Maschinenbau und schloss als Wirtschaftsingenieur mit einer Masterarbeit zum Thema «Lean Management» ab. Nacheinander arbeitete er bei den Firmen Hilti, Trumpf und Implenia immer im Bereich «Lean Management». Im Januar 2017 kehrte er nach Davos zurück um als Geschäftsführer des familieneigenen Betriebes Künzli Holz AG tätig zu sein.

Thomas Künzli, was ist Lean Management?

Der Begriff «Lean Management» beschreibt die Arbeitsweise einer Organisation, welche den Kundennutzen in den Vordergrund stellt und ihre eigene Tätigkeit strukturiert hinterfragt und verbessert. Einfach gesagt stellt man sich dabei die zwei Fragen «was will der Kunde überhaupt» und «wie ist der effizienteste Weg dorthin». Diese Beschreibung von «Lean Management» ist allgemeingültig und branchenunabhängig. Beispielsweise bei Ihrer Tätigkeit bei der Davoser-Zeitung können wir uns fragen: «Wer ist der Kunde? Was will der Leser?» Die Antworten könnten sein: «Davoser Einheimische» und «Interessante Informationen über Davos». Weiter können wir uns fragen: «Wie kommen wir ohne Umwege und Leerläufe zu guten Informationen? Wie können wir dabei verbessern?» Dazu gibt es eine Vielzahl von Lean-Methoden, welche uns bei der kontinuierlichen Verbesserung unterstützen.

Das Thema fasziniert mich, weil es nicht nur um die technische Auseinandersetzung mit der Organisation geht, sondern auch immer um Menschen. Und im grösseren Kontext geht es immer um Führungsfragen.

«Davos ist ein Schauplatz im Weltgeschehen.»

Sicherlich beeinflusste der hier ansässige Familienbetrieb Ihre Entscheidung zurück zu kommen. Doch nicht nur?

Im Zentrum stand für mich sicher die Möglichkeit des Einstiegs ins Familienunternehmen. Doch ich freue mich sehr über die Nähe zu Familie und Freunden sowie den Vorzügen von Davos. Weiter ist für mich Davos ein Schauplatz im Weltgeschehen und es kommen interessante Personen hierher. So traf ich während dem WEF meinen ehemaligen Professor und aktuellen ETH-Präsidenten Lino Guzzella oder letzten Samstag am Hockey-Match Viktor Giacobbo. Mein Vater



Thomas Künzli im Betrieb in der Duchli.

Bild: zVg

pflegt sogar zu sagen: «Zürich ist der Vorort von Davos».

«Zürich ist der Vorort von Davos»

Davos ist für mich der Start-Ort meiner unternehmerischen Tätigkeit. Ich gehe dahin, wo es spannend ist, wo mein Einsatz gefragt ist. Wie sich die Zukunft entwickeln wird, wird sich zeigen.

Sie haben also weniger eine räumliche Bindung an Davos, als eher an die Aufgabe.

Richtig. Beruflich bedingt bin ich auch viel unterwegs, unter anderem, weil ich auch für den Tochterbetrieb Vogel Fensterbauer AG in Goldach zuständig bin. Doch Davos hat durchaus seinen Reiz. Wo anders will man im Winter sein als hier? Davos ist für mich allerdings ein «Liebhaberobjekt». Man muss Davos etwas abbekommen können, um hier wohnen zu wollen.

Was könnte das sein?

Da steht sicher das grosse Natur- und Freizeitangebot im Vordergrund, sowie die vielen Anlässe und Events.

Sie sind Geschäftsführer eines seit über 100 Jahren ansässigen Betriebs und haben den Ehrgeiz ihn weiter zu bringen. Wo ist das Potenzial? Wie kann man mit einem solchen Betrieb an einem Ort wie Davos erfolgreich sein?

Das ist eine gute Frage und es ist meine tägliche Aufgabe, Antworten auf diese Frage zu finden. Vor hundert Jahren beschäftigten wir 1400 Mitarbeiter, 30 Pferde und arbeiteten in der Region auf bis zu 30 Baustellen gleichzeitig.

«Wir haben heute eine geringere Wertschöpfungstiefe, aber eine flächenmässige grössere Marktbearbeitung.»

Wollen Sie wieder dahin zurück?

Nein, das hatte damals seine Berechtigung, heute ist es anders. Ich denke man muss die Veränderungen und Chancen der Zeit erkennen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. So haben wir heute beispielsweise eine geringere Wertschöpfungstiefe, aber eine flächenmässige grössere Marktbearbeitung. Gerade sind wir an einem grösseren Bau in der Stadt

Zürich beteiligt und vor zwei Tagen erhielt ich eine Anfrage aus Russland für sieben Einfamilienhäuser in St. Petersburg. Der Interessent betonte, dass Davos in Russland bekannt sei und bestand auf einer Offerte.

Die flächenmässige Ausdehnung ist heute ein Element, wie wir prosperieren können. Eine weitere Möglichkeit sind moderne Arbeitsmodelle. So arbeiten wir zunehmend projektorientiert mit Partnern in der ganzen Schweiz oder bieten Mitarbeitern flexible Arbeitszeitmodelle.

Hat denn der 9 bis 17 Uhr-Job ausgedient?

Das sowieso. Der heutige Zeitgeist ist nicht mehr so, dass man morgens um 7 Uhr erscheint und abends um halb sechs den Stift fallen lässt. In unserem Tochterbetrieb arbeiten wir schon mit Block-Zeiten. In Davos sind wir noch nicht so organisiert, aber ich denke, dass wir in Zukunft in diese Richtung gehen und vermehrt auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter setzen werden.

«Wir sind gefordert, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.»

Gute Mitarbeiter nach Davos zu bekommen sei ein Problem, heisst es immer wieder.

Das höre ich oft. Und in der Tat, gute Leute schwemmt es nicht einfach nach Davos. Aber dieses Handicap haben viele andere Städte auch. Wie erwähnt sollte jemand für Davos begeisterungsfähig sein, damit er oder sie hier her zieht. Und wir sind gefordert, ein attraktiver Arbeitgeber für Mitarbeiter zu sein. Beispielsweise können unsere Büro-Mitarbeiter, wenn es die Arbeit zulässt, kurzfristig freinehmen und auf die Ski-Piste gehen. Wenn einem Mitarbeiter Wintersport gefällt, ist dies für ihn ein grosser Mehrwert. Wir müssen also mit den Karten spielen, die wir in der Hand haben.

Wo könnte Davos seine Attraktivität noch verbessern?

Mir stellt sich die Frage wie aktiv wir die Attraktivität von Davos als Wohnort für Andere steigern können und wie viele Leute wir aktiv hierher holen wollen. Gerade konnten wir einen grossen HCD-Fan aus dem Aargau für unser Unternehmen verpflichten. Für ihn machte der HCD vermutlich das Zünglein an der Waage

aus um hierher zu kommen. Einen solchen Liebhaberkern braucht es wahrscheinlich, um nach Davos zu ziehen. Wer ohne «Davoser Liebhaberbonus» ist und Familie und Eigentum im Unterland hat, ist schwieriger hierher zu bekommen. Hier sollten wir moderne Arbeitsmodelle nutzen. Dabei hilft uns die Digitalisierung und die zunehmende Mobilität. Meiner Meinung nach wird Davos darum auch nie eine grosse, breite Industrie wie eine Stadt wie Zürich oder Basel entwickeln und immer etwa in jetzigem Umfang bestehen bleiben.

«Wer ohne «Davoser Liebhaberbonus» ist und Familie und Eigentum im Unterland hat, ist schwieriger hierher zu bekommen.»

Die gegenwärtige Grösse von Davos passt also ganz gut?

Ich denke, die zukünftige Grösse von Davos wird sich in bestehendem Rahmen bewegen. Einzelne Projekte können natürlich gewisse Auswirkungen haben. Die in Davos wohnhafte Bevölkerungszahl stark zu beeinflussen wird meines Erachtens aber schwierig.

Die andere Frage stellt sich natürlich nach der Entwicklung des Tourismus in Davos.

«Davos kann für zukünftige Bedürfnisse der Gesellschaft eine interessante Rolle einnehmen.»

Wie geht Davos mit der Zeit?

Wenn man von aussen auf Davos schaut, dann kann Davos für zukünftige Bedürfnisse der Gesellschaft eine interessante Rolle einnehmen.

Wenn sich Davos beispielsweise ganz dem Erlebnis-Tourismus widmen würde, könnte es einmal aussehen wie Queens-town, eine Stadt mit 12 000 Einwohnern im Süden von Neuseeland. Dort fährt man mit der Bahn auf den Berg, fährt oben Go-Kart und rutscht mit einer Seilrutsche oder fährt mit einem gemieteten Mountainbike wieder nach unten. Unten fährt man Jet-Ski oder Wakeboard auf dem See oder macht einen Helikopter-rundflug.

Davos wird sich innerhalb der gesellschaftlichen Megatrends wie zum Beispiel Globalisierung, Mobilität, Digitalisierung, ShareEconomy – also Ungebundenheit, neue Arbeitsmodelle und zunehmende Freizeitaktivitäten weiterentwickeln. Ob der Schwerpunkt dann auf Sport, Natur, Kultur oder Kongresse gesetzt wird kann ich nicht sagen und ist eigentlich gar nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass Davos in Bewegung bleibt.



Auch als Sportler weiss Thomas Künzli die Vorzüge von Davos durchaus zu schätzen.

Bild: zVg