Am 1. Juni 2021 übernahm Ashley Stutz das operative Geschäft der Pomcanys-Gruppe von ihrem Vater Ruedi Stutz.

«Ich möchte Freiräume lassen»

Die Tradition des über 100-jährigen Druckunternehmens liegt in den fortlaufenden Neuerfindungen seiner selbst: *Stutz Medien AG* (vor wenigen Jahren noch *Stutz Druck*) hat sich als eine der ersten Druckereien dieses Landes digital zu orientieren gewusst, ist aber keine ‹Stand-alone›-Firma. Das Unternehmen ist längst tragendes Glied der von Ruedi Stutz im Jahr 1976 gegründeten *Pomcanys Gruppe,* zu der seit 1989 eine Full-Service-Agentur für Marketing, Design und Technologie gehört.

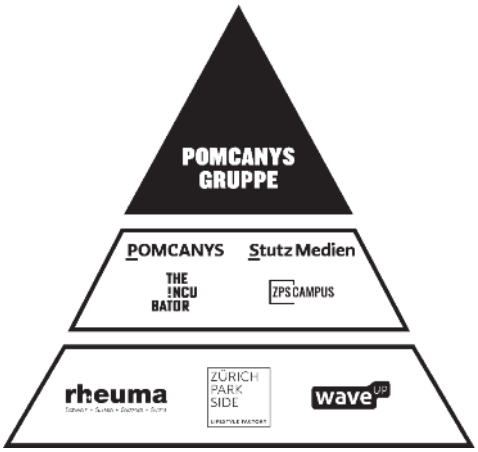
Text: Claude Bürki | Fotos: Jean-Paul Thalmann

Als weiterer Meilenstein folgte am 1. Juni 2021 die Stabübergabe des operativen Geschäfts an die nächste Generation: Ruedi Stutz übergab das CEO-Zepter an seine Tochter Ashley. Er selbst zog sich per 1. Januar 2022 in den Verwaltungsrat der Unternehmensgruppe zurück und ist als VR-Präsident vorwiegend noch strategisch tätig.

Für Aussenstehende erscheint die Gruppe wie eine Gemengelage unterschiedlichster Tätigkeitsfelder. Zum Teil überlagern oder überschneiden sich die Aktivitäten und lassen eine Abtrennung der Felder nicht immer klar erscheinen. Denn die beiden Unternehmen – *Pomcanys* und *Stutz* – haben sich jeweils auf der ihr eigenen Wertschöpfungskette entwickelt und sich mehr oder weniger ergänzt. Will heissen: *Pomcanys* kam in der Vergangenheit der Gruppe immer zuerst, *Stutz Druck* immer am Ende der Wertschöpfungskette.

Das hat sich geändert. Die tradierte Wertschöpfungskette der beiden Betriebe hat sich grundlegend gewandelt – ein Kunde kann einsteigen, wo er will, sei es bei *Stutz* oder bei *Pomcanys*. Während früher die Agentur in Zürich der Druckerei Aufträge zuschanzte, erteilt die Druckerei heute auch Aufträge an die Agentur: vor allem bei umfassenden digitalen Projekten, etwa der Web- und Applikations-Entwicklung. Im Umkehrschluss heisst das: *Stutz* kann das Know-how der *Pomcanys* nutzen, umgekehrt kann auch *Pomcanys* von *Stutz* profitieren. Und es kamen weitere Felder hinzu …

Das entspricht kaum der klassischen Entwicklung einer Unternehmensgruppe – sie ist aber alles in allem organisch gewachsen. Das alles ist erklärungsbedürftig. Claude Bürki hat im Gespräch mit Ashley und Ruedi Stutz einige Antworten gefunden.



Die Pyramide ‹Brand Architecture› aus der Unternehmensdokumentation veranschaulicht die vielfältigen Aktivitäten der Pomcanys Gruppe. Im Rahmen dieses Artikels muss jedoch sicherlich nicht jedes einzelne Unternehmen erläutert werden. Zuletzt hatten wir in Druckmarkt 120 (August 2021) ausführlich über The !ncubator berichtet.

Die Druckbranche war schon immer eine ‹men's world›, Frauen – insbesondere in Führungspositionen – sind heute noch selten anzutreffen. Da freut es uns, Sie vorstellen zu dürfen. Ihr Vater, Ruedi Stutz, hat die operative Führung an Sie übergeben, Frau Stutz. War dieser Schritt von langer Hand geplant?

Ashley Stutz: Nein, das war nicht von langer Hand geplant. In den vergangenen Jahren habe ich meinem Vater stets gesagt, «ich glaube nicht, dass diese Entscheidung für mich schon reif ist». Ich habe zwar vor und nach dem Studium an der Fachhochschule *ZHAW* in Winterthur Praktika absolviert und kenne das Unternehmen seit Kindestagen. Als kleines Mädchen habe ich mir jeweils einen Fünfliber verdient beim Falzen und mit anderen Jöbli. Später, am alten Standort der *Stutz Medien* in Wädenswil, bin ich nach dem Studium noch rund zwei Jahre dabei gewesen. Dann aber sagte ich mir «ich muss wieder etwas anderes machen».

Es kamen weitere ‹Stationen› hinzu?

Ashley Stutz: Ja, da war diese Idee vom Wellenreiten. Zusammen mit Studienkollege Pascal Brotzer baute ich die Welt rund um *waveup* auf, wir haben einen Verein und später die GmbH dazu gegründet. Für mich war damals klar: Meine Welt ist jetzt dieser Sport.

>

Zwischendurch erfolgte ein Abstecher in die Gastronomie, eine Saison in den Bergen; ich bin dabei aber immer *waveup* treu geblieben.
In dieser Zeit begannen wir – mein Vater und ich – darüber zu sprechen, wie denn seine Nachfolge aussehen könnte. So zogen ein paar Jährchen ins Land und die Frage nach einer Lösung stand weiterhin im Raum. Ich war aber bereits zwei Jahre im Verwaltungsrat der *Pomcanys Gruppe*, sozusagen prophylaktisch, falls meinem Vater etwas zustossen sollte.
2019 haben wir mit *waveup* nochmals einen grossen Schritt vollzogen und ein Reisebüro übernommen – gerade vor Corona! Das war wohl keine gute Entscheidung, was wir jedoch nicht voraussehen konnten. Wir starteten in dieses Corona-Jahr wie alle anderen auch mit Homeoffice etc. Zu diesem Zeitpunkt spürte ich, dass ich nicht mehr happy war.

«Meine Erfahrung geht im Moment dahin, dass nicht einmal die Besten allen Aufgaben gewachsen sind. Weil uns die Technologie und die Möglichkeiten so weit voraus sind, dass nicht mal die Besten sie nutzen können», ist Ruedi Stutz, VR-Präsident der Pomcanys-Gruppe, überzeugt. «Die Halbwertzeit des aktuellen Wissens nimmt immer schneller ab.»

Wie ging es weiter?
Ashley Stutz: Ich brauchte diese Schlaufen. Denn in all diesen Phasen bin ich irrtümlicherweise davon ausgegangen, den Job meines Vaters eins zu eins übernehmen zu müssen. Das wollte ich nicht! Bis ich begriff: Ich muss das ja gar nicht. Da begann ich mich intensiv damit zu beschäftigen, den Schritt zu wagen.

Und wie sieht jetzt so ein Tag aus bei Ihnen? So nach den ersten 100 Tagen?
Ashley Stutz: Es hängt davon ab, von wann man die 100 Tage rechnet. Am 1. Juni 2021 hatten wir dem Team mitgeteilt, dass wir die Nachfolge so planen. Aber wir betonten, dass Ruedi nicht einfach von der Bildfläche verschwinden wird, sondern dass er mich noch ein halbes Jahr lang eng begleitet. Mein Alltag im 2022 ist somit nicht anders als in den vergangenen sechs, sieben Monaten.

Wie etwa?
Ashley Stutz: Ich habe mit meinem Vater vereinbart, dass es zwei, drei Sachen gibt, auf die ich am neuen Job nicht verzichten möchte. Deshalb sieht mein Alltag vor, dass ich oft um 6.30 Uhr Sport treibe – um diese Zeit herum habe ich wirklich noch Zeit dazu. Das war ein Deal. Ich will meinen Sport nicht missen.
Anschliessend freue ich mich darauf, das Team zu sehen, was pandemiebedingt und von einer Homeoffice-geprägten Zeit im Moment schwierig ist. Ich gehe also durch die Produktion, dann durch unsere Büros und tausche mich mit dem einen oder anderen Mitarbeitenden aus. Mein Alltag besteht in der Folge aus zahlreichen Sitzungen, was nicht überrascht. Und ich verbringe sehr viel Zeit am Bildschirm.
Abends besuche ich oft Netzwerkanlässe, das ist am Standort Wädenswil wichtig. Dazu zählen Veranstaltungen der *Jungen Wirtschaftskammer* in Zürich sowie des *Arbeitgebervereins Zimmerberg* und andere.
Mein Alltag ist operativ, das kann strategischer Natur sein; ein- bis zweimal in der Woche bin ich in Altstetten bei *Pomcanys*. Meine Aufmerksamkeit gilt jedoch momentan mehr Wädenswil, wo der Transformationsprozess im Gange ist.
Ruedi Stutz: Sie ist CEO der ganzen Gruppe und nicht nur für *Stutz Medien* und *Pomcanys* zuständig, sondern auch für die angegliederten Firmen in der Gruppe, wo wir beteiligt sind oder ein Mandat haben. Das ist ja schon fast ein Konglomerat mittlerweile. Es zählt zum Auftrag Ashleys, sich in die Gemeinschaft hineinzudenken, hineinzufühlen mit der nötigen Empathie. Wie Ashley sagte, sind wir hier in Wädenswil in einer extremen Transformation.

Für die anderen Brands trifft das eher weniger zu. Wenn ich jetzt vergleiche, was mit *Pomcanys* abgeht – dort gehen wir voll durch die Decke mit Pandemie und Digitalisierung. Hier in Wädenswil hält der Prozess noch an – wenn er denn je abgeschlossen sein wird.

Der Transformationsprozess scheint ein Dauerthema zu sein. Was muss man sich bei der Pomcanys-Gruppe darunter vorstellen?

Ruedi Stutz: Man muss ständig alles hinterfragen und auf den Prüfstand stellen. Zum Beispiel die wesentliche Frage: Wie viel macht der Ertrag aus dem traditionellen Printgeschäft innerhalb der Gruppe aus? Gut ein Viertel. Das wird ein Anteil bleiben, sonst wäre es ja dumm, wenn wir hier noch eine Infrastruktur fürs Drucken aufrechterhielten. Man muss sich das einmal vorstellen: Vor vielleicht fünf Jahren hat *Stutz* – noch unter dem Brand *Stutz Druck* – 90 Prozent des Ertrages aus den Print-Erzeugnissen erwirtschaftet.

Nun ist es aber nicht so, dass wir heute viel weniger drucken, sondern dass das Nicht-Print-Business auch hier in Wädenswil stark zugenommen ist. Wir machen heute viel mehr Dinge, die nicht direkt Teil des Druckens sind. Es sind Dienstleistungen, die eher im Marketing und in der Kommunikation angesiedelt sind.

Und dann gibt es eben noch eine Produktion, die ist neuerdings digital oder eben – zu einem Viertel – noch analog. Das hat sich in den vergangenen fünf Jahren so entwickelt.

Wie genau sich das weiterentwickeln wird, weiss ich auch nicht – vielleicht transformiert man in Zukunft immer weiter (lacht). Es scheint kein Ende zu nehmen. Dabei habe ich etwas gelernt: Die Halbwertzeit des aktuellen Wissens nimmt immer schneller ab. Heute verändern wir praktisch alle zwei Jahre das Geschäftsmodell.

Haben Sie diese Veränderungen auch schon miterlebt, Frau Stutz?

Ashley Stutz: Fürs Erste will ich mich in die Teams hineindenken, einarbeiten, mithören. So merke ich schnell, wo mir noch das Verständnis oder der Input fehlt, damit ich weiss, wie das Feld aussieht. Im Moment bin ich eher noch auf der Schiene des Beobachtens, schaue, wie es funktioniert. Was ich unmittelbar einbringen konnte, was mir am Herzen liegt, ist Sozialkompetenz. Ich will mittendrin in den Teams sein und wissen, was die Teams bewegt, welche Herausforderungen es zu lösen gilt. Jetzt, nach den sogenannten 100 Tagen, bin ich in der Lage, die ersten strategischen Schritte zu skizzieren, und ich freute mich, diese zum Jahresbeginn vorstellen und diskutieren zu können.

Gibt es Dinge, wo der Schuh drückt, momentan?

Ashley Stutz: In Altstetten merken wir bezüglich der Auftragslage nichts von der Pandemie. Und hier in Wädenswil können wir mit unseren digitalen Services Schub geben. Eine Herausforderung besteht unter anderem darin, die unterschiedlichen internen Kulturen auf einen Nenner zu bringen. Ich möchte, dass alle verstehen, wer was macht. Was machen die den ganzen Tag vor ihren Bildschirmen, was machen die an den Maschinen den ganzen Tag? Die Leute aus dem Büro sollen in die Produktion gehen und schauen, was da abläuft – und umgekehrt. Wir müssen den Leuten aus der analogen Produktion Rückhalt geben – sie sind unsere Wurzel. Gleichwohl dürfen wir uns nicht darauf ausruhen.

Wie macht ihr das, gibt es interne Meetings?

Ashley Stutz: Wir bringen die Leute zusammen. Da ist zum Beispiel die Mittagspause ‹Lunch and learn›. Da stossen auch Externe dazu, wir behandeln dabei Themen, die auch über unser Tagesgeschäft hinausgehen. Aber es braucht Geduld, die Annäherung der verschiedenen Unternehmenskulturen passiert nicht einfach über Nacht.

>

Ashley Stutz, seit 1. Juni 2021 CEO der Pomcanys Gruppe. Sie musste sich erst einmal selbst bewusst machen, dass sie ja gar nicht eins zu eins machen muss, was ihr Vater machte.

Jetzt gibt es also die Stutz Medien in Wädenswil und die Pomcanys in Altstetten. Ist das nicht eine Doublette?
Ashley Stutz: Wir halten im Prinzip die beiden Standorte auseinander, versuchen, die Dinge nicht doppelt zu fahren.
So haben wir hier in Wädenswil alles, was mit Publikationen zu tun hat. Das ganze Layout, die ganze Vorstufe passiert bei uns. Im digitalen Bereich ist Altstetten super, wenn es um grosse Webprojekte geht. Hier in Wädenswil ist unsere Web-Abteilung kleiner. Meine Vision ist, dass wir uns hier auf Inhalte spezialisieren, auf Fotografie, auf Video, Audio und Text. Egal, ob digital oder analog. Wir haben das Fotostudio, Kameras, das ganze Equipment – und ein gutes Team.
In Altstetten wiederum sind die Leute kompetent in Workshops, in welchen mit den Kunden Konzepte erarbeitet werden. Deren Workshop-Room können wir ebenfalls benutzen. Überschneidungen sind vorhanden, Berufsbilder können in der Gruppe doppelt vorhanden sein, weil es einfacher ist.
Doch es gibt diese ‹Migration› innerhalb der Gruppe – entweder migriert das Projekt oder die Leute.
Ruedi Stutz: Doppelspurigkeiten lassen sich in der Entwicklung nicht ganz ausschliessen. Aber durch das Heranreifen wird sich das auseinanderdividieren, damit sich unterschiedliche Positionierungen ergeben. Das lässt sich jedoch nicht wie auf einem Schalttableau festlegen – wer macht dies, wer macht jenes. Das bringt nichts, die Halbwertzeit ist sehr kurz geworden.

Ohni Lüüt gaht nüüt ... damit steht und fällt alles. Ist es schwierig, gute Leute zu rekrutieren? Sei es für den Betrieb in Wädenswil oder Altstetten ...
Ruedi Stutz: Meine Erfahrung geht im Moment dahin, dass nicht einmal die Besten allen Aufgaben gewachsen sind. Weil uns die Technologie und die Möglichkeiten so weit voraus sind, dass nicht mal die Besten sie nutzen können.

Ihr bildet doch auch Leute aus ...
Ruedi Stutz: Mit dem sogenannten *The !ncubator*, den wir haben, vermitteln wir jungen Leuten eine Ausbildung, die sie befähigt, in der Praxis zu reüssieren.

Ein gutes Team ist das eine. Jetzt geht es aber auch noch um die Kunden. Wie gross ist der Anteil Ihrer Tätigkeit für die Kundengewinnung, die Akquise, Frau Stutz?
Ashley Stutz: Ich verbringe im Moment viel Zeit mit dem sogenannten Networking. Der Eins-zu-eins-Kontakt ist meines Erachtens immer noch entscheidend. So nimmt die Öffentlichkeit die *Stutz Medien* und unsere Themen wahr: den neuen Standort im Neubau, den Generationswechsel, den *The !ncubator*. Wir haben viel interessanten Gesprächsstoff.
Eine grosse Herausforderung sind die Kunden aus dem Druckbereich. Wir müssen ihnen klarmachen, dass gewisse Dienstleistungen – zum Beispiel das Erstellen eines Layouts – nicht (mehr) gratis zu haben sind. Da gilt es, kluge Konditionen zu treffen. Es braucht Fingerspitzengefühl; langjährige Kunden wollen wir ja auch nicht verscheuchen. Aber wir wollen auch nicht drauflegen. Das müssen wir mit dem Kunden besprechen – den Zeitaufwand in Betracht ziehen, Korrekturrunden verhindern, ganze Auftragspakete schnüren, die Prozesse überprüfen. Wenn sich etwas nicht rechnet, muss man herausfinden, wo man ‹schräubeln› kann, damit es wieder stimmt.
Ruedi Stutz: Wir haben uns schon früh überlegt – was könnte man anders ma-

chen als ‹nur› Layout und Drucken? Da sind wir auf den Begriff ‹Wertangebot› gestossen. Wir haben gelernt, dass ein Wertangebot immer ein Paket ist. Und wir überlegten uns: Wenn wir ein Paket schnüren wollen, ein Wertangebot, beinhaltet dies ein Layout und das Drucken.
Und was könnte man sonst noch ins Paket tun? Ja, dann beginnen wir auch noch zu schreiben, zu lektorieren etc. Da gibt es viele Bedürfnisse, wo ein Verein, ein Verband oder wer auch immer der Verleger ist. Da wird es plötzlich spannend. Und wenn man noch einen Schritt weitergeht, kann man in dieses Wertpaket auch noch die digitale Welt packen. Dann sind wir bei Webseiten, Newsletters, Social Media etc. So wird man für den Kunden attraktiv. Das ist unser Geschäftsmodell!
Wenn wir uns als Branche mehr in Richtung Wertangebot verändern, verbinden wir die klassische grafische Industrie mit der klassischen Welt der Agenturen – so entsteht ein Wertangebot. Da gilt es, die Kunden zu gewinnen, die das wollen.

Wie stark wird diese begleitende Beratung nachgefragt?
Ashley Stutz: Wenn die Kunden zu uns kommen, sind sie meistens schon auf dem Mars. Da müssen wir sie zurückholen und ihnen erklären, dass wir zuerst die Ausgangslage und die Ziele anschauen müssen. In diesem Stadium wissen wir meistens nicht, was der Kunde erreichen will, was er für ein Budget hat – wir wissen meistens gar nichts. Aber der Kunde hat bereits eine gewisse Endvorstellung.
In einem solchen Fall schlagen wir vor, uns als Berater zu buchen. Dazu gehört, dass wir gemeinsam eine Customer Journey aufzeichnen und die Abläufe festlegen. In den meisten Fällen ist der Kunde bereit, zu investieren. Aber man muss ihn überzeugen. Erst dann kommt die Ideenfindung, dann die Umsetzung.

Zum Anfang des Jahres wagt man einen Blick in die Glaskugel ...
Ashley Stutz: Vieles ist in die Wege geleitet! Aber ich möchte bewusst Freiräume offenlassen. Hier in Wädenswil sind wir bereit zu investieren, ins Team, in gute Leute, die mit uns die Herausforderungen der Zukunft packen.

Wie sieht Ihr Blick in die Glaskugel aus, Herr Stutz?
Ruedi Stutz: Ich freue mich darauf, dass ich als VR-Präsident an der kommenden Budgetrunde nur noch als Beobachter teilnehme, nachdem ich das alles während 45 Jahren in Personalunion gemacht habe. Jetzt freut es mich, zuzuschauen, wie die Jungen ‹fuhrwerken›.
Ashley Stutz: Aber Du machst immerhin noch mit dem Daumen nach oben oder nach unten (lacht).
Ruedi Stutz: Es macht mir unendlich viel Spass, dass jetzt «junge Cheibe ummedüsed».

Ashley Stutz, Ruedi Stutz, vielen Dank für dieses anregende Gespräch!