




Diego Waser und Christine Seel, Geschäftsführer EMCO Elektronik.

## „Wir wollen im sportlichen Wettbewerb mit den Weltmarktführern anbieten und erfolgreich sein.“

Die EMCO-Geschäftsführer Christine Seel und Diego Waser im Gespräch über 20 Jahre EMCO Elektronik, Entwicklungen im EMV-Markt und die Arbeitsatmosphäre im eigenen Unternehmen.

IM GESPRÄCH: Christine Seel & Diego Waser, EMCO Elektronik FOTOS: Michael Brunn, E&E  [www.EuE24.net/PDF/EE111503](http://www.EuE24.net/PDF/EE111503)

### 20 Jahre EMCO: Wie kam es zur Unternehmensgründung?

**Diego Waser:** Damals arbeitete ich als EMCO Europe EMEA Mgr. für EMCO USA, die auf dem Gebiet EMV-Antennen tätig waren. Zu dieser Zeit trennte sich Kontron, die die EMCO-Produkte vertrieben, von dieser Handelssparte. Das damalige Vertriebsteam wollte eine neue Firma gründen, und ich bin als Gesellschafter mit eingestiegen. Da meine Firma bereits EMCO Europe hieß, haben wir die Firma EMCO Elektronik

genannt. Über Kontron hatten wir Kontakt zu Tactron, wo Frau Seel tätig war.

**Christine Seel:** Zu diesem Zeitpunkt hatte ich sieben Jahre in dieser Branche im administrativen Bereich gearbeitet und entsprechende Erfahrungen gesammelt. Meine eigenen Vorstellungen und die Rahmenbedingungen der damaligen Firmen-Konstellation bildeten die Grundlage für die Gründung.

### *Was waren die Höhepunkte in der Unternehmensgeschichte?*

**Christine Seel:** Unsere Unternehmens-Philosophie basiert auf Beständigkeit und Kontinuität. Deshalb gab es in den 20 Jahren keine herausragenden Höhepunkte, sondern ein Wachstum in vielen kleinen Schritten. Dazwischen verzeichneten wir kleinere Peaks, die sich beispielsweise infolge unserer Umstrukturierung vom Instrumenten- zum Systemanbieter ergaben. Ein anderer Höhepunkt war der Vertragsschluss mit dem VDE über ein großes Anlagensystem. Hierbei konnten wir uns durch eine individuelle Konzeptionierung und unsere maßgeschneiderten Systemangebote gegen große Wettbewerber durchsetzen.

**Diego Waser:** Das sehe ich auch so: Keine wirklichen Höhepunkte, aber ständig ein hohes Niveau. Wir müssen uns kontinuierlich behaupten und immer wieder dem Markt gerecht werden. Auf der anderen Seite erfahren wir aber auch immer wieder, dass uns Übernahmen und Akquisitionen vor ganz neue Situationen stellen. Das sind die Herausforderungen, die gemeistert werden müssen und hohe Anforderungen stellen.

### *Wie sieht es mit Tiefpunkten aus? Wie hat sich die Krise 2009 auf die Entwicklung von EMCO ausgewirkt?*

**Christine Seel:** Eine alte Kaufmanns-Regel besagt: In schlechten Zeiten soll man investieren. Wir sind dieser Regel gefolgt, haben antizyklisch agiert und durch den Zukauf einer Vertriebsfirma aus dem Komponentenbereich unser Portfolio verbreitert. Da unsere Produkte zuvor ausschließlich im Investitionsgüterbereich Verwendung fanden, befanden wir uns im Jahr 2009 in einer schwierigen Situation. Durch die Änderung unserer Ausrichtung haben wir Komponenten verkaufen können, die in die Produktion gingen. Somit waren wir durch den strategischen Schritt eines Zukaufs in der Lage, den durchgängigen Mangel an Investitionsfreudigkeit auszugleichen und 2009 sogar ein Wachstum von sieben Prozent zu erzielen.

### *Inwieweit hat sich die Bedeutung von EMV im Verlauf der letzten 20 Jahre geändert?*

**Diego Waser:** EMV ist vielen Leuten erst durch den Mobilfunk als „Elektrosmog“ ins Bewusstsein gedrungen. In der Technik war die EMV schon seit den 1920-er Jahren mit Erfindung des Rundfunks ein Thema. Im internationalen Vergleich, war die EMV z. B. in den USA nur im Militärbereich aktuell, in Deutschland spielte EMV aufgrund der hoheitlichen Organisation des Rundfunks immer schon eine große Rolle. Der große Schub kam zur Zeit unserer Firmengründung in den 1990-er Jahren, als es plötzlich eine EMV-Gesetzgebung gab, die Testhäuser aufkamen, und wo alles, was einen EMV-Aufkleber hatte, verkaufbar war. Das hat sich zum Glück wieder konsoli-

diert in professionelle Anwendungen und gute Lösungen. Der deutsche Markt ist besonders stark entwickelt und hat einige Top-Hersteller, die auch weltweit aktiv sind. Wir müssen also mit sehr guten technischen Lösungen aufwarten, um im Wettbewerb bestehen zu können. Das ist für uns der Anreiz, im sportlichen Wettbewerb mitzubieten und erfolgreich zu sein.

### *Nach welchen Kriterien wählen Sie die Hersteller aus – oder werden Sie von den Herstellern ausgewählt?*

**Diego Waser:** Beides – manchmal ist es auch Zufall, aber wir versuchen schon, eine Synergie zu finden: dass alles zusammenpasst und sich ergänzt. Wir werden oft von Lieferanten angesprochen, die vielleicht Marktführer im eigenen Land sind, aber manchmal müssen wir leider sagen: Mit den Produkten seid ihr hier nicht wettbewerbsfähig. Wir stellen auch hohe Anforderungen an die Lieferanten bezüglich der Qualität der Produkte und des Supports. Natürlich möchte jeder Lieferant gerne in Deutschland verkaufen, aber nicht jeder ist bereit, etwas dafür zu tun und sich an die Märkte anzupassen. Wir geben genaue Vorgaben und machen klar, dass wir das Bindeglied zum Kunden sind und letztlich die Verantwortung tragen. Wir wollen nicht einfach nur der klassische Händler sein, sondern einen Mehrwert liefern. Davon profitieren auch unsere Hersteller, indem wir ihnen ein Verständnis für den Markt vermitteln und unser Wissen und Informationen aufbereiten.

### *Was sind die Erfolgsfaktoren Ihres Unternehmens?*

**Christine Seel:** Intern arbeiten wir mit einer flachen Hierarchie, in der wir die zielgerichteten Aktivitäten mit systematisierten Arbeitsabläufen kombinieren und dadurch einen guten Informationsfluss innerhalb der Firma sicherstellen. Ich denke, die von uns gelebte Kombination aus Struktur, Strategie und System im Zusammenspiel mit den spezifischen Fähigkeiten aller Mitarbeiter macht unseren Erfolg aus. Externe Erfolgs-

#### ÜBER CHRISTINE SEEL

Nach dem Studium der Mathematik, Sport und Wirtschaftswissenschaften an der TU München mit Staatsexamen und der Lehrtätigkeit an Münchner Gymnasien wechselte Christine



Seel 1984 vom Lehrerberuf in die freie Wirtschaft zu Tactron Elektronik. 1991 gründete die gebürtige Münchnerin zusammen mit Diego Waser EMCO Elektronik und ist seitdem geschäftsführende Gesellschafterin. Ebenfalls seit 1991 ist Frau Seel Gründungs- und Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für EMV-Technologie.

faktoren sind das abgerundete Produktspektrum, die Kunden-  
nähe und -orientierung sowie die Zusammenarbeit mit den  
Herstellern bzw. Lieferanten.

**Diego Waser:** Als Erfolgsfaktor ist letztlich immer der Kunde  
das Maß aller Dinge. Über die Jahre wurde uns immer wieder  
bestätigt, dass wir ein seriöser Lieferant sind, der den Kunden  
nicht über den Tisch ziehen will, sondern gut berät. Das ist  
einer unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren: Kompetenz bei der  
Beratung und Qualität bei den Lösungen.

*Sie haben gesagt, dass Mitarbeiter für Sie ein wichtiger Erfolgs-  
faktor sind. Wie schaffen Sie es als kleines Unternehmen, kom-  
petente Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu halten?*

**Christine Seel:** Kompetente Mitarbeiter zu gewinnen ist nicht  
einfach, weil wir sehr hohe Anforderungen stellen: Einerseits  
erwarten wir eine fundierte technische Ausbildung, anderer-  
seits legen wir Wert auf Zusatz-Anforderungen wie Verkaufsbegabung,  
kaufmännische Fähigkeiten oder soziale Kompe-  
tenz. In unserem Bereich ist es wichtig, dass Mitarbeiter auf  
Kunden zugehen und im Fachgespräch überzeugen – eine  
Eigenschaft, die nicht jeder Jung-Ingenieur mitbringt. Unsere  
flache Hierarchie führt dazu, dass sich jeder einbringen und  
eigene Ideen und Wege vorschlagen kann. Dazu fördern wir  
unsere Ingenieure durch technische Schulungen unserer Her-  
steller. Zusätzlich bieten wir externe Schulungen an, die der  
Persönlichkeitsbildung und Motivation dienen.

Wir haben ein gesundes, kommunikatives Klima geschaffen,  
das sich durch eine grundsätzlich positive Atmosphäre aus-  
zeichnet. Das ansprechende Umfeld und der Teamgedanke  
sind wichtige Faktoren, die eine persönliche Identifikation mit  
dem Unternehmen entstehen lassen. Dass die Mehrzahl unse-

#### ÜBER DIEGO WASER

Diego Waser absolvierte ein Studium der Elektrotechnik mit  
Fachrichtung Nachrichtentechnik und war anschließend bei ver-  
schieden Unternehmen als Applikations- und Vertriebsingenieur  
und Produkt-Manager tätig. 1981 erfolgte der Einstieg in die



EMV-Thematik bei Schaffner in Deutschland  
und USA als Applications- und Regional Sa-  
les Manager. Von 1987 bis 1998 war der ge-  
bürtige Düsseldorfer als EMEA Sales Ma-  
nager für EMCO USA/ETS tätig (EMCO Europe).  
1991 erfolgte die Gründung von EMCO,  
seit 1998 Herr Waser hier als Vertriebsleiter und  
geschäftsführender Gesellschafter aktiv.

rer Mitarbeiter viele Jahre im Unternehmen ist, zeigt, dass wir  
gut aufgestellt sind und auch gut miteinander auskommen.

**Diego Waser:** Viele Entscheidungen werden im Team getrof-  
fen. Zum Beispiel nehmen wir keinen Hersteller auf, ohne vor-  
her mit dem Vertriebs-Team zu sprechen. Wir versuchen, alle  
Leute mit ins Boot zu nehmen und fördern unternehmerisches  
Denken. Jeder ist gefordert mitzuwirken. Ich glaube, das ist es  
letztendlich, was die Mitarbeiter schätzen.

*Und wie motivieren Sie sich selber?*

**Christine Seel:** Die Eigenmotivation ergibt sich sowohl aus  
dem Feedback zufriedener Mitarbeiter als auch aus erfolgreich  
getätigten Geschäftsabschlüssen, die unseren Fortbestand si-  
chern. Beides bildet die Grundlage für mein nötiges Selbstver-  
trauen, das Unternehmen verantwortungsbewusst zu führen.

**Diego Waser:** Ich sehe die Arbeit als sportlichen Wettbewerb.  
Sie als Knochenarbeit zu betrachten, sich zu knechten und da-  
mit vielleicht sogar noch mehr Erfolg zu haben, ist eine Mög-  
lichkeit. Das Ganze aber sportlich zu nehmen, die andere. Im  
Sport will man natürlich auch erfolgreich sein. Aber darüber  
sollte man das Menschliche nicht vergessen. Auch in der Be-  
ziehung zum Kunden sollte man nicht um jeden Preis gewin-  
nen wollen. Es ist eine große Motivation, vom Kunden die Be-  
stätigung zu bekommen, dass man das Richtige gemacht hat.

*Was haben Sie sich für 2011 vorgenommen?*

**Christine Seel:** Im geschäftlichen Bereich wollen wir unsere  
Stärken und Kompetenzen weiter vertiefen und unser System-  
geschäft ausbauen. Wirtschaftlich streben wir vorrangig ein  
weiteres, moderates Wachstum bei anhaltender Kontinuität  
und Stabilität an. Für 2011 wünsche ich unserem Unterneh-  
men, dass wir uns auf dem Markt behaupten und der bishe-  
rige Aufwärtstrend anhält. Und wir werden dieses Jahr unser  
20-jähriges Bestehen begehen. Persönlich wünsche ich mir an-  
haltende Gesundheit, Zufriedenheit und Ausgewogenheit im  
Leben.

**Diego Waser:** Persönlich würde ich sagen: „In Frankreich  
könnte ich jetzt schon in Rente gehen“. In Deutschland noch  
nicht, aber man denkt natürlich daran, Verantwortung abzu-  
geben. Wir wollen die Mitarbeiter noch mehr in den Entsch-  
eidungsprozess einbeziehen. Ich möchte das Team weiter stärken,  
damit es auch alleine funktionsfähig ist. Zudem wünsche ich  
mir Gesundheit und mehr Zeit für meine Segelleidenschaft. □

> [MORE@CLICK.EE111503](mailto:MORE@CLICK.EE111503)