



SPUREN  
TRACKS



TRACKS  
SPUREN

## Tracks

(Notes on the nature photos in this publication)

Tracks have been left behind by **individuals** who, against all odds, maintained faith in themselves and the strength to achieve their objectives.

Tracks have been left behind by **individuals** whose lives exemplified the values of trust, honesty and dependability.

Tracks have been left behind by **individuals** who understood the importance of personal and creative freedom for their employees and provided the space needed for initiative, development and growth.

Tracks have been left behind by **corporations** whose distinctive character and traits have set them apart.

Tracks have been left behind by **corporate strategies** that have become a testimony to vision, courage and success.

Tracks have also been left behind by innovative **products** that have distinguished themselves through market success.

Even after 50 years PLASTON, we still remain under the spell of entrepreneurship. In our efforts to maintain a clear overview of the company and its many facets, we remain conscious of the risk of losing sight of the seemingly unimportant.

The following nature photos depict tracks in their various forms. These pictures express my love and appreciation for nature and, at the same time, highlight small, fine details that could be easily overlooked – with wide-open eyes, the world can be wonderful.

Roland Frei  
January 2006

## Spuren

(Anmerkungen zu den Naturaufnahmen in dieser Publikation)

Spuren hinterlassen **Menschen**, die an sich glauben und ihre Ziele trotz aller Widerwärtigkeiten erreichen.

Spuren hinterlassen **Menschen**, die ihre Werte, wie Vertrauen, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit, vorleben.

Spuren hinterlassen **Menschen**, die für die Ideen und Initiativen ihrer Mitarbeiter grosse Freiräume ermöglichen und dadurch erst überragende Leistungen und die Persönlichkeitsentwicklung fördern.

Spuren hinterlassen **Unternehmen**, die ihrer Persönlichkeit eine unverwechselbare Ausprägung verleihen.

Spuren hinterlassen **Unternehmensstrategien**, die Zeugnis sind für Weitsicht, Mut und Erfolg.

Spuren hinterlassen aber auch innovative **Produkte**, die sich durch Markterfolg auszeichnen.

Auch nach 50 Jahren PLASTON hält uns die Faszination für das Unternehmertum in Bann. Den Überblick fürs ganze Unternehmen mit seinen vielen Facetten zu wahren, birgt oft die Gefahr in sich, den Blick für das scheinbar Unwichtige zu verlieren.

Mit meinen Bildern aus der Natur folge ich diesen vielfältigen Spuren. Dies einerseits aus Liebe zur Natur und andererseits, um den Blick fürs Detail zu schärfen. Denn alles in der Welt ist wunderbar für ein Paar wohl geöffnete Augen.

Roland Frei  
im Januar 2006

Spuren  
Tracks





## **Impressum**

Redaktion	Roland Frei, Rebstein
Lektor	Peter Büchel, Eichberg
Übersetzung	Karen Kobelt, Marbach
Gestaltung	Mario Neuhaus, Hugelshofen
Druck	RDV AG, Berneck
Auflage	1500 Ex.

## Preface

Pages in the story of economic history are filled with the efforts of early pioneers. However, few of these pioneers could match the achievements and accomplishments of Hans Frei. From the most humble of beginnings, he pushed onward to realise his entrepreneurial vision.

When confronted with a seemingly hopeless situation, Hans Frei demonstrated what it means to have self-confidence and faith in one's objectives. In this book, I will attempt to highlight the «tracks» that were left behind during his founding years with PLASTON.

This book is dedicated to our corporate founder, Hans Frei as an expression of my appreciation and my esteem on this, the 50<sup>th</sup> Anniversary of the PLASTON GROUP.

Roland Frei  
Chairman of the Board

1 PLASTON's founder Hans Frei with sons  
Roland, Bruno and Hans

## Vorwort

Pioniere hat die Wirtschaftsgeschichte immer wieder hervorgebracht. Selten aber haben diese Persönlichkeiten aus einer so schwierigen Ausgangslage ihre unternehmerische Vision verwirklicht, wie dies unser Firmengründer Hans Frei tat.

Hans Frei hat aus einer scheinbar ausweglosen Situation aufgezeigt, was es bedeutet, an sich und seine Ziele zu glauben. Ich versuche die Spuren aufzuzeigen, die seine PLASTON seit den Gründerjahren hinterlässt.

Dem Firmengründer Hans Frei widme ich dieses Buch als Ausdruck meiner Wertschätzung zum 50-Jahr-Jubiläum der PLASTON GRUPPE.

Roland Frei  
VR-Präsident



1 Der Firmengründer Hans Frei mit seinen  
Söhnen Roland, Bruno und Hans

## The Founding Years 1956 – 1961

Hans Frei and Viscose .....	12
Possibilities with Plastic.....	15
The Founding of PLASTON .....	16
The First Orders .....	18
Meeting the Challenge of Hard Work .....	19
Our Breakthrough with Salad-Servers.....	20
From Our «Büdeli» to a New Factory .....	22

## Establishing an Identity 1961 – 1971

Special vs. Average .....	27
Expansion and Reorganization .....	28
Our Strategy Review.....	29
The «Go Ahead» from Hilti .....	31
The PLASTON Spirit .....	32
Air Humidifiers – A Dual Approach .....	34

## Changing Times 1971 – 1991

A Major Challenge for the New Generation .....	38
of Leadership	
Making the Best of a Bad Situation .....	39
Bosch – A New Key Account.....	40
We say Goodbye to our Company Founder.....	42
PLASTON on the Rise .....	43
Optimising our Infrastructure .....	44
«We are PLASTON».....	47
The PLASTON Culture – Factors in our Success .....	49

## Internationalization 1991 – 2005

Local Production .....	52
Focus on Consumer Goods.....	54
Reallocation of Company Shares .....	56
Learning from our Mistakes .....	57
PLASTON in China, I .....	59
PLASTON in the Czech Republic .....	62
PLASTON in China II.....	64
PLASTON in the USA .....	66
Jan Dobry – Choosing the Best.....	67

## Changing Generations 1999 – 2006

Implementing the Generational Change .....	70
The «Old Boys» Step Aside.....	73
The «Old Boys» Remember – Bruno Frei .....	74
The «Old Boys» Remember – Peter Blättler .....	76
The «Old Boys» Remember – Benno Büchel .....	79
The «Old Boys» Remember – Peter Baumann.....	82

## PLASTON Today – Tomorrow 2006

A Company Fit for the Future.....	88
The Third Generation – Jan Dobry.....	89
The Board of Directors in Transition .....	95
The Board of Directors – A Top-Class Team.....	96

## Conclusion

Entrepreneur – Career or Calling .....	101
--	-----

## Die Gründerjahre 1956 – 1961

Hans Frei und die Viscose .....	12
Kunststoff als Chance.....	15
Die Gründung der PLASTON .....	16
Die ersten Aufträge.....	18
Harte Arbeit ist gefragt.....	19
Durchbruch mit Salatbesteck.....	20
Vom «Büdeli» zum Neubau .....	22

## Das eigenständige Profil 1961 – 1971

Spezialitäten statt Mittelmass .....	27
Expansion und Neuorganisation .....	28
Die Strategie wird überprüft .....	29
Grünes Licht von Hilti .....	31
Der PLASTON Spirit .....	32
Luftbefeuchter – das zweite Standbein .....	34

## Die Zeiten des Umbruchs 1971 – 1991

Erste Bewährungsprobe der neuen .....	38
Führungsgeneration	
Die Krise als Chance genutzt .....	39
Bosch – der neue Grosskunde .....	40
Der Firmengründer verlässt uns.....	42
Die PLASTON im Steigflug.....	43
Die Infrastruktur wird optimiert.....	44
«Wir sind PLASTON».....	47
Die PLASTON Kultur als Erfolgsfaktor .....	49

## Die Internationalisierung 1991 – 2005

Produktion in Kundennähe .....	52
Fokussierung bei den Konsumgütern .....	54
Die Aktien werden neu verteilt .....	56
Fehlentscheide als Lernprozess.....	57
PLASTON in China, I .....	59
PLASTON in Tschechien .....	62
PLASTON in China, II.....	64
PLASTON in den USA .....	66
Jan Dobry – die gute Wahl.....	67

## Der Generationenwechsel 1999 – 2006

Der Generationenwechsel wird eingeleitet.....	70
Die «Old Boys» treten ins zweite Glied .....	73
Die «Old Boys» erinnern sich – Bruno Frei .....	74
Die «Old Boys» erinnern sich – Peter Blättler .....	76
Die «Old Boys» erinnern sich – Benno Büchel .....	79
Die «Old Boys» erinnern sich – Peter Baumann.....	82

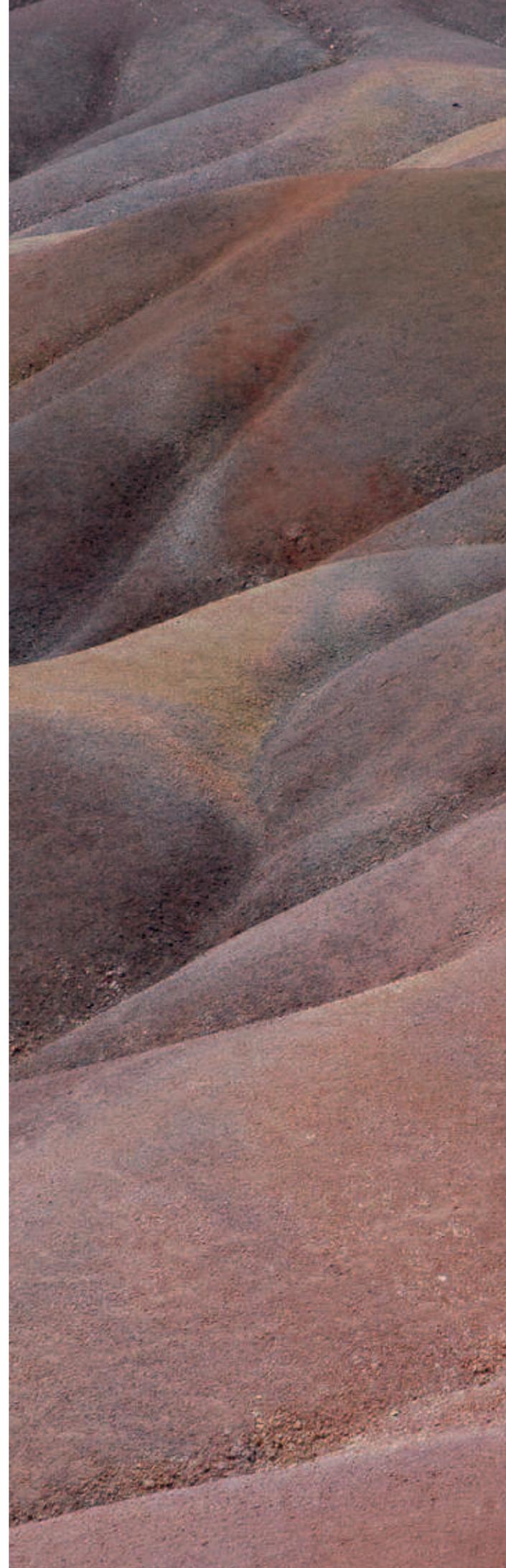
## PLASTON heute – und morgen 2006

Ein Unternehmen in bester Verfassung .....	88
Die dritte Generation – Jan Dobry.....	89
Der VR im Wandel der Zeit .....	95
Der VR – ein hochkarätiges Team.....	96

## Schlusswort

Unternehmer als Beruf oder Berufung?.....	101
---	-----

Die Gründerjahre  
The Founding Years



An aerial photograph of a landscape with distinct, wavy, layered bands of color. The colors range from deep reds and oranges in the foreground to purples and blues in the background. The layers appear to be composed of different soil or sediment types. The text "1956 - 1961" is overlaid in white, sans-serif font across the upper portion of the image.

1956 - 1961

## Hans Frei und die Viscose

Hans Frei wurde am 25. Juli 1901 geboren. Als Ältester wuchs er mit vier Brüdern und fünf Schwestern auf dem elterlichen Bauernhof auf. Das Rheintal war zu dieser Zeit ein Notstandsgebiet. Immer wieder zerstörten Überschwemmungen durch den Rhein die Gemüse- und Getreidekulturen des Tales, so dass oft Armut und Hunger herrschten.

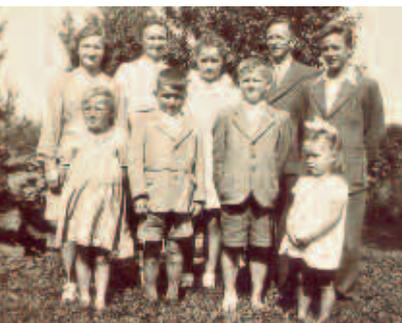
So war es selbstverständlich, dass für einen jungen Burschen sofort nach dem letzten Schultag das Erwerbsleben begann. Wie damals die meisten jungen Leute fand auch Hans Frei eine Anstellung in der Stickerei Jakob Rohner, wo er das «Punschen» erlernte, eine erste Art, die Stickmaschinen zu programmieren.

### Vom Laufburschen zum Produktionsleiter

Mit dem Neubau der Viscose in Widnau bewarb sich der aufgeweckte junge Mann für eine Arbeit in der neuen Fabrik. Als Laufbursche eingestellt, entdeckten die Vorgesetzten bald seine vielseitigen Talente. Nach einer Ausbildung im Labor wurde er Vorarbeiter, dann Meister, und schliesslich wurde er als Produktionsleiter der Zellwollspinnerei in die Geschäftsleitung berufen. Hans Frei war ein geschätzter, gradliniger Vorgesetzter. Er forderte seinen Mitarbeitern viel ab, setzte sich aber auch vehement für deren Belange ein.

Seine Freizeit gehörte ganz der Musik. Als Klarinettist, Dirigent und Komponist hatte er in über 50 Jahren mit der Musikgesellschaft Konkordia Widnau so manches Highlight erlebt. Zusammen mit seiner Frau Sofia durfte er mit drei Söhnen und vier Töchtern ein zwar bescheidenes, aber ein umso glücklicheres Familienleben geniessen.

37 Jahre lang setzte Hans Frei seine ganze Kraft in den Aufbau und die Weiterentwicklung «seiner» Viscose. Dann ereilte auch ihn, wie so viele seiner Mitarbeiter, die heimtückische Viscose-Krankheit, eine Schwefelkohlenstoff-Vergiftung, die ihn im Alter von 54 Jahren dazu zwang, seine geliebte Tätigkeit aufzugeben. Das war 1955. Doch ein Aufgeben oder gar in Frühpension zu gehen entsprach nicht seinem Naturell ...



2 Familie Frei 1947

### Hans Frei and Viscose

The year 1901, found suffering and hardship in the Rhine Valley. Continual flooding of the Rhine River had devastated the vegetable and wheat crops causing widespread hunger and poverty. It was in July of that year that Hans Frei, the first of nine children, was born. Together with his three brothers and five sisters they made a life together on the family farm.

Given the existing circumstances, it was clear that after his last day of school, a young man was expected to take his place in the working world. Like most boys, Hans Frei found a position in the Jakob Rohner embroidery factory where he learned «punching», the first method used for programming embroidery machines.



### From Errand-Boy to Production Manager

Viscose was building a new facility in Widnau, and upon its completion this ambitious young man applied for work in that factory. Although hired as an errand-boy, his supervisors soon recognized the multi-talents of this clever lad. After completing training in the laboratory, he was promoted to Foreman, then Production Manager of the Synthetic Spinning-Mill, and finally asked to join the management team. Hans Frei was a popular, straightforward boss. He demanded a great deal from his workers but he cared deeply about their welfare.

Together with his wife Sofia, their three sons and their four daughters, he enjoyed a modest but happy family life. In his spare time, he pursued his passion for music. As a clarinettist, director and composer he collected over 50 years of memories with the Konkordia Music Association of Widnau.

Hans Frei devoted over 37 years of his life and energy to building and expanding «his» Viscose. But then, like so many of his co-workers, he was stricken with the terrible «Viscose-disease», Carbon Disulfide Poisoning. In 1955, at the age of 54, he was forced to leave behind the work that had meant so much to him. However, retiring early or giving up were never options – it just wasn't his nature.

2 Frei Family 1947

3 Hans Frei at Viscose

3 Hans Frei in der Viscose ...





### Possibilities with Plastic

In the difficult years after my father's poor health had forced him to leave Viscose, he and I would often discuss various possibilities for the future. He possessed an exceptional organizational talent, was extremely analytical, intelligent and strong willed. I was in the last year of an apprenticeship as a toolmaker and had often considered the possibility of having my own business. I had the idea that, after installing a milling machine and a turning bench in my parents' cellar, I could start my own tool making company.

The prospect of working with my father and building a future together fascinated me. Together, we actively worked on the acquisition of an embroidery factory. This idea was soon discarded, however, when we happened to see a demonstration of thermoplastic processing at an exhibition in Hannover, Germany.

### Self Confidence

At that time, plastic processing technology was still in its infancy. Netstal Corporation had recently built the first plungertype injection-moulding machine. Netstal's Sales Director discouraged our interest in involving ourselves in such a project because he felt we lacked the necessary resources to successfully operate in this area. His advice was well meant, but he could not curb our enthusiasm. We had complete confidence in our abilities: our pragmatism in solving problems as they presented themselves, our discipline in handling finances and our will and determination to secure a livelihood for ourselves.

The financial resources available were actually quite modest. My father's retirement pension of 25,000 Swiss francs was just able to cover the cost of a 60ton injection-moulding machine, the construction of the first injection moulds and the construction of a garage, which we built ourselves.

- 4 Hans Frei with daughter Madlen
- 5 Ford Taunus – our first means of transportation
- 6 Father Frei with daughter Madlen – our «Girl Friday»
- 7 Hans and Roland Frei at the Plastics Exhibition in Ojonax, France 1957

- 4 Vater Frei mit Tochter Madlen

## Kunststoff als Chance

In der schwierigen Zeit nach dem gesundheitsbedingten Austritt aus der Viscose diskutierten mein Vater und ich oft zusammen über Zukunftsalternativen. Er verfügte über ein grosses organisatorisches Talent, war sehr analytisch, intelligent und willensstark. Ich war im letzten Lehrjahr als Werkzeugmacher und hatte mich schon oft mit der Möglichkeit der Selbständigkeit befasst. Meine Idee war es, im Keller des Elternhauses mit einer Fräsmaschine und einer Drehbank einen eigenen Werkzeugbau aufzubauen.

Die Möglichkeit, zusammen mit meinem Vater eine Zukunft aufzubauen, faszinierte mich. Wir befassten uns mit der Übernahme einer Stickerei, verwarfen diese Idee aber wieder, als wir per Zufall an der Hannover Messe auf die thermoplastische Kunststoffverarbeitung stiessen.

### Der Glaube an die eigenen Stärken

Diese Verarbeitungstechnologie war zu dieser Zeit noch in den Kinderschuhen. Die Firma Netstal stellte seit kurzem eine Kolbenspritzgussmaschine her. Der Verkaufsdirektor von Netstal riet uns jedoch vom Vorhaben ab, uns ohne die notwendigen Ressourcen in dieser neuen Branche zu betätigen. Trotz seiner gut gemeinten Ratschläge waren wir von unserem Weg nicht mehr abzubringen. Wir glaubten an unsere Stärken: unseren Pragmatismus im Lösen von anstehenden Problemen, unsere Disziplin im Umgang mit finanziellen Ressourcen und unsere Hartnäckigkeit und den Willen, einen Weg für unsere Existenz zu finden.

Was die finanziellen Ressourcen anbelangte, waren diese tatsächlich mehr als bescheiden. Das Pensionsgeld meines Vaters von 25'000 Franken reichte gerade für den Kauf einer ersten 60-Tonnen-Spritzgussmaschine, den Bau eines ersten Spritzgusswerkzeugs und den Bau einer Garage, die wir selber erstellten.



5 Ford Taunus – unser erstes Transportmittel



6 Vater Frei mit Tochter Madlen – unser Mädchen für alles



7 Hans und Roland Frei an der Kunststoffmesse in Ojonax, Frankreich 1957

## Die Gründung der PLASTON

Am 6. Februar 1956 wurde die Firma Hans Frei PLASTON gegründet. Ihre Strategie definierte das Unternehmen einerseits als Kunststoffteile-Zulieferer für die Industrie und andererseits als Hersteller eigener Produkte für den täglichen Haushaltbedarf.

Diese «Zweibein-Strategie» hat mein Vater aufgrund seiner Erfahrungen in den Dreissigerjahren begründet. Während der damaligen Weltwirtschaftskrise hatte er gesehen, wie die als Zulieferer tätigen Firmen sozusagen «Daumen drehend» warten mussten, bis ihre Abnehmer wieder Bedarf an Zulieferteilen hatten. Mit eigenen Produkten konnte man auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten neue Kunden und neue Märkte bearbeiten.

### Der Firmenname – eine geschickte Wahl

Der Firmenname PLASTON wurde vom ältesten Sohn, Hans Frei – von Beruf Lehrer –, kreiert. Er recherchierte beim Patentamt und stellte fest, dass die Bezeichnung PLASTIC in vielfältigster Weise bereits geschützte Marken umfasste. Mit der Wahl von PLASTON konnten bestehende Marken umgangen werden. Die Nähe zum griechischen Philosophen Platon besteht deshalb rein zufällig.

### The Founding of PLASTON

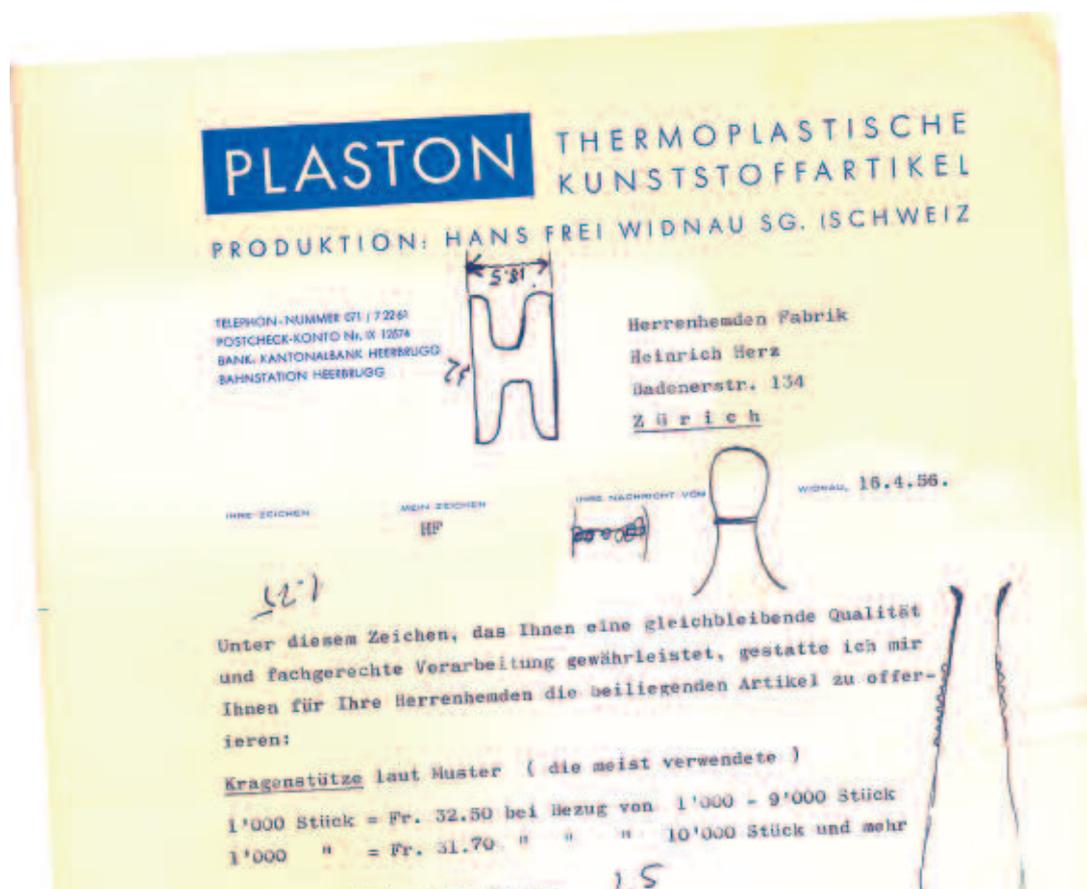
On February 6, 1956 the firm Hans Frei PLASTON was founded. The company's strategy was defined with two divergent goals – supplying plastic parts for industry and manufacturing products for daily household use.

This diversification or «dual approach» strategy was based on my father's experiences in the 1930's. During «the great depression» he had observed how specialized suppliers had spent time «twiddling their thumbs» while waiting for customer orders. This experience would not be repeated here.

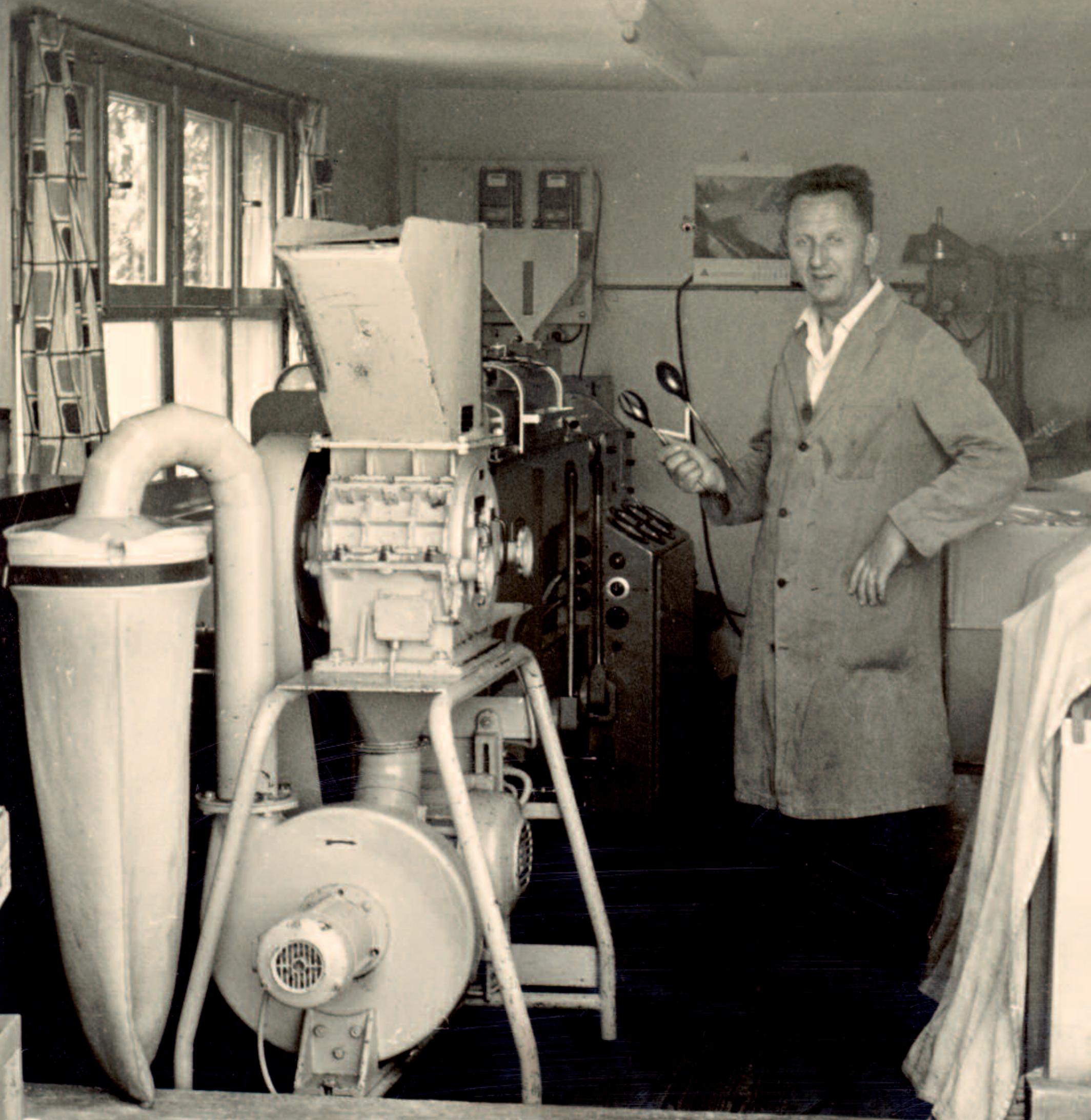
### The Company Name – A Clever Choice

Hans Frei, the eldest son and teacher by profession, created the PLASTON name. While considering options, he had inquired at the Patent Office and learned that the word PLASTIC, along with other variations, was already a registered trademark. Choosing the name PLASTON, however, made it possible to «get around» the existing trademarks. Similarity to the name of the Greek philosopher Plato (in German Platon) is a complete coincidence.

8 Hans Frei during production of the salad-servers in the «Büdeli»



8 Hans Frei bei der Salatbestecke Produktion im «Büdeli»



## Die ersten Aufträge

Das erste eigene Haushaltprodukt war ein kristallähnliches Trinkglas. Mit grossem Stolz ging mein Vater auf Verkaufstour. Die möglichen Abnehmeradressen hatte er sich an den Sonntagen mühsam aus dem Telefonbuch herausgeschrieben.

Mit dem Zug ging es durch die halbe Ostschweiz von Ort zu Ort, wo der rührige Verkäufer grosse Haushaltgeschäfte besuchte. Fast überall erhielt er die gleiche Antwort: «Wenn Sie über ein ganzes Sortiment verfügen, können Sie wieder kommen.»

Trotz der meist abschlägigen Antworten setzte er unbeirrt seinen Weg fort – und siehe da: Ende der Woche hatte er einen Auftrag über 1000 Gläser in der Tasche. Ein Anfang, wenn auch ein bescheidener Erfolg, war erreicht.

### Erfolge dank Netzwerk und Qualität

Im Militärdienst bekleidete Hans Frei den Rang eines Feldweibels. Einige seiner Dienstkollegen besaßen eigene Unternehmen. So war es nahe liegend, dass er auch dieses Netzwerk nutzte, um an Aufträge für technische Kunststoffteile zu kommen.



Von Anfang an nahm das konsequente Qualitätsdenken im jungen Unternehmen einen zentralen Stellenwert ein. Dabei war Qualität nicht nur auf die von PLASTON hergestellten Produkte beschränkt. Mit der Qualität aller Leistungen wollte sich die junge PLASTON einen Namen machen, sich profilieren. Die Verlässlichkeit in der Termineinhaltung und in der Qualität der Produkte führte zu immer mehr Aufträgen von Kunden aus der Region.

### The First Orders

The first household article produced was a crystal-like drinking glass. It was with this glass and with great pride that my father started out on his first sales venture. On previous Sunday afternoons my father had patiently copied addresses from the telephone book. These addresses created the first customer contact list.

Criss-crossing Eastern Switzerland by train, my father travelled from town to town where he met with buyers from the major businesses dealing in household goods. On almost every visit he heard the same response, «When you have a complete assortment to offer, come back and see us».

Although faced with early rejection, he was not defeated. He simply carried on. By the end of the first week he had an order for over 1000 glasses tucked into his briefcase. Even though slow, it was still the start that my father had strived for.

### Success through Contacts and Quality

During his military service, Hans Frei served as a sergeant. Several of his fellow soldiers were business owners and it was through this network of contacts that he was able to obtain early orders for plastic parts.

From the beginning, considerable thought had been given to the importance of quality and its role in the success of any new business. But here, quality could not be limited just to products PLASTON produced. Superior quality of performance and a solid record of achievement were the foundations on which the young PLASTON would build its reputation. Reliability and customer confidence in quality would pave the way for the PLASTON name throughout the region.

## Meeting the Challenge of Hard Work

Efficient operation of an injection-moulding machine demanded then, as well as now, uninterrupted 24hour use – and that is what we did with our four-member team. During those early years, our mother cooked and cared for us. My younger sister Madlen handled the bookkeeping and ran the machine during the worker's break. Sometimes she also helped me change the mould forms. My father and I divided the 24hour operation between the two of us.

### 100 Hour Work Weeks

I worked the night shift from ten o'clock at night until five o'clock in the morning. My father ran production while I slept. Lunch followed my nap and then it was time for the multitude of tasks at hand; product development, repairing and replacing tools, changing machine parts or meeting with customers. The requirements of the day were endless and it was not uncommon to work a one hundred hour week.

Every Swiss franc we earned was invested in new products. A small assortment was soon assembled and this significantly enhanced our chances of business opportunities with major distributors.

9 Drinking glass made of SAN, the first PLASTON product

10 Punch card holder for Viskose

10 Closure for container (the first PLASTON Patent)

12 Key

## Harte Arbeit ist gefragt

Der rationelle Betrieb einer Spritzgussmaschine erforderte damals wie heute einen ununterbrochenen 24-Stunden-Betrieb. Wir waren ein Team aus vier Personen. Unsere Mutter sorgte für das leibliche Wohl. Meine jüngere Schwester Madlen war für die Buchführung, das Pausenablösen an der Spritzgussmaschine und die Mithilfe beim Spritzgussformenwechsel zuständig, während mein Vater und ich den 24-Stunden-Betrieb teilten.

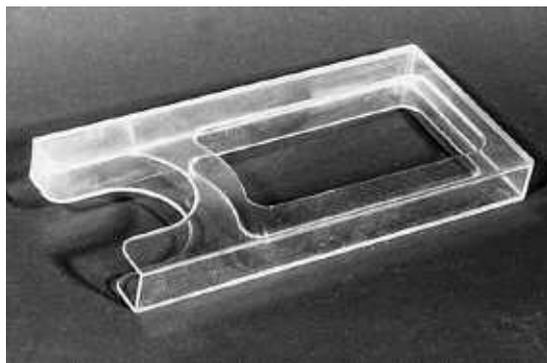
### Wochenpensum von bis zu 100 Stunden

Mein Arbeitseinsatz begann um 22 Uhr mit der Nachtschicht und dauerte bis um 5 Uhr früh. Dann ging es ab ins Bett. Mein Vater übernahm die Produktion. Nach dem Morgenschlaf gab es Mittagessen und danach waren alle möglichen Arbeiten angesagt, wie neue Produkte entwerfen, Werkzeuge ändern und reparieren, Maschinenwerkzeugwechsel, Kundenbesuche und anderes mehr. Ein Wochenarbeitspensum von bis zu hundert Stunden war keine Seltenheit.

Jeder erarbeitete Franken wurde in neue Produkte investiert, sodass sich bald ein kleines Sortiment bildete, das unsere Chancen deutlich verbesserte, auch bei den Grossverteilern ins Geschäft zu kommen.



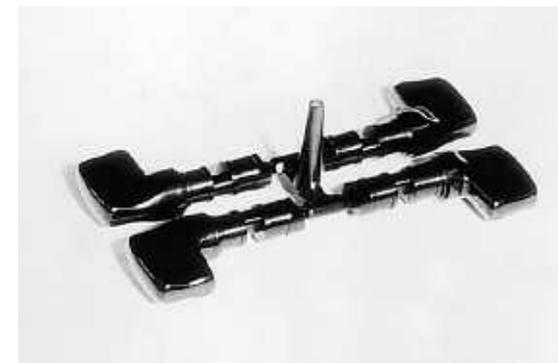
9 Trinkglas aus SAN, das erste PLASTON Produkt



10 Lochkartenhalter für Viskose, 1956



11 Verschluss für Container  
(erstes PLASTON Patent), 1958



12 Tür-Schlüssel, 1957

## Durchbruch mit Salatbesteck

Den eigentlichen Durchbruch, der uns erstmals eine gesunde finanzielle Basis sicherte, schafften wir schliesslich mit einem neuen Salatbesteck.

In den Nachkriegsjahren machten die Grossverteiler Verkaufsaktionen, indem sie Produkte im Doppelpack anboten und als Bonus ein Gratisprodukt mit abgaben. Dieser Vertriebsidee folgend, offerierten wir den beiden Speiseöl-Anbietern Sais und Usego unser neues, in attraktivem «Schweden-Design» gestaltetes Salatbesteck.

### **Our Breakthrough with Salad-Servers**

A simple set of salad-servers provided the breakthrough that offered the first opportunity for our financial security.

In the years following World War II, many major distributors had made special sales promotions. These included products offered in double-packs along with a bonus gift. PLASTON followed this idea by offering two major salad-oil companies, Sais and Usego, our new, attractive «Swedish design» salad-servers.

### **Over 400,000 Salad-Servers Produced**

Both companies accepted our offer. Sais ordered the servers in black; Usego ordered yellow. This sales idea was a gigantic success. Working day and night for months, we produced over 400,000 sets of salad-servers.



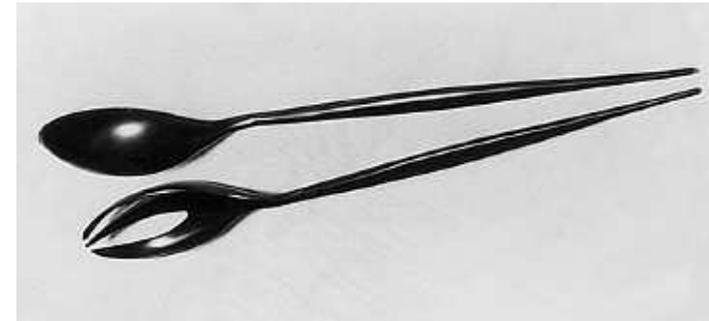
It was not a PLASTON trait to remain content with current success but we were limited to production of small plastic products by the size of our existing injection moulding machine. We envisioned greater possibilities – production of larger products to secure better market positioning.

13 Salad-Servers with Swedish Design –  
the first major production

### Über 400'000 Bestecke produziert

Beide Firmen gingen auf unser Angebot ein – Sais mit einem schwarzen Besteck, Usego mit einem gelben. Die Verkaufsaktion war ein Riesenerfolg. Wir produzierten monatelang Tag und Nacht mehr als 400'000 Salatbestecke.

Auf Erfolgen auszuruhen, war jedoch nie eine PLASTON Eigenheit. Mit unserer kleinen Spritzgussmaschine waren wir auf kleine Kunststoffprodukte beschränkt. Wir sahen aber grosse Möglichkeiten, mit grösseren Produkten unsere Position im Markt zu verbessern ...



13 Salatbesteck in Schweden-Design – der erste grosse Wurf



## Vom «Büdeli» zum Neubau

Verbunden mit der gesunden finanziellen Basis war die geplante Anschaffung einer grösseren Spritzgussmaschine der Grund, über einen Neubau nachzudenken. So musste 1961 unser «Büdeli», wie wir unsere Garage liebevoll nannten, fünf Jahre nach dem Start einem Neubau weichen.

Die «Luise», unsere erste kleine Maschine, zügelte ins neue Produktionslokal, wo sie bald einen grösseren Bruder erhielt. Es war eine 250-Tonnen-Maschine von Netstal – die erste Spritzgussmaschine mit Schneckenkolben-Plastifizierung. Mit dieser Maschine konnten wir nicht nur grössere Teile herstellen, sondern auch die Produktqualität massiv verbessern.

### Die Belegschaft vergrössert sich

Mit dem neuen, grösseren Produktionslokal und dem erweiterten Maschinenpark vergrösserte sich auch die Belegschaft. Mein älterer Bruder Bruno gesellte sich zur jungen Mannschaft. Mit seinem natürlichen Gespür für mögliche Fehlerquellen im Verarbeitungsprozess wurde er bald einmal zum Verfahrensspezialisten, der leidenschaftlich gern und kompetent mit den Verfahrenstechnikern unseres Maschinenlieferanten Netstal über technische Probleme diskutierte.

Die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der neu auf den Markt gelangten Kunststoffe und unser inzwischen bekanntes Image als verlässlicher Partner brachten uns neue Kundenbeziehungen. Eine gesunde Basis war gelegt!

### From Our «Büdeli» to a New Factory

Financial security and plans to purchase a newer, larger injection-moulding machine, made it necessary to seriously consider and complete construction of a new facility. In 1961 we made the move from our «Büdeli» (the name lovingly given to the garage we had occupied for the previous five years) into our new factory.

«Louise», our first small machine, followed us to our new building. She soon had a new big brother; a 250ton machine from Netstal and the first injection-moulding machine with screw preplastication. These new machines not only allowed production of substantially larger parts, but also resulted in major improvements in product quality.

### Increase in Personnel

With the new, larger production location and the expanded machine facilities, we also expanded our work force. My older brother Bruno joined this new team of young employees. His natural ability for spotting possible problem sources in the manufacturing process led to his rapid promotion. As a Process Specialist he was capable of passionately and competently discussing technical problems with both Process Engineers and machine suppliers from Netstal.

14 The «Büdeli» yields to construction of new facilities

15 Water is pumped out of the construction site

16 The new facility takes shape

17 Father Frei during the moving of «Louise» – our first injection moulding machine



14 Das «Büdeli» muss dem Neubau weichen, 1961



15 Wasser in der Baugrube wird ausgepumpt



16 Der Neubau nimmt Gestalt an

17 Vater Frei beim Zügeln der «Luise», 1961



Das eigenständige Profil  
Establishing an Identity



An aerial photograph of a tidal flat, showing a complex network of winding, interconnected channels and ridges of sand and silt. The patterns are highly textured and repetitive, creating a rhythmic, almost cellular appearance. The colors range from light tan to dark, almost black, depending on the moisture and sediment composition. The overall effect is one of natural, organic complexity.

1961-1971



### Special vs. Average

No one wants to be «average». Our sights were set higher on product specialization through innovation and development. The question remained, however, which products and what innovations.

Unfortunately, we had neither the time nor the financial resources to have this problem competently investigated and resolved. Our faith remained in our ability to maintain the normal flow of new projects and, with a bit of luck, to occasionally be presented the opportunity to distinguish us professionally. Maintaining customer confidence among firms like Hilti, Wild and Sandherr became a fulltime activity.

### Cooperation with Sandherr Corporation

Heavy emphasis was placed on finding new innovations for improving our injection moulding tool technology. New technology in the de-moulding process led to the development of the first container lids with an inner grip. These are still used today on Ovomaltine containers.

The success of their previous joint venture encouraged PLASTON and Sandherr to combine forces once again to form SanPlast Corporation. Working together, they set the goal of making greater strides in the development of new products that would be produced by PLASTON. With the introduction of yoghurt cups and goblet shaped containers for ice cream, our product base soon expanded. Eventually, over 30 million individual pieces – cups and containers – were produced annually.

18 The new administration and production facility is proudly presented

19 Round container lids and goblet shaped containers for Sandherr AG, Diepoldsau, 1961 thru 1970

20 PE closures for containers, yoghurt cups and drinking cups

21 CEO Bosshard and Hans Frei

18 Stolz präsentiert sich der Verwaltungs- und Produktionsneubau, 1967

## Spezialitäten statt Mittelmass

Mittelmass war schon immer eine schlechte Position. Wir wollten uns auf irgendeine Weise durch irgendwelche Produktinnovationen zum Spezialisten entwickeln. – Aber: durch welche Innovationen, durch welche Produkte?

Um uns systematisch mit diesen Fragen zu befassen, fehlte es uns an Geld und an Zeit. Wir vertrauten auf unsere täglich professioneller werdende Arbeit und auch auf ein Quäntchen Glück, gelegentlich auf etwas zu stossen, das uns Gelegenheit gäbe, uns zu profilieren. Wir waren in diesen Jahren voll damit beschäftigt, unsere Kunden wie Hilti, Wild und Sandherr Packungen mit unseren Leistungen zu überzeugen.

### Kooperation mit der Sandherr AG

Unsere Innovationstätigkeit konzentrierte sich sehr stark auf Verbesserungen in der Spritzgusswerkzeug-Technologie. So entwickelten wir für die Sandherr AG die ersten Dosendeckel mit Innengriff. Eine Entformungstechnologie, die Schritt für Schritt bis zu einem rundum laufenden Innengriff führte – heute bekannt bei Ovomaltine-Dosen.

Diese sehr intensive Zusammenarbeit in der Produktentwicklung brachte die beiden Firmen zum Entschluss, eine gemeinsame Firma Sanplast AG zu gründen. Ziel war es, gemeinsam weitere Schritte in der Produktentwicklung und die Produktion dieser Artikel bei PLASTON zu forcieren. Joghurt und Kelchbecher für Glacés erweiterten unser gemeinsames Produkteprogramm. Bis zu 30 Millionen Einzelteile, Dosen und Becher wurden jährlich hergestellt.



19 PE-Deckel für Dosen, Joghurt- und Trinkbecher



20 Fettdosen-Deckel, Kelch für die Sandherr AG, Diepoldsau, 1961 – 1970



21 CEO Bosshard und Hans Frei

## Expansion und Neuorganisation

Die Entwicklung brachte es mit sich, dass unsere Platzverhältnisse nach dem Produktionsneubau 1961 und dem Lagerneubau von 1963 bereits wieder an Grenzen stiessen. Mutig und entschlossen wurde eine weitere Produktionshalle geplant.

Dabei musste ein relativ neues Nachbarhaus abgebrochen werden, was uns viel Sorgen bereitete. Schliesslich war es eine unabdingbare Voraussetzung, die Materialflüsse von Lager und Produktion zu optimieren. Der Neubau wurde 1967 feierlich eingeweiht.

### Neue Ära – neue Rollenverteilung

Mit diesem Neubau begann für die PLASTON AG eine neue Ära. Die Zeit, in der jeder von uns alles gemacht hatte – je nachdem, wo gerade Not am Mann war –, war vorbei. Eine neue Organisation musste geschaffen werden, um das zukünftige Wachstum verkraften zu können.

Mein Vater konzentrierte sich nun auf die Geschäftsführung, auf das Personalwesen und den Einkauf. Ich übernahm die Betriebsleitung und den Verkauf. Die Ressorts Finanzen und Technik wurden mit jungen, gut ausgebildeten Fachkräften belegt. So war die PLASTON gut gerüstet für neue Herausforderungen.

### Expansion and Reorganization

Rapid growth made it clear that the increased capacity provided by the facility constructed in 1963 was already at its limit. With both courage and determination, an additional production hall was planned and built.

Construction required the demolition of a relatively new neighbouring house and this was an issue of deep concern. Finally, the demand for optimising material flow between the storage area and production made the demolition an unavoidable necessity.

Dedication of the new facility was celebrated in 1967.

### A New Era – New Responsibilities

Completion of this facility marked the start of a new era for PLASTON. The time of «worker on demand» – one simply worked in the area where one was needed – was over. Definition of responsibilities and internal reorganisation were required if we were to meet the demands of future growth.

Following our reorganisation plan, my father accepted the position of Business Manager and also directed the Personnel and Purchasing Departments. I accepted responsibility as Plant Manager as well as heading the Sales area. The Finance and Technical Department positions were filled with eager young staff members well educated in their respective fields. At this point, PLASTON was well prepared to face new challenges.

22 Production facility 1965 – the space capacity at its limit



22 Produktionsbetrieb 1965 – Die Platzverhältnisse sind eng geworden

## Our Strategy Review

The many and sometimes highly complex requests from our industrial clients bound us to ever greater demands in quality. At the same time, the steady increase in PLASTON's product range made it now vital that we review our current strategy. We could not afford to squandering away our energies – specialization was our goal.

### High-Grade Products and the Major Investment in Larger Products

Our strategy review resulted in the following points:

1. We would concentrate on production of high-grade, durable products – for industrial as well as household markets.
2. We would invest in larger production machinery allowing us to distinguish ourselves amid the growing floods of small, cheaper imports from Asia. Transportation of larger products over long distances was not cost effective. As well, production of larger sized products would result in a more economical relative wage-cost factor on our large machines. (The wage increase during this time was normally 5 to 10% per year.)
- 23 The investment in larger production machinery allowed us to lay the foundation for the implementation of the new strategy, 1970

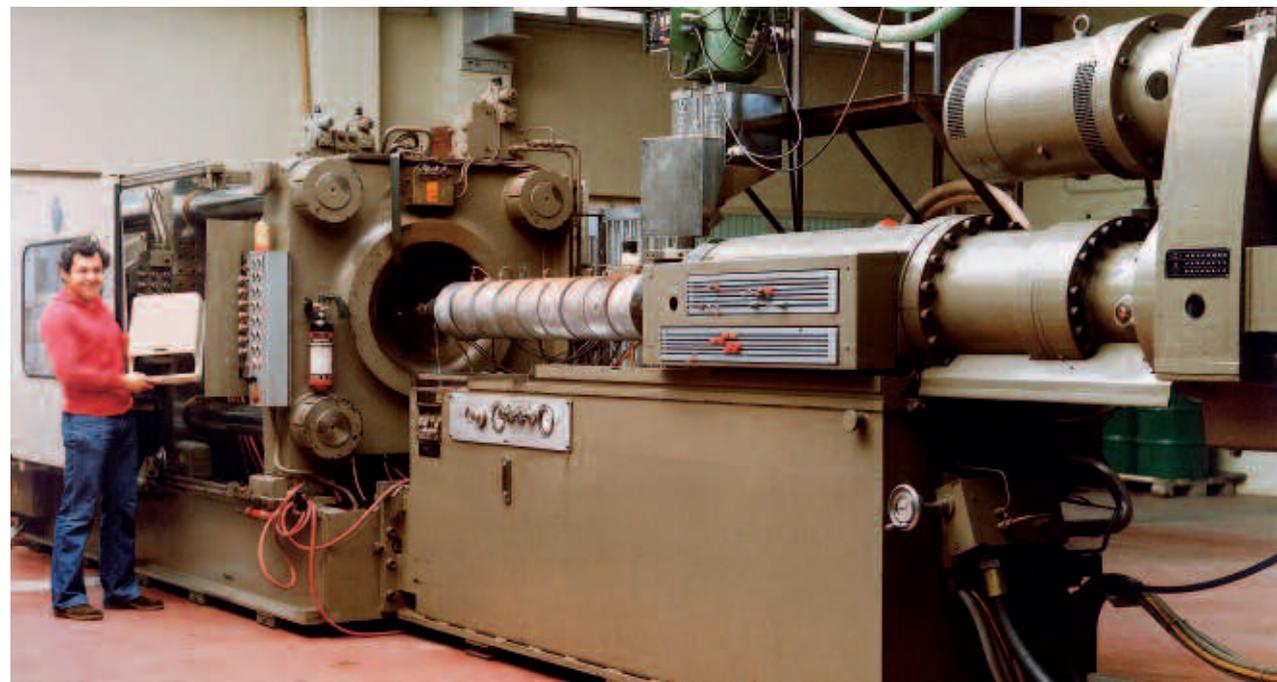
## Die Strategie wird überprüft

Die vielen, zum Teil hoch komplexen Aufträge unserer Industriekunden, verbunden mit immer höheren Qualitätsanforderungen und unserem stetig vergrößerten Angebot an PLASTON eigenen Produkten, machten eine Strategieüberprüfung notwendig. Nicht Verzettelung, sondern Spezialisierung war ja unser Ziel.

### Hochwertige Produkte und grosse Anlagen

Das Ergebnis unserer Strategie-Überlegungen war:

1. Wir konzentrieren uns auf hochwertige, langlebige Produkte – sowohl im Industrie- als auch im Haushaltprodukte-Bereich. (Dies bedeutete den Ausstieg aus den Einwegprodukten und die Auflösung einer über viele Jahre erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Firma Sandherr.)
2. Wir investieren in grosse Produktionsanlagen, um uns der einsetzenden Flut von Billigprodukten aus Fernost zu entziehen. Grosse Produkte können nicht so einfach wirtschaftlich über längere Strecken transportiert werden. Zudem kann der relative Lohnkostenanteil auf Grossmaschinen besser verkraftet werden. (Die Lohnteuering betrug in diesen Jahren regelmässig 5 bis 10% pro Jahr.)



23 Mit der Investition einer Grossmaschine wird die Voraussetzung geschaffen, die neue Strategie umzusetzen, 1970



FALLOTT  
DX 100 L<sup>®</sup>

### The «Go Ahead» from Hilti

Perhaps it would be a coincidence, perhaps it would come as a stroke of fate – in either case, our attention would stay focused on any possibility or opportunity where our strategy could be put into action.

Hilti had previously made the decision to close its in-house plastics laboratory and had offered this equipment to PLASTON. During a visit of their warehouse in Mauren, Lichtenstein we discovered a mountain of red metal cases. My father just happened to mention to the Hilti Purchasing Director, «These cases could also be made out of plastic.» The answer came back, «We already have enough problems with our power tools, we don't want to add more problems with the cases.» Naturally, we were not pleased with this reply.

For the next two years, I worked hard creating hand-made prototypes of cases with hopes of impressing the people from Hilti with our product ideas. Maybe it was the constant pressure, but Hilti finally agreed that, at our own risk, we could produce cases for one of their power tool models.

### The Hilti Case – A New Dimension

Self-confidence is essential to overcome the fear of risk. So, with this confidence, the first cases were built and tested and the result: the cases could even withstand the cold-fall tests.

Hilti's corporate decision to sell their complete line of products in specially designed Hilti cases was both a confirmation and a challenge for us – a confirmation because once again determination and power of persuasion won; a challenge because the dimensions of this project left all previous projects in the shadows.

24 Prototype of the first Hilti case, produced at our own risk, proved itself under extreme testing, 1969

25 The Hilti power tools are well presented in their new cases

24 1969 –Der Prototyp des ersten Hilti Koffers ist auf eigenes Risiko erstellt worden und bewährt sich im Härte-test, 1969

## Grünes Licht von Hilti

Vielleicht war es Zufall, vielleicht glückliche Fügung – oder aber ganz einfach die Tatsache, dass wir stets unsere Aufmerksamkeit auf mögliche Chancen ausrichteten, um unserer Strategie Taten folgen zu lassen:

Hilti hatte sich entschlossen, das hauseigene Kunststofflabor aufzuheben, und uns angeboten, Laborgeräte zu übernehmen. Bei der Besichtigung in einer Lagerhalle in Mauren entdeckten wir riesige Berge roter Blechkoffer. Mein Vater meinte spontan zum damaligen Hilti Einkaufschef: «Diese Koffer kann man doch auch aus Kunststoff herstellen.» Ebenso spontan kam die Antwort: «Wir haben genügend Probleme mit den Geräten, wir wollen nicht auch noch Probleme mit den Koffern.»

Nun, diese Aussage befriedigte uns natürlich nicht. Fast zwei Jahre lang habe ich in der Folge versucht, mit selbst gebastelten Prototypen die Hilti Leute von unserer Produktidee zu überzeugen. Vielleicht, um dem langen Drängen zu begegnen, hat Hilti zugesagt, dass wir auf eigenes Risiko für einen bestimmten Gerätetypen einen Koffer produzieren können.

### Der Hilti Koffer – eine neue Dimension

Nur wer an seine Produktidee glaubt, hat keine Mühe, ein Risiko einzugehen: Der erste Koffer wurde gebaut, getestet und siehe da – er bestand alle noch so kalten Falltests! Die Entscheidung der Hilti Konzernleitung, zukünftig sämtliche Produkte in einem speziellen Hilti Design-Koffer zu verkaufen, war für uns Bestätigung und Herausforderung zugleich. Bestätigung, weil wieder einmal das zähe Durchhalten und die Überzeugungskraft gesiegt hatten, und Herausforderung, weil dieses Projekt alle bisherigen Projektdimensionen weit in den Schatten stellte.



25 Die Hilti Geräte präsentieren sich prächtig im neuen Koffer

## Der PLASTON Spirit

In der Zwischenzeit hatte sich so etwas wie ein PLASTON Spirit entwickelt. Ein erfolgshungriger Geist in der inzwischen grösser gewordenen Mannschaft, die Herausforderung suchte und mit allen Mitteln beweisen wollte, dass PLASTON die vorgegebenen Projektziele zu erreichen gewillt war, auch wenn noch so viele Hindernisse sich in den Weg stellten – und deren gab es nicht wenige.

Unsere Konstruktionskapazität war weit unterdotiert. Unter Beizug eines Hilti Konstrukteurs konnte diese erste Hürde überwunden werden. Unser Maschinenlieferant Krauss Maffei war nicht in der Lage, rechtzeitig eine 1000-Tonnen-Maschine anzufertigen. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg: Wir kauften deren Labormaschine und waren rechtzeitig bereit, die neuen Kofferwerkzeuge zu bemustern.

### Ein Koffer, der das Herzblut bewegt

Die neue Koffergeneration war rechtzeitig auf dem Markt und ist in der Zwischenzeit zum eigentlichen Imageträger und nicht mehr wegzudenkenden Marketinginstrument von Hilti geworden. Das war eine tolle, anspruchsvolle Zeit, die das ganze Herzblut der Mannschaft bewegte und begeisterte.

### The PLASTON Spirit

The real PLASTON Spirit evolved during this time. An underlying hunger for success thrived among the team members. New challenges were welcomed and we took pride in proving that PLASTON could and would reach target goals, regardless of what obstacles were presented – and there were more than just a few.

The production of the first Hilti power-tool case presented an early challenge. At that time, our design capabilities were extremely limited. Eliciting the help of Hilti design engineers we were able to clear our first hurdle. Our next obstacle required a little more creativity. Krauss Maffei, our machine supplier, couldn't meet our delivery deadline for the 1000ton machine that was needed for production. But, «Where there's a will, there's a way»! We simply bought their demonstration model machine and were up-and-running in time to produce samples for Hilti's new cases.

### A Case of Inspiration

The new generation of tool cases hit the market at precisely the right time and subsequently has become an indispensable marketing instrument and image



26 1969 bis 2006 – Fünf Koffer-Generationen im Laufe der Zeit

bearer for Hilti. This was an incredibly ambitious and demanding time for our team – a time of both strong motivation and deep inspiration.

Thankfully, this was not an isolated incident, and I can personally say that the next three generations of Hilti cases developed and produced in 1980, 1990 and 2005 created a sense of adventure and challenge within the walls of PLASTON. There was a pioneer spirit that, through our unyielding determination, positively influenced the effort and performance of everyone.

The Hilti project allowed us to set the cornerstone for our company strategy and to prove that it was indeed possible to establish an identity – even within the power tool industry.

26 1969 to 2006 – Four generations of cases through the years

27 Members of PLASTON's management let their beards grow until the major project for Hilti was successfully completed

Zum Glück nicht ein Einzelfall, und da greife ich der Geschichte voraus: Die weiteren drei Hilti Koffergenerationen in den Jahren 1980, 1990 und 2005 haben in der PLASTON immer Aufbruchstimmung besonderer Art hervorgerufen – einen Pioniergeist, der durch einen unbeugsamen Willen zu Spitzenleistungen geprägt wird.

Mit diesem Hilti Projekt wurde ein erster Meilenstein in der Umsetzung unserer Strategie genutzt. Wie die Geschichte zeigt, auch eine Möglichkeit, sich im Industriegeschäft der Power Tools zu profilieren.



27 Das PLASTON Kader lässt die Bärte wachsen, bis das Hilti Grossprojekt erfolgreich abgeschlossen war



## Luftbefeuchter – das zweite Standbein

Auf die gleiche Zeit in den Sechzigerjahren geht auch die Erfolgsstory der Luftbefeuchter-Geräte zurück, unseres zweiten strategischen Standbeins.

Es war 1963. Ich verbrachte damals gerade ein Studium am Kunststoffinstitut der technischen Hochschule in Aachen. Ich befasste mich in meiner Diplomarbeit mit einem Luftbefeuchter-System, das die Wärme von Radiatoren nutzen sollte, um die in der Heizperiode zu tiefe Feuchtigkeit zu erhöhen. Dieses Produkt wurde in der Folge von der PLASTON zu Hunderttausenden produziert und verkauft.

### Ein erster Meilenstein im Konsumgüterbereich

1967 brachte eine französische Firma via Migros ein elektrisch betriebenes Luftbefeuchter-Gerät auf den Markt. Zu dieser Zeit war es unmöglich, alle Marktteilnehmer in der Schweiz gleichzeitig zu beliefern. Man musste sich für Migros entscheiden – oder für alle anderen Grossverteiler.

Aus Risikoüberlegungen konzentrierten wir uns auf die breite Basis von Kunden. Ausgelöst durch die Marktneuheit bei Migros, forderte uns der Einkaufschef von EPA auf, ein elektrisches Luftbefeuchter-Gerät zu entwickeln. In Anbetracht der grossen Nachfrage entschieden wir uns, auf das Projekt einzugehen.

Mit diesem Produkt begann ein langer, schwieriger Weg, um das spezifische Know-how in diesem Markt aufzubauen. Auch in diesem Fall hat sich unser Einsatz gelohnt. In der von uns angestrebten Profilierung konnte auch im Konsumgüterbereich ein erster Meilenstein gesetzt werden.

### Air Humidifiers – A Dual Approach

The success story of the air humidifying systems – our dual approach – unfolded in 1963.

I was actively involved in my studies at the Plastics Institute of the Technical University in Aachen, Germany. The main emphasis of my diploma thesis was the development of an air humidifier system that, using the heat produced by a radiator, was able to raise the air humidity level during heating periods. Since then, PLASTON has successfully produced and sold hundreds of thousands of air humidifiers based on this system.

### Establishing our Name in the Consumer Goods Sector

In 1967 a French firm introduced an electrically operated air humidifying system through Migros. It was virtually impossible, at that time, for any single manufacturer to simultaneously supply all Swiss markets. A decision was required: to work exclusively with Migros or explore possibilities with other major distributors. Carefully considering the risks, we chose not to limit ourselves to just one option but rather to concentrate on the broader customer base.

Inspired by this new, innovative product offered by Migros, the Director of Purchasing of another major retailer, EPA, inquired if we could develop our own electric air humidifier. Based on the current demand for such a product, we agreed to accept this challenge.

Production of the air humidifiers started the long, difficult process of developing specific know-how in that market. But, our commitment and effort were rewarded. We achieved what we had strived for – establishing the PLASTON reputation in the consumer goods sector.



28 Verdampfer «Climatic», 10 Liter Fassungsvermögen, 1971



29 Verdampfer «Boneco», 6 Liter Fassungsvermögen, 1969

28 Vaporiser «Climatic», 10 litre capacity, 1971

29 Vaporiser «Boneco», 6 litre capacity, 1969

30 The radiator evaporator – predecessor to the electric humidifier, 1963

30 Der Radiatoren-Verdunster – Vorläufer der elektrischen Luftbefeuchter, 1963



Die Zeiten des Umbruchs  
Changing Times



An aerial photograph of a sandy beach. The sand is a light, textured grey. Several small, green and yellowish plants are scattered across the surface, casting dark, elongated shadows to the right. The overall scene is bright and clear.

1971 - 1991

## Erste Bewährungsprobe der neuen Führungsgeneration

Noch zu Beginn der Siebzigerjahre prognostizierte Professor Kneschaurek von der Hochschule St. Gallen ein ungebrochenes Wachstum für die Zukunft. Doch der Ölschock von 1973 löste eine bisher nicht gekannte Wirtschaftskrise aus. Die Wirtschaftsführer reagierten meist konsterniert und taten sich schwer im Umgang mit der neuen Realität.

Für die PLASTON bedeutete dies, gleichzeitig mit der Last der grossen Investitionen in Gebäude und Maschinen und dem schlagartigen Rückgang der Industrienaufträge fertig zu werden. Zudem geriet auch der Konsumgütermarkt aufgrund der allgemeinen Unsicherheit ins Stocken.

### Geschäftsübergabe im Zeichen der Zuversicht

Mitten in diesem Szenario übergab mir mein Vater 1973 die Leitung unseres Unternehmens. Ich war stolz über das Vertrauen, das mir mein Vater damit bezeugte. Es bestärkte mich in meinem Optimismus, Mittel und Wege zu finden, um gestärkt aus dieser Situation hervorzugehen.

In der neu geschaffenen Geschäftsleitung behielt mein Vater den Einkauf und das Personalwesen, Peter Blättler wurde Finanzchef, Franz Gutmann technischer Leiter, Benno Büchel Betriebsleiter und Bruno Frei Verfahrenstechniker, während ich die Gesamtleitung und den weiteren Marktaufbau an die Hand nahm.

### A Major Challenge for the New Generation of Leadership

Until the early 1970's professor Kneschaurek of the University of St. Gall and other leading economists predicted a continuing period of undiminished economic growth. However, the oil crisis of 1973 drastically altered this projection and created an economic crisis of major proportions. Business leaders reacted in disbelief and found it difficult to face this new reality.

These new circumstances left PLASTON in the difficult position of simultaneously coping with the financial burden of major investments in buildings and machinery while confronted with the sudden decline in industrial orders. Complicating matters was the general sense of insecurity and the subsequent slow-down in consumer spending.

### Leadership Change – a Sign of Confidence

In the midst of this economic scenario, my father handed the responsibility of corporate leadership over to me. I was extremely proud of this trust and confidence and it strengthened my optimism in finding ways and means to successfully work us out of our existing situation.

In the new management team, my father retained his position as head of the Purchasing and Personnel departments. Other management members included; Peter Blätter, Chief Financial Officer; Franz Gutmann, Technical Director; Benno Büchel, Production Manager and Bruno Frei, Process Engineer. Along with the responsibilities of general management, I also took the reins for business development.



31 Roland Frei übernimmt die Führung der PLASTON von seinem Vater



32 Roland Frei stellt die Führungscrew der zweiten Generation vor – von links: Franz Gutmann, Benno Büchel, Vater Frei, Bruno Frei, Peter Blättler

31 Roland Frei assumes the corporate leadership position of PLASTON following his father

32 Roland Frei introduces the management team of the second generation – from left: Franz Gutmann, Benno Büchel, Father Frei, Bruno Frei, Peter Blättler

### Making the Best of a Bad Situation

The oil crisis had brought an abrupt end to a period of unlimited economic growth. In ever-shorter cycles, the economic picture would change. These new circumstances forced management to quickly identify and implement changes to keep us on course.

As a result of the oil shortage, the delivery of plastic materials was subject to a quota system. Our director «had both hands full» securing the raw materials necessary for production. Together with our customers, we searched for solutions that would enable us to survive this difficult phase. Effective cost-management, combined with the assistance of our major customers, helped us to overcome this major challenge.

### Electronic Data Processing – a Welcomed Addition

Budgeting and controlling became essential tools for coping with the fast-paced changes in business cycles. In the process, the addition of the new EDP System became a valued aid in improving cost accounting. Management was now better equipped to reach the necessary conclusions as to which of our products were profitable and which were not.

As a result, PLASTON made major strides in the quality of management information during those years. Looking back, PLASTON was able to overcome most financial obstacles and find itself in an even better position than previously. Having the foresight to view these economic cycles as a test and therefore a chance to improve, we were able to set up the procedures necessary to detect potential problems and improve professional management.

33 In ever shorter cycles, the economic picture would change

## Die Krise als Chance genutzt

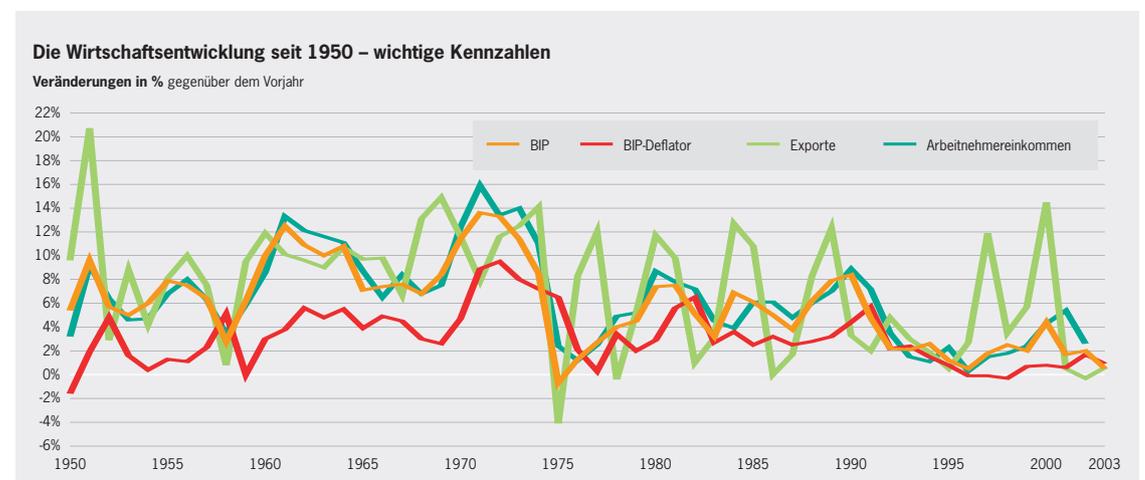
Die Zeit des anhaltenden Wachstums hatte mit der Ölkrise ein jähes Ende gefunden. In immer kürzeren Zyklen veränderte sich das wirtschaftliche Umfeld. Dies erforderte vom Management die Fähigkeit, notwendige Kurskorrekturen frühzeitig zu erkennen und umzusetzen.

Als Folge der Ölverknappung wurden die Kunststofflieferungen kontingentiert, sodass unser Seniorchef alle Hände voll zu tun hatte, um die notwendigen Rohstoffe zu beschaffen. Mit den Grosskunden versuchten wir Lösungen zu finden, um die schwierige Phase gemeinsam zu bewältigen. Unsere guten Beziehungen machten sich bezahlt. Mit einem gezielten Kostenmanagement und der Mithilfe unserer Grosskunden bewältigten wir diese neue Herausforderung.

### Die EDV hält Einzug – eine willkommene Hilfe

Budgetierung und Controlling wurden immer mehr zu unerlässlichen Instrumenten, um die sich schnell wechselnden Zyklen erfolgreich zu bewältigen. Dabei leisteten die neuen EDV-Systeme willkommene Hilfe, um das betriebliche Rechnungswesen so zu verfeinern, dass daraus die richtigen Schlüsse gezogen werden konnten, mit welchem Produkt Geld verdient oder verloren wird.

Die PLASTON hat in diesen Jahren grosse Fortschritte in der Management-Informationsqualität gemacht. Überhaupt zeigt die Geschichte, dass PLASTON aus den verschiedenen Krisen immer wieder gestärkt hervorgegangen ist. Mit der richtigen Einstellung, diese Wirtschaftsphasen als Reifepfung und damit als Chance zu verstehen, wurden viele neue Instrumente der Früherkennung und der professionellen Bewältigung geschaffen.



33 In immer kürzeren Zyklen verändert sich das wirtschaftliche Umfeld

## Bosch – der neue Grosskunde

Der von mir als Hauptziel angestrebte Marktausbau über die eigenen Landesgrenzen hinaus zeigte bald einmal Früchte. Österreich, Deutschland, Skandinavien sowie die Benelux-Staaten wurden systematisch via Einkaufszentrale von Grossverteilern und PLASTON Vertretungen in den einzelnen Ländern erschlossen.

Mit innovativen Eigenprodukten, beispielsweise dem patentierten Dauerkaffeefilter, machte sich PLASTON international einen Namen als kreatives Unternehmen. Unsere Auftritte an der jährlichen Kölner Messe für Haushaltprodukte bescherten uns viele neue Kunden. Das Umsatzwachstum und damit einhergehend die Ertragslage verbesserten sich zusehends.

### Ein Erfolg der Unnachgiebigkeit

Selbstverständlich gab es auch Rückschläge. Unser Engagement mit Hilti wurde natürlich auch beim Mitbewerber Bosch mit Aufmerksamkeit beobachtet. Ein Bosch spezifisches Kofferprojekt scheiterte 1973 an der begrenzten Rohstoff-Verfügbarkeit für Kunststoff. Jahre später scheiterte ein neuer Anlauf an Gegengeschäften, die Bosch mit Ostblockstaaten machte. Diese konnten für Gerätelieferungen lediglich Blechkoffer als Zahlungsmittel anbieten.

Aber schliesslich siegte wieder einmal unsere Unnachgiebigkeit. Nach 15 Jahren intensiver Beratung wurde Bosch unser zweiter Grosskunde, womit wir unsere Abhängigkeit erheblich reduzieren konnten. Unser Know-how konnte zum Vorteil beider Kunden eingesetzt werden – in Produktinnovationen und damit verbunden in Kostensenkungen. Der neue Bosch Koffer zeichnete sich durch einen ganzflächigen Prägedruck aus – zu dieser Zeit eine echte Innovation!

### Bosch – a New Key Account

We successfully reached our main target of broadening our customer base beyond the Swiss border. By working closely with various retail chains and establishing local PLASTON distributors, we were able to gain access to markets in Austria, Germany, Scandinavia and the Benelux countries.

Products like our patented permanent coffee filters established PLASTON with an international reputation for creativity and innovation. Our participation at the Cologne Exhibition of household products in Germany, presented us with many new customers. Accordingly, sales rose and profits increased substantially.

### A Result of our Unyielding Efforts

Of course, we also experienced a few setbacks. Our activities with Hilti were closely watched by their competitor, Bosch. Due to the shortage of raw materials in 1973, a project we had planned with Bosch never materialized. Years later, another contract failed because a negotiation agreement between Bosch and its Eastern Block customer stipulated that payment for the power tools would only be made in the form of sheet metal cases.

Here at PLASTON we never learned to accept «NO» for an answer. After fifteen years of intensive deliberations, Bosch became our second key account. This had a major impact on reducing our dependency. Our know-how could now be implemented to the advantage of both Hilti and Bosch in product improvements and cost reductions.

A distinguishing feature of the new Bosch case was the introduction of full-size relief printing – a true innovation at the time!



34 Bosch, unser zweiter Grosskunde



35 Die patentierte Dauerfilter-Serie revolutioniert die Kaffee-Zubereitung



36 Boneco Dauerkaffeefilter-Präsentation an der Kölner Hausgerätemesse

34 Bosch, our second Key Account

35 The patented permanent coffee filters revolutionised coffee preparation

36 Presentation of the Boneco permanent coffee filter at the Cologne Exhibition of household products

37 The new Bosch tool case distinguished itself with full-size relief printing

37 Der neue Bosch Koffer zeichnet sich durch einen ganzflächigen Prägedruck aus, 1985



  
**BOSCH**

UBH 6/35 D 11206

## Der Firmengründer verlässt uns

Im Sommer 1977 machten sich bei meinem Vater erste Anzeichen einer Krankheit bemerkbar, deren Ursprung 21 Jahre zurück lag. Dank seiner Energie, die er in sein Lebenswerk zu investieren in der Lage war, wurde die Viscose-Krankheit lange Zeit zurückgehalten. Durch das altersbedingte Nachlassen seiner Kräfte holte sie ihn aber wieder ein.

Ein Leben voller Energie und Tatkraft ging zu Ende. Ein Vater, ein Chef, dessen Leben und Vorbild für uns alle wegweisend bleibt, war nicht mehr. Für uns bleibt die Erinnerung an eine Persönlichkeit, die von Gradlinigkeit, Verlässlichkeit, Vertrauen und einem hohen Verantwortungsbewusstsein ihrer Mitarbeitern gegenüber geprägt war.

### Die Wertschätzung ist geblieben

Für mich als Nachfolger und Junior-Chef entstand erstmals ein Gefühl des Alleinseins. Nicht das Gefühl, der Aufgabe nicht gewachsen zu sein, nein, vielmehr das Vermissen der Möglichkeit, die Meinung meines Vaters einholen zu können.



38 Unser Seniorchef mit 77 Jahren voller Dynamik und Begeisterung

Meine Verehrung für ihn wurde insbesondere durch die Tatsache bestärkt, dass er mir während der letzten Jahre nie dreingeredet hatte. Er wusste, wie wichtig das Selbstvertrauen für die Führungsperson an der Spitze eines Unternehmens ist.

Diese Wertschätzung für meinen Vater hat auch nach seinem Tode nie nachgelassen. So war ich vor wichtigen Entscheidungen immer im Zwiegespräch mit ihm, habe ihn um Rat gefragt, und schliesslich hatte ich das sichere Gefühl, auch in seinem Sinne entschieden zu haben.

### We say Goodbye to our Company Founder

In the summer of 1977, the first signs of the illness that had silently plagued my father for the previous 21 years, started to appear. The energy he had invested in his life's work had helped to suppress the symptoms of the «Viscose disease» for many years. With advancing age, however, my father's strength failed. A life of energy and service had come to its end. We had lost a father and a leader whose life was an example to all. Remaining were the memories of an individual who was straight-forward and dependable, trustworthy and kind – and someone who possessed a strong sense of responsibility. These are qualities that have left a lasting impression on his employees.

### The respect and appreciation lives on

For the first time as company successor and son, I felt alone. I never felt that I couldn't continue what my father had begun; it was rather the idea that I could no longer seek his advice.

During his last years, the respect for my father was strengthened by the fact that he never forced his views or tried to interfere. He was well aware that the position of corporate leader required self-confidence.

The respect and appreciation I held for my father has not diminished since his death. Previously, before making an important decision I would consult with him because I valued his opinions. Today, I still have a sense of security in knowing that he would be pleased with the choices I have made.

38 At 77 years old, our Senior Director still dynamic and enthusiastic

39 He loved his band music and gladly held the conductors baton



39 Er liebte seine Blasmusik und führte gerne den Dirigentenstab

### PLASTON on the Rise

New product development in our air humidifier sector and the continuing commitment to supply cases to both Bosch and Hilti had placed such growing demands on our limited storage capacity that the situation was rapidly becoming critical. We were still experiencing the ups and downs of economic fluctuations of the 1970's and we needed a flexible solution to our storage concerns.

So, we constructed a 50 x 100 meter inflatable storage hall. This wasn't the best solution, but for the time being, it was definitely the cheapest solution. In 1980 renewed confidence in the economy supported the decision to remove the inflatable structure and construct a new high rack warehouse.

### Productivity Increase and the ISO Certification

Innovation and product development allowed PLASTON to steadily strengthen our market position in the 1980's. Participation in the export market however, made it essential that we constantly review our own position. Important goals for us were the yearly increase in productivity and, improvements in process and product quality. Subsequently, sales rose from 100,000 (per capita) in 1977 to 180,000 in 1987. In 1997 sales had climbed to over 300,000.

Our efforts in quality management were rewarded in 1988 when we received the ISO 9001 Certification. PLASTON was distinguished as the first Swiss plastics processing company with this certificate.

40 The first shipment of PLASTON products for the USA market leaves our facility

41 Faced with uncertain economic fluctuations we solved our storage concerns by constructing an inflatable storage hall – assembly time was 45 minutes



40 Der erste Container mit PLASTON Produkten verlässt unser Werk in die USA, 1979

## Die PLASTON im Steigflug

Mit neuen Produktentwicklungen im Bereich Luftbefeuchtung und der inzwischen ausgebauten Position bei unseren Kofferkunden Hilti und Bosch wuchs der Bedarf an Lagervolumen drastisch. Auf Grund der unsicheren Wirtschaftslage mit ständigem Auf und Ab entschieden wir uns in den Siebzigerahren für eine flexible Lösung unseres Lagerproblems.

Wir erstellten eine Traglufthalle mit einem Ausmass von 50 mal 100 Metern. Vom Handling her war dies zwar keine optimale, aber eine gute und kostengünstige Lösung auf Zeit. Im Jahre 1980 machte diese Traglufthalle dann einem Hochregallager-Neubau Platz. Das wiedererlangte Vertrauen in die Wirtschaft begünstigte diesen Entscheid.

### Produktivitätssteigerung und ISO-Zertifizierung

Durch die Innovationen in der Produktentwicklung konnte PLASTON in den Achtzigerjahren die Marktposition stetig ausbauen. Das Bestehen in den Exportmärkten machte aber eine ständige Überprüfung der eigenen Position unerlässlich. Die jährliche Steigerung der Produktivität und die Verbesserung von Prozess- und Produktqualität waren wichtige Ziele. So wurde die Pro-Kopf-Umsatzzahl von 100'000 Franken im Jahre 1977 auf 180'000 Franken im Jahr 1987 und bis 1997 gar auf über 300'000 Franken gesteigert.

Unsere Anstrengungen im Bereich Qualitätsmanagement wurden im Jahre 1988 mit dem ISO-9001-Zertifikat gewürdigt. PLASTON war das erste Schweizer Kunststoffverarbeitungsunternehmen, das sich am Markt mit dieser Auszeichnung profilieren konnte.



41 Aufgrund der unsicheren Wirtschaftslage lösen wir unser Lagerproblem mit einer Traglufthalle. Die Halle stand innerhalb von 45 Minuten, 1973

## Die Infrastruktur wird optimiert

Durch die erfreuliche Geschäftsentwicklung in den Achtziger Jahren wuchs das Volumen an Halb- und Fertigfabrikaten. Damit einhergehend hatten die Platzverhältnisse im Hochregallager und in der Produktion wieder einmal prekäre Ausmasse angenommen. Mit der Einführung der Just-in-time-Produktion und -Belieferung konnte die Lagerbeanspruchung wieder auf ein vernünftiges Mass gebracht werden.

Dagegen war die Produktionshalle vollgestopft mit Maschinen. An Kapazitätsausbau und vor allem an die dringend notwendigen Rationalisierungs- und Automatisierungsschritte war unter diesen Bedingungen nicht zu denken.

### Mit Rationalisierung dem Preisdruck begegnet

So wurde ein weiteres Mal mit der Überprüfung der Materialflüsse eine optimale Infrastruktur geplant und damit die Voraussetzung für einen Erweiterungsbau geschaffen. In den Jahren 1989/90 entstand schliesslich die Produktionshalle, in der heute die grossen Spritzgussmaschinen stehen. Mit diesem Entwicklungsschritt wurde eine ganze Anzahl von Rationalisierungsprojekten realisiert. So konnte zukünftig die Rohstoffanlieferung in Granulatform direkt in die zwei grossen Silos erfolgen. Mit der erweiterten Rohstofftrocknungs- und aufbereitungsanlage wurde zudem die ganze Rohstoffzuführung und -einfärbung weitestgehend automatisiert.

Die Lagerung der grossen Spritzgusswerkzeuge auf seitlich in der Produktionshalle angebrachten Bühnen (bedienbar mit einer flexiblen Krananlage) machte es möglich, Werkzeugwechsel wesentlich zu verkürzen. Und last but not least konnten das Bedrucken und das Montieren der Koffer zum Teil automatisiert werden. Rationalisierungsschritte, die wichtig waren, um dem permanenten Preisdruck des Marktes zu begegnen.



42 Zwei grosse Rohmaterialsilos vereinfachen unsere Rohstoff-Logistik



43 Viele 100 Tonnen Beton-Eisen garantieren die Tragfähigkeit für die grossen Produktionsmaschinen



44 Eine gigantische Baustelle zeigt das Ausmass der Neubaus

### Optimising our Infrastructure

Positive business developments during the 1980's resulted in a marked increase in the volume of semi-completed and completed products. Once again, we were confronted with concerns over an ever more precarious lack of space in both the production area and in our high rack storage

With the advent of «just-in-time» production, the demand on our storage capacity was reduced to a more manageable level. However, our production facility remained «filled to the brim» with machines. Under these circumstances, it was unthinkable to increase production, and even more importantly, it was impossible to implement the steps necessary to improve efficiency and automation.

### Winning the Price War with Streamlined Production

Upon careful re-evaluation of the material flow, we were able to plan an optimal infrastructure and fulfil the requirements for the next annex. During the years 1989/90 we built the production hall in the space currently occupied by the big injection-moulding machine. This expansion allowed us the opportunity to implement several new efficiency improvements programs. We could now receive our raw goods in granulated form and store them in two large silos, and the expanded drying and conditioning unit allowed for the partial automation of the flow, as well as the drying, of the raw material.

On one side of the production hall, we positioned the large injection-moulds on a raised platform that could be operated by an adjustable crane. This new location made it now possible to considerably shorten the time required for changing parts and moulds. And «last but not least» the imprinting and assembly of the cases could also be partially automated.

Initiation of these important streamlining measures was a vital factor in our ability to face the permanent pricing pressure of the market.

42 Two large silos simplified our raw material storage and logistics

43 Several hundred tons of iron reinforcement guaranteed a solid foundation for the large production machines

44 A gigantic construction site shows the proportions of the new production hall

45 PLASTON in Widnau before and after construction of the new building

45 Die PLASTON in Widnau vor und nach dem Neubau





### «We are PLASTON»

Even in personal development, it is important to keep pace with the changing times. For many years there has been evidence of a special PLASTON spirit, and this spirit is carried with proud and the knowledge that one is not just working for a successful company but is also making a valuable contribution to that success. But being good is not good enough – we must always be willing to improve! Following these guidelines, we constantly adapt PLASTON's organization and management concept to consider new ideas and developments.

#### The corporate culture – the deciding factor

In preparation of inevitable change, our management team participated in several extremely interesting seminars where they were faced with the challenge of confronting themselves. They practiced scenes requiring unveiled candour, critical self-evaluation and conflict resolution. This experience is still fondly remembered today.

Other seminars followed. The next addressed the issue of improving and clarifying the MBO process – Management by Objectives. From «the top down» this process inspired personal development and the spirit of PLASTON within the workforce and strengthen the conviction that «We are PLASTON».

What we know as the PLASTON Spirit was not only considered important at that time; to this day it is still considered the deciding factor for each and every successful business – the corporate culture.

46 PLASTON's motivating environment sets the stage for team spirit and exceptional performance

47 Celebrating both success and special events are a basic element of the PLASTON culture «We are PLASTON»

46 Das motivierende PLASTON Umfeld ist Voraussetzung für Teamgeist und Spitzenleistungen

## «Wir sind PLASTON»

Auch die Personalentwicklung musste laufend mit den gestiegenen Anforderungen Schritt halten. Zwar war seit vielen Jahren ein typischer PLASTON Geist zu spüren. Ein Geist, getragen von einem gewissen Stolz, in einem erfolgreichen Unternehmen arbeiten zu können und dabei seinen Beitrag mit einbringen zu können.

Es genügt nicht, gut zu sein – wir müssen gewillt sein, permanent dazuzulernen. Unter diesem Vorzeichen wurden die Organisation und die Führungskonzepte laufend den neusten Erkenntnissen angepasst.

#### Die Unternehmenskultur – der matchentscheidende Faktor

In höchst interessanten Seminaren hat sich die Geschäftsleitung mit sich selber auseinander gesetzt. Szenen, in denen ungeschminkte Offenheit, kritische Selbstbeurteilung und Streitkultur geübt wurden, bleiben in bester Erinnerung.

Es folgten Seminare zur Verbesserung und Konkretisierung des MBO-Prozesses, des Führens durch Zielvereinbarung – ein Prozess von «top down», der in der Personalentwicklung und im Geist der PLASTON Belegschaft die Gewissheit bestärkte: «Wir sind PLASTON.» Mittelmass kann für uns kein Ziel sein, wir wollen in allen Belangen unserer Tätigkeiten Spitzenstellungen anstreben.

Nun, dieser PLASTON Spirit – und da greife ich der Geschichtsschreibung vor – wurde nicht nur damals als wichtig empfunden, er ist bis heute der matchentscheidende Faktor eines jeden erfolgreichen Unternehmens: die Unternehmenskultur.



47 Feste und Erfolge zu feiern sind ein fester Bestandteil der PLASTON Kultur «Wir sind PLASTON»



### The PLASTON Culture – Factors in our Success

Products and production can be copied, but a corporate culture cannot. The PLASTON culture is the result of 50 years of exceptional effort and is represented by every individual who, through their efforts and own special manner with co-workers, business partners, authorities and others, characterized the intrinsic values of PLASTON. Motivation, dependability, honesty and a commitment to social responsibility are the cornerstones on which we have built our mutual trust, and this essence of the PLASTON culture is the foundation on which we have built our success.

#### Consistency in Changing Times

We at PLASTON are well aware that maintaining this trust cannot be taken for granted and must be constantly reconfirmed. But, nothing is as constant as change itself, and over the years we have learned to cope with these changes. Valued co-workers, sales representatives and business partners have gone – and relationships must be re-established. These generational changes, paired with the intense competition within the business community, indicate that the task of maintaining the values of our corporate culture will be constantly put to the test.

The conscious nurturing of the spirit of our company – «We are PLASTON» – is and will remain a major challenge.

48 Company excursions and family celebrations are high-points of the business year

49 Princess Chulabhorn, daughter of the king of Thailand, visited PLASTON during her study trip, 1981

48 Firmenausflüge und PLASTON Familienfeste sind Höhepunkte im Geschäftsjahr

## Die PLASTON Kultur als Erfolgsfaktor

Produkt- und Prozessinnovationen können kopiert werden, nicht aber eine Unternehmenskultur. Die PLASTON Kultur ist das Ergebnis von 50 Jahren aussergewöhnlicher Arbeit. Sie ist Abbild jener Personen, die durch ihren Einsatz und die Art, wie sie mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Behörden etc. umgegangen sind, die inneren Werte des Unternehmens geprägt haben. Leistungsbereitschaft, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und ein hohes Mass an sozialer Verantwortung sind Eckpfeiler, auf denen gegenseitiges Vertrauen wächst.

Die Erfahrung mit der PLASTON Kultur und das dadurch gebildete Vertrauen sind und bleiben wesentliche Erfolgsfaktoren.

#### Beständigkeit im Wechsel der Zeit

Wir von der PLASTON sind uns bewusst, dass dieses Vertrauen täglich durch herausragende Leistungen bestätigt werden muss. Nichts ist so beständig wie die Veränderung. Alte, bewährte Mitarbeiter und Repräsentanten unserer Geschäftspartner gehen – neue Beziehungen müssen aufgebaut werden. Die Unternehmenskultur wird durch Generationenwechsel und das wirtschaftliche Umfeld, das gekennzeichnet ist durch einen erbarmungslosen Wettbewerb, immer wieder hart auf die Probe gestellt.

Die bewusste Pflege des PLASTON Spirits «Wir sind PLASTON» ist und bleibt eine grosse Herausforderung!



49 Die Königstochter Chulabhorn aus Thailand besucht auf ihrer Studienreise die PLASTON, 1981

Die Internationalisierung  
Internationalization



An aerial photograph of a desert landscape, likely a sand dune field. The dunes are illuminated from the side, creating long, dark shadows that define their undulating shapes. The sand has a warm, golden-brown hue. The overall texture is grainy and detailed, showing the ripples and crests of the dunes.

1991 – 2005

## Produktion in Kundennähe

Feste zu organisieren und zu feiern, gehört als wichtiges Element zur PLASTON Kultur. Im Jahr 1991 feierte die PLASTON ihr 35-jähriges Bestehen. Jubiläumsanlässe bieten nicht nur Gelegenheit, bestehende Partnerschaften und gemeinsame Erfolge zu feiern, sie sind für die PLASTON Verantwortlichen immer auch Anlass zu einer Standortbestimmung.

Bereits 1990 bildeten wir interdisziplinäre Teams, die die Aufgabe erhielten, die Strategie der PLASTON für die Neunzigerjahre zu erarbeiten. Unterstützt durch einen internen Fachspezialisten, wurden folgende Themen behandelt:

1. Auswirkung der politischen Veränderung in Osteuropa auf die PLASTON Industriekunden
2. Auswirkung der sozialen, ökologischen und technologischen Entwicklung auf unser Unternehmen
3. Aktionariat und Organisation der zukünftigen PLASTON

Die seriös entwickelten Strategievorschläge wurden in einer dreitägigen Klausur unter Beizug von Fachprofessoren der Hochschule St. Gallen erläutert, diskutiert und entschieden.

### Local Production

Organizing and celebrating important anniversaries has always been an important element of the PLASTON culture. In 1991, for example, we commemorated 35 years of PLASTON. These occasions offer not only the opportunity to acknowledge current partnerships and joint successes but for the PLASTON people responsible, this can also be an occasion to verify their strategy.

In 1991 interdisciplinary teams were assigned the task of developing a strategy for «PLASTON in the 1990's». Supported by an in-house specialist, the following items were evaluated:

1. The impact of political changes in Eastern Europe on PLASTON and its prime customers.
2. The impact of social, ecological and technological development on our operation.
3. The role of shareholders and the organisation of PLASTON in the future.

Assisted by professors at the University in St. Gall, this strategy proposal was clarified, discussed and decided during a three-day conclave.



50 Strategie-Seminarien, unter Einbezug des ganzen Kaders, bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Identifikation mit der Strategie

### Expansion Strategy for International Business

Dramatic changes in the political situation resulting from the break-up of the old Soviet Union and the fall of the «iron curtain» was a topic that prompted us to consider what repercussions this would have on our company.

We held the opinion that the West would not just quietly stand by and watch these developments unfold. Political stability could only be achieved by quickly investing in the economy of the newly independent East. We concluded that PLASTON's prime customers would soon have new production locations constructed in their countries.

Our conclusions and new strategy stated: PLASTON would cater to its major customers by providing local production facilities. Economically and ecologically, transportation of larger products over long distances could not be justified. On this basis, internationalization of PLASTON's production locations was approved.

50 Strategy seminars, with the participation of the complete management team, set the stage for successful identification with the corporate strategy

51 An old factory building in Sluknov in the Czech Republic proved to be the perfect location for our «Eastern expansion», 1993

### Internationalisierung als logische Konsequenz

Das damals sich dramatisch verändernde politische Umfeld, ausgelöst durch den Zusammenbruch der alten Sowjetunion und den Fall des so genannten Eisernen Vorhangs war ein Thema, das uns dazu bewog, die Auswirkungen auf unser Unternehmen zu klären.

Wir kamen zur Überzeugung, dass der Westen dieser Entwicklung nicht tatenlos zusehen würde. Politische Stabilität war nur zu erreichen durch rasche Investitionen in die Wirtschaft der sich selbständig gemachten Ostländer. So kamen wir zum Schluss, dass wichtige PLASTON Kunden bald einmal neue Produktionsstätten in diesen Ländern errichten würden.

Unsere Schlussfolgerung und neue Strategie lautet: PLASTON folgt den Grosskunden mit der eigenen Produktion, da unsere Grossprodukte, wie Koffer, über weite Distanzen nicht ökonomisch und ökologisch vertretbar transportiert werden können. Damit verbunden wird der Internationalisierung der PLASTON Produktionsstätten zugestimmt.



51 Ein altes Fabrikgebäude im tschechischen Sluknov scheint für unsere «Osterweiterung» ein optimaler Standort zu werden, 1993

## Fokussierung bei den Konsumgütern

Das zweite Thema der Strategiegespräche widmete sich den Veränderungen im Konsumverhalten, dem ökologischen und technologischen Umfeld und den damit verbundenen Auswirkungen auf unsere Konsumprodukte. Dabei lautete die Kernfrage: Sind wir unter den sich verändernden Vorzeichen noch in der Lage, die für eine führende Rolle notwendigen Produktinnovationen und die damit verbundenen Investitionen aufzukommen?

Zu dieser Zeit produzierte die PLASTON Konsumprodukte wie Küchen- und Haushaltprodukte für den täglichen Bedarf, Aufbewahrungssysteme für Tonträger und Büroorganisationssysteme (bekannt unter der Marke TEXO) sowie Luftbefeuchter und Luftreiniger unter der Marke BONECO. – Ein Produktmix, mit dem von unserem schweizerischen Heimmarkt gute Umsätze und Erträge resultierten. Im Export waren nur ausgewählte Produkte zu verkaufen, die durch patentierte Innovationen und hervorragendes Design bestachen.

### Konzentration auf Luftbehandlungsgeräte

Der immer schnellere Erneuerungsbedarf von drei bis fünf Jahren für neues Produktdesign und Innovationen machte uns immer mehr Probleme, die hohen Entwicklungskosten und Werkzeuginvestitionen rechtzeitig zu amortisieren. Die strategische Weichenstellung definierten wir deshalb mit viel Mut und Entschlossenheit:

### Focus on Consumer Goods

The second theme of our strategy redirection concerned changes in consumer behaviour, the ecological and technological environment and the resulting effects on our consumer products. We were faced with the crucial question; considering the existing consumer climate, were we in the position to take a leading role in product innovation and development, and still bear the financial investment required?

At that time, PLASTON produced numerous consumer products for kitchen and household use, storage systems for CD's and tapes, office organising systems (under the brand Texo) and air humidifiers and air treatment systems under the Boneco brand name. This product mix resulted in good sales and income from the Swiss market. For export, only items with patented innovations and of superior design were considered.

### Emphasis on Air Treatment Systems

The growing demand for updates in product design and innovation every three to five years made it increasingly difficult to break-even on our investment in development and tools. With courage and determination we defined our new strategy direction:



52 BONECO Campinggeschirr



53 BONECO Dauerkaffee-Filter



54 TEXO Büro-Organisationssystem

Over the next five years, we would completely withdraw from the markets of household products, storage systems, and office organizers. In the future, these products would, under production license, be repositioned both in Switzerland as well as abroad. Our future emphasis would be on the development, production and distribution of air humidifiers and air treatment systems. This specialized focus would allow us a leading position in this market niche as well as free financial resources.

In response to these corporate changes, a new employee handbook was devised outlining PLASTON's overall concept as well as noting adjustments to the company's social and ecological strategy.

52 BONECO camping dishes

53 BONECO permanent coffee filter

54 TEXO Office Organizer System

55 BONECO Air Humidifier and Air Treatment System

In einem soften Ausstieg im Zeitrahmen von fünf Jahren verabschieden wir uns von allen Haushaltprodukten, Aufbewahrungs- und Ordnungssystemen. Wir versuchen diese im In- und Ausland unter Produktionslizenz neu zu platzieren. Wir konzentrieren uns künftig auf die Entwicklung, die Produktion und den Vertrieb von Luftbefeuchtungs- und Luftreinigungsgeräten. Mit dieser Fokussierung wollen wir die Marktführerschaft in dieser Marktnische anstreben. Durch diese Konzentration von frei werdenden Ressourcen soll der Prozess erleichtert und forciert werden.

Als Antwort auf die gesellschaftlichen Veränderungen entstand ein neues Mitarbeiterhandbuch, in welchem nebst einem neuen Leitbild auch Anpassungen unserer sozialen und ökologischen Strategie festgehalten wurden.

**boneco**  
Die PLASTON-Marke für Konsumprodukte

**boneco-texo**  
Das ideale Organisations-System für Büro, Werkstatt und Heim. Durch universelles Um- und Ausbauen in die Höhe und in die Breite wird Organisieren zum Spass!

**boneco-Disco- und Kassettenaufbewahrungs-Systeme**  
Tonträger müssen staubtrocken, einfach und übersichtlich geordnet sein. PLASTON folgt der raschen Entwicklung moderner Tonträger mit Aufbewahrungs-Systemen für LP's, Tonband- und Videokassetten.

**boneco Haushalt- und Küchenhilfen**  
Auf der Suche nach praktischen Neuheiten hat PLASTON immer wieder Erfolg. Zeitloses Design, hohe Verarbeitungsqualität – und immer eine Idee voraus – so bleibt das Erfolgskonzept der PLASTON im Konsumartikelbereich.

**boneco Kaffe-Dauerfilter-Systeme ohne Filterpapier**  
PLASTON leistet seit Jahren auf dem Gebiet der papierlosen Kaffeezubereitung Pionierarbeit. Unverfälschtes Aroma – einfache Handhabung – lange Lebensdauer und ein weltweiter Verkaufserfolg sind das Ergebnis unserer Entwicklungstätigkeit. boneco Kaffe-Dauerfilter für Hand- und Maschinenzubereitung. Die neue Art, besseren Kaffee zu filtern!

**boneco Klimageräte**  
Die boneco-Luftbefeuchter sorgen für ein gesundes Raumklima. Nebst dem bekannten Verdampfer-Prinzip bietet boneco auch das neue Aktiv-Verdunster-System, welches gleichzeitig die Raumluft reinigt und filtert.

**boneco**  
Immer eine Idee voraus



55 BONECO Luftbefeuchter und Luftreiniger

## Die Aktien werden neu verteilt

Das dritte Thema unserer strategischen Neuausrichtung war dem PLASTON Aktionariat gewidmet. Die PLASTON war bis 1990 ein reines Familienunternehmen. Die Aktien wurden durch sieben Frei-Familien gehalten. Als Nachfolger des Firmengründers hatte ich noch zu Lebzeiten des Vaters die Stimmenmehrheit käuflich erworben. Durch den Erbgang erreichte ich dann auch die Kapitalmehrheit.

Unser strategisches Ziel war die Eingrenzung der Aktionäre auf Personen, die direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ausübten. So wurden wir uns einig, die vier Schwestern auszubezahlen.

### Mitbeteiligung der Geschäftsleitung

Die frei gewordenen 35% des Aktienkapitals wurden an die damalige Geschäftsleitung verkauft. Mit dieser Beteiligung wurde deren ausserordentlicher Einsatz für unser Unternehmen gewürdigt und gleichzeitig deren Bewusstsein für das gemeinsame Ziel gestärkt, das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten.

### Reallocation of Company Shares

The third theme of our strategy redirection agenda was devoted to the PLASTON shareholders. In 1990, PLASTON was still a private, family-owned enterprise. The shareholders were seven members of the Frei family. As successor to the company founder, I had purchased the majority voting rights prior to my father's death. Later, I inherited controlling interest in the company.

Our strategic objective was to restrict shareholders to those individuals who would or could have a direct influence on the company's future success. At that point, it was generally agreed that we would purchase the shares held by our four sisters.

### Management Participation

This newly available share capital of 35% was sold to the existing members of corporate management. Their participation demonstrated an appreciation for, and an extraordinary commitment to the company. At the same time, it strengthened awareness of our mutual goal of keeping PLASTON on the road to success.

<sup>56</sup> PLASTON AG's shareholders in 1990 were all actively involved in the company's success – from left: Benno Büchel, Franz Gutmann, Hans Frei, Peter Baumann, Roland Frei, Peter Blättler, Bruno Frei and Reini Frei



<sup>56</sup> Die Aktionäre der PLASTON AG von 1990 sind alle aktiv am Unternehmenserfolg beteiligt – von links: Benno Büchel, Franz Gutmann, Hans Frei, Peter Baumann, Roland Frei, Peter Blättler, Bruno Frei und Reini Frei

## Learning from our Mistakes

In the early 1990's Professor Pümpin of the University of St. Gallen presented the theory that a small independent company had a greater possibility of successfully developing alone than it would if it were part of a larger enterprise.

Following this theory, we made the decision that our Electrical Appliance division should separate itself from PLASTON and establish itself independently. Concurrently, we planned that the Technology and Tool Making division would also become an independent entity. Our intent was the creation of a Plastics Technology Centre serving not only PLASTON but outside companies as well. PLASTON HOLDING AG was therefore created with the purpose of allowing subsidiaries their autonomy.

### Corrected Mistakes

Not every decision was followed by a success story. The progression of BONECO AG, formed in 1993 and later reintegrated into PLASTON 1997, never met our expectations. The BONECO management set the goal to offer the market a year-round assortment of products. The result was that the products purchased from Asia were so bound up by approvals and service that the focus was drawn away from our own product development. This diversion caused a major reduction in the number of air humidifiers produced by PLASTON. Numerous problems with quality control on the part of our Asian suppliers added to the problem and finally the decision was made to have all air humidifier activities returned to our mother company.

57 Electrical appliances under the brand name NORDICA were not as successful as expected

58 The Executive Board in 1993

## Fehlentscheide als Lernprozess

Es war Professor Pümpin von der Hochschule St. Gallen, der anfangs der Neunzigerjahre die Theorie vertrat, dass sich selbständige kleine Unternehmenseinheiten erfolgreicher entwickeln, als wenn sie eingebunden sind in eine grössere Organisationsstruktur.

Dieser Theorie folgend, kamen wir zum Schluss, dass sich unser Elektrogerätegeschäft vielleicht in einer Eigenständigkeit schneller und erfolgreicher entwickeln würde, als eingebunden in die bisherige PLASTON. Gleichzeitig planten wir die Abteilung Technik und Werkzeugbau als selbständige Firma auszugliedern mit der Absicht, ein Kunststoff-Technologiecenter zu entwickeln, das nicht nur der PLASTON, sondern auch Dritten Dienstleistungen anbieten sollte. Mit der Gründung der PLASTON HOLDING AG wurde die Voraussetzung geschaffen, die neuen Tochtergesellschaften selbständig zu machen.

### Zwei korrigierte Fehlentscheide

Nicht jede Entscheidung im Leben eines Unternehmers ist von Erfolg gekrönt. So hat sich die BONECO AG, gegründet 1993 und wieder reintegriert in die PLASTON im Jahr 1997, nicht nach unseren Vorstellungen entwickelt. Die BONECO Geschäftsleitung hatte zum Ziel, ein Ganzjahres-Sortiment am Markt anzubieten. Dies hatte zur Folge, dass die aus Fernost eingekauften Produkte und die damit verbundenen Approbations- und Serviceleistungen den Fokus von den eigenen Produktentwicklungen ablenkten und so der Anteil der von PLASTON produzierten Luftbefeuchter immer kleiner wurde. Ein weiterer Grund, die Luftbefeuchter-Aktivitäten wieder ins Elternhaus zurückzuholen, waren die vielen Qualitätsprobleme mit den fernöstlichen Lieferanten.



57 Die unter der Marke NORDICA vertriebenen Elektrogeräte zeitigen nicht den erwarteten Erfolg



58 Die Geschäftsleitung von 1993

Auch das Projekt eines Kunststoff-Technologiecenters, das unter dem Namen NEWTEC etabliert werden sollte, wurde nicht umgesetzt. Die Erkenntnis, dass niemand mit einer Aufgabe betraut werden sollte, der selber nicht an die Zielsetzung glaubt, ist zwar nicht neu, in unserem Fall aber das Ergebnis einer Fehlentscheidung.

### Mit Solardachziegeln der Zeit voraus

Das einzige Projekt, das unter der Bezeichnung NEWTEC am Markt für Furore sorgte, war der NEWTEC Solardachziegel. Eine Produktentwicklung, die vom Bundesamt für Wirtschaft SEVO unterstützt wurde und durch ein Dreierkonsortium von Solar-, Dach- und Kunststoffspezialisten von PLASTON realisiert wurde. Alle Solaranlagen, die mit NEWTEC Solardachziegeln erstellt wurden, funktionieren auch heute – zehn Jahre später – noch einwandfrei.

Wie so oft in der Geschichte von Produktinnovationen waren wir der Zeit voraus. Die geringe Nachfrage nach Strom aus Sonnenenergie rechtfertigte eine industrielle Fertigung nicht.

Nun, trotz dieser Rückschläge anfangs der Neunzigerjahre waren unsere Strategieentscheide insgesamt erfolgreich.



59 Das PLASTON «Haus Wolkenberg» als Testobjekt für den Newtec Solar-Dachziegel

### Ahead of the Times with Solar Roofing Tiles

The planned Plastics Technology Centre, to be established under the name Newtec, also never materialized. Old wisdom states that no one should be entrusted with the responsibility of reaching a goal that they themselves believe to be unreachable. In our situation, however, we learned this through our own mistakes.

One product under the Newtec name, however, did become a market sensation – NEWTEC Solar Roofing Tiles. The product development was supported by the Federal Agency for Economy, SECO. Through the combined efforts of solar, roofing and plastics specialists PLASTON was finally able to realize this project. Today, ten years later, all solar powered facilities constructed with Newtec Solar Roofing Tiles are still operating problem-free.

Unfortunately, we were victims of a common situation in product innovation – we were ahead of the times! The low demand for solar energy could not justify the costs of continuing production of these tiles.

Despite the setbacks in the early 1990's we can still look back and say that most of our strategy decisions were indeed successful.

59 The PLASTON «Wolkenberg House» was used to test the NEWTEC Solar Roofing Tiles

60 Initiators of the Solar Roofing Tiles are Markus Real, Solar Expert; Werner Müller, Roofing Specialist; Roland Frei; Plastics Technology – the first tiles are being assembled



60 Die Initianten des Solar-Dachziegels waren Markus Real, Solar-Experte; Werner Müller, Dachspezialist und Roland Frei, Kunststofftechnik – die ersten Solar-Dachziegel während dem Einbau

## PLASTON in China, I

In 1994, we were still in the planning phase of our factory in the Czech Republic when the firm Hilti disclosed their plans to establish a production facility in China. They would now require cases that could also be produced in China. But how did PLASTON react to this news? We were ready and willing to embrace this new idea! In this situation, however, we needed more than open-mindedness. As a small company, we needed true courage to accept such a commitment and challenge.

I made the decision to visit China. Through the support of Hilti's Marketing Director in China I was able to evaluate the situation and conditions on site. Led by my natural optimism, I concluded that yes, it was possible to locally produce and supply the cases that Hilti required.

Accompanied by a management associate of mine, my positive impressions on the second visit to China reinforced our decision. PLASTON Asia Pte, was then established in Singapore under the management of the previous Marketing Director from Hilti. His knowledge of the market along with his understanding of the mentality and the Chinese language enabled us to quickly develop a delivery concept that met Hilti's requirements.

### The Perils of a State-Owned Enterprise

Our Hilti case production was installed in a local, state-owned facility. We were fortunate to have the use of an injection-moulding machine at our disposal to complete our orders. Not everything went so smoothly, however. We really learned the hard way about setting up our own company under the name PLASTON Zhanjiang Ltd., and the governmental regulations and requirements about having a Chinese partner.

61 Michael Lee, Managing Director of PLASTON Asia in Singapore, 1995 to 1998

62 Head office of PLASTON Asia Ltd. in Singapore

63 Market research for power tools in Guangzhou

## PLASTON in China, I

Noch während der Planungsphase für unser tschechisches Werk im Jahr 1994 eröffnete uns die Firma Hilti deren Pläne, in China ein Produktionswerk zu gründen. Dazu brauchten sie Koffer, die vor Ort produziert werden. Wie steht es doch auf der PLASTON Fahne? Offen sein für Neues! Nur brauchte es in diesem Falle nicht nur Offenheit, sondern vor allem Mut, als KMU einer solchen Anforderung nachzukommen.

Ich entschloss mich, die Situation vor Ort anzusehen. Durch die Unterstützung des damaligen Marketing-Direktors von Hilti China wurde ich mit den Gegebenheiten vor Ort bekannt gemacht. Von meinem angeborenen Optimismus geleitet, kam ich zum Schluss, dass eine Belieferung vor Ort mit Koffern durchaus machbar wäre.

Auf einer zweiten Erkundungstour gemeinsam mit meinen Geschäftsleitungskollegen bestätigten sich die ersten positiven Eindrücke. Wir gründeten die PLASTON Asia Pte. in Singapur unter der Leitung des Ex-Marketing-Direktors von Hilti. Mit seinen Markt- und Mentalitätskenntnissen und der Beherrschung der chinesischen Sprache hatten wir bald ein Belieferungskonzept entwickelt, das den Bedürfnissen unseres Kunden Hilti entsprach.

### Die Tücken eines Staatsbetriebes

In einem vor Ort befindlichen Staatsbetrieb installierten wir unsere Hilti Kofferproduktion. Dabei konnten wir eine unbenutzte Spritzgussmaschine mit den Hilti Aufträgen beschäftigen. Die Gründung einer eigenen Gesellschaft unter der Bezeichnung PLASTON Zhanjiang Ltd und die staatliche Forderung, einen Chinesen als Teilhaber auszuweisen, haben uns in der Folge viel Lehrgeld gekostet.



61 Michael Lee, Geschäftsführer von PLASTON Asia Singapur, 1995 bis 1998



62 Hauptsitz von PLASTON Asia Ltd. in Singapur



63 Marktrecherche Power tool-Fachmarkt in Guangzhou

Die Erfahrungen mit Zollbehörden, Stromunterbrüchen und der Belegschaft dieses Staatsbetriebes werden wir wohl nie vergessen. Zeitweise waren bis zu zehn Personen mit der Produktion eines Koffers beschäftigt. In unserem Schweizer Werk genügt eine gut trainierte Person!

Schliesslich zwang uns die wirtschaftliche Entwicklung im Zusammenhang mit der Finanzkrise in ganz Asien und der damit verbundenen Neuorientierung der Hilti Strategie im Jahr 1998 zur Auflösung der damaligen Strukturen. Positiv an der ganzen Operation waren die gesammelten Erfahrungen und die Einsicht, dass Fehler kein zweites Mal gemacht werden dürfen.

We will never forget the experiences we had with customs authorities, power failures, and the work force of this state-owned enterprise. At times, it required the efforts of as many as ten workers to complete production of just one case. In Switzerland, one skilled person could do this job alone!

Finally, economic developments resulting from the financial crisis in the whole of Asia, as well as new orientation in Hilti's business strategy, convinced us to end our activities there. This operation provided us with the valuable experience and insight that would never allow a mistake like this to happen again.

64 Grand opening of the sales base in Beijing

65 Initial production of the Hilti cases in Zhanjiang

66 PLASTON/BONECO in Beijing

67 Zhanjiang – Hilti's first location in China



64 1995 Eröffnungsfeier des Verkaufsstützpunktes in Beijing



65 Erste Hilti Kofferproduktion in Zhanjiang

66 PLASTON/BONECO in Beijing

67 Zhanjiang – der erste Standort von Hilti in China



## PLASTON in Tschechien

Bereits 1993 forderte uns unser Kofferkunde Bosch auf zu prüfen, ob PLASTON bereit sei, das an der tschechischen Grenze liegende Bosch Werk vor Ort zu beliefern. Wir starteten umgehend mit der Analyse möglicher Partnerfirmen im Westen der Tschechischen Republik. Bald kamen wir zur Einsicht, dass der Aufbau einer eigenen Mannschaft sich einfacher anstellen würde als das Zusammengehen mit einer Mannschaft, die durch die Misswirtschaft des kommunistischen Regimes geprägt war.

Das Projekt in Sluknov nahe der deutschen Grenze nahm schnell Gestalt an. In einer bestehenden Produktionshalle im Ausmass von 5000 m<sup>2</sup> Produktionsfläche starteten wir Anfang 1995 mit der Produktion der ersten Koffer. Unsere internationale Ausrichtung wurde mit der Gründung der PLASTON CR s.r.o. Realität.

Unter der Leitung von Benno Büchel, unserem damaligen Betriebsleiter, produzierten 15 Personen im Drei-Schicht-Betrieb. Die Verständigungsprobleme wurden durch eine deutschsprachige Mitarbeiterin gelöst und die auftretenden technischen und logistischen Probleme durch spontane und stetige Einsätze von Fachspezialisten aus Widnau behoben.

### PLASTON in the Czech Republic

Early in 1993 Bosch, an important case customer of ours, inquired if PLASTON would consider producing their cases closer to their factory near the Czech border. We immediately launched a study to consider possible partners in the Western Czech Republic. However, it quickly became apparent that building our own team would be much easier than trying to work together with a crew still influenced by the mismanagement of the Communist Regime.

The Project in Sluknov, near the German border, rapidly took shape. We acquired an existing 5000 m<sup>2</sup> production facility and from there we produced our first cases in 1995. Our international alignment was realised with the founding of PLASTON CR s.r.o.

Under the leadership of Benno Büchel, our Production Manager, fifteen employees worked in three shifts. Communication problems were resolved with the aid of a German-speaking co-worker, and the technical and logistical challenges that arose were handled by the spontaneous and persistent efforts of the skilled specialists from PLASTON in Switzerland.

### A Stroke of Luck

The decision to produce in the Czech Republic not only strengthened our relationship with Bosch; it also contributed to our survival in our second business sector.



68 Jubiläumsfeier 5 Jahre PLASTON s.r.o. Sluknov, 2001

Building an electrical appliance involves a considerable amount of assembly work and in the Czech factory we could apply the cost factors to our advantage. Gradually, production of the air treatment systems was relocated to Sluknov. This relocation project placed heavy demands on all those involved, but proved well worth the effort. The end result was zero defect production of the electrical appliances. This had a major impact on creating new market opportunities. Cheaper manufacturing costs, combined with the purchase of items from the Eastern market, allowed us to finally find a foothold in the extremely competitive U.S. market.

A fortunate coincidence occurred in 1998 when our customer, Black+Decker, built their new power tool factory just one hour away from our production facility in Sluknov. This additional business created increased demands on our production capacity. So, in 1999 we expanded our facilities and with this the number of employees grew to 150.

68 5<sup>th</sup> Anniversary celebration of PLASTON s.r.o. in Sluknov, 2001

### Ein Glücksfall auf der ganzen Linie

Die Entscheidung, in Tschechien zu produzieren, hat nicht nur unsere Position gegenüber Bosch gestärkt, sie hat auch zum Überleben unseres zweiten Geschäftsfeldes beigetragen. Der Elektrogerätebau ist mit viel Montagearbeit verbunden. Ein Kostenfaktor, den es im neuen tschechischen Werk zu nutzen galt. So wurde die Produktion der Luftbehandlungsgeräte schrittweise nach Sluknov verlagert. Ein Verlagerungsprojekt, das von allen Beteiligten viel abverlangte, schliesslich aber zu einer einwandfreien Null-Fehler-Produktion der Elektrogeräte führte. Dies hatte auf unsere Marktchancen grosse Auswirkungen. Günstigere Fertigungskosten, verbunden mit der Zukaufteile-Beschaffung in den Ostmärkten, erlaubten es uns in der Folge, in dem sehr wettbewerbsintensiven US-Markt Fuss zu fassen.

Es war ein glücklicher Zufall, dass unser Kunde Black+Decker 1998 nur eine Fahrstunde von unserem Produktionswerk entfernt eine neue Power-Tool-Fabrik erstellte. Mit diesem Zusatzgeschäft wuchs der Bedarf an Produktionskapazität. 1999 wurde ein Erweiterungsbau erstellt, und die Mitarbeiterzahl wuchs auf 150 Personen.



## PLASTON in China, II

Spätestens seit dem Jahrtausendwechsel ist China als aufstrebende Wirtschaftsmacht wieder in aller Munde. Die asiatischen Länder haben ihre Finanzkrise weitestgehend ausgestanden. Die Wiederbelebung verheisst der chinesischen Wirtschaft einen ungebremsten Schub. Eine Analyse im Jahr 2002 vor Ort zeigte auf, dass alle unsere wichtigen Power-Tool-Kunden planten, ihre Produktionskapazität in China zu erhöhen.

Nach den ersten China-Erfahrungen der Neunzigerjahre tat sich der Verwaltungsrat natürlich schwer, erneut auf die Karte China zu setzen. Im Bewusstsein unserer bewährten Kundenbeziehungen gaben wir aber grünes Licht für die Planung eines eigenen Produktionsbetriebes. Mit der Aufgabe der Geschäftsführung wurde unser Widnauer Produktionsleiter Roger Bitterlin beauftragt. Bereits neun Monate später konnte das Betriebsgebäude bezogen und im November 2004 feierlich eröffnet werden.

### Neue Koffergeneration – auch für China

Parallel zu diesem wichtigen Projekt erteilten uns sowohl Bosch wie Hilti den Auftrag, eine neue Koffergeneration zu entwickeln. Wie immer bei Projekten dieser Grössenordnung wurde die PLASTON von einer einzigartigen Aufbruchstimmung befallen. Es ist einfach toll, solche Herausforderungen annehmen zu dürfen, insbesondere dann, wenn es nicht nur um ein neues Kofferdesign geht, sondern damit verbunden um eine neue Fertigungstechnologie.

### PLASTON in China, II

China as an emerging economic power has been a major topic of discussion since the beginning of this new century. The Asian countries have come a long way since the days of their financial crisis and this revitalization has given a strong boost to the Chinese economy. An analysis carried out locally in 2002 indicated that all of our important power tool customers were anticipating an increase in their production capacity in China.

After our first experience there in the 1990's, PLASTON's Board of Directors was naturally less than enthusiastic about placing us back on China's map. However, considering the proven value of our customer relations we were given the «green light» to plan our own production facility there. To lead this operation, we selected Roger Bitterlin our Production Manager, from Widnau, Switzerland. Just nine months after our initial decision had been made, we set up operation in our new facility. In November 2004 we celebrated the dedication of our new plant in China.

### The new generation of cases – including China

During the planning of this important new project, both Bosch and Hilti requested that we develop a new generation of cases for them. A project of this magnitude always had the most amazing effect on the level of energy and enthusiasm here at PLASTON. It was and still is viewed as a tremendous opportunity to be able to take on such a challenge, especially when it involves not only creation of new case designs, but also the application of new technology.



69 Impressionen von der PLASTON Eröffnungsfeier in Jiaxing, 2004

Production of the new two-component plastic cases for Hilti demanded the development of new production methods and their related tool technology. This placed special demands on our experts, which they enthusiastically accepted. With great pride in what we had achieved, we completed this project and met our deadline – and with it, the previous generation of cases was phased out. This was one more example of how the combined efforts of both PLASTON and its customer were able to quickly and successfully find solutions to meet our customer's needs.

This project had a severe impact on our factory in China where the new 2K cases for the Asian market are manufactured.

Exceptional dedication on the part of specialists from our main factory in Switzerland, however, made this venture a success. In the meantime, business in China had developed better than expected. We acquired many new customers and the efforts in the air humidifier sector showed early signs of promise.

Im Falle des neuen Hilti Koffers, der aus zwei Kunststoffkomponenten hergestellt wird, musste nicht nur ein neues Produktionsverfahren angewendet werden – auch die damit verbundene Werkzeugtechnologie forderte und begeisterte unsere Fachleute. Fristgerecht konnte das Projekt abgeschlossen und mit einem stolzen Ergebnis die alte Koffergeneration abgelöst werden. Wieder ein Projekt, das nur durch vereinte Kräfte von Kunde und PLASTON innert kürzester Frist erfolgreich bewältigt werden konnte!

Dieses Projekt hatte und hat auch für unser Werk in China Auswirkungen, denn die neuen 2K-Koffer werden auch da gefertigt. Das bedeutet vor allem auch eine Herausforderung für die Sicherstellung der einwandfreien Funktion des in China hergestellten Spritzgusswerkzeuges.

Mit dem aussergewöhnlichen Einsatz von Fachkräften aus unserem Stammwerk gelingt auch dieses Vorhaben. Inzwischen entwickelt sich das China-Geschäft besser als erwartet. Neue Kunden konnten akquiriert werden und sogar das Luftbefeuchter-Geschäft zeigt viel versprechende Ansätze.

69 Impressions from PLASTON's grand opening in Jiaxing, 2004



## PLASTON in den USA

Auch in den USA wurde in den Neunzigerjahren der Ruf unserer inzwischen erweiterten Kofferkundschaft laut, eine Belieferung vor Ort zu organisieren. Aus den gesammelten Erfahrungen vor Ort haben wir im Osten und Westen der USA je einen Partner recherchiert, der in einem so genannten virtuellen Belieferungskonzept die Produktion und Belieferung unserer Kunden in unserem Auftrag erledigte.

### Starterfolg blieb ein Strohfeuer

Von 1994 bis 1997 entwickelte sich dieses Belieferungskonzept recht erfolgreich. Doch der zunehmende Wettbewerb unter den Power-Tool-Kunden führte dazu, dass die Produktionsstätten ständig in noch kostengünstigere Regionen Richtung Süden verlegt wurden: von North Carolina nach Arkansas und schliesslich nach Mexiko.

Dieser Umstand führte dazu, dass wir mit ständig neuen Partnern zu tun hatten, die nicht immer unseren hohen Qualitätsansprüchen gerecht wurden. So haben wir uns im Jahre 2000 auch von dieser Art der Kundenbelieferung getrennt in der Absicht, unsere bescheidenen Ressourcen als KMU optimaler in berechenbareren Märkten einzusetzen.

### PLASTON in the USA

The number of case customers in the USA in the 1990's was steadily increasing and with it, the need to once again consider the option of supplying these cases locally. Based on our previous experience, we sought partners on the East and West coasts of the USA who could handle a flexible supply concept involving the production and delivery of our customer orders.

### Initial success was a «flash in the pan»

From 1994 until 1997 this supply concept unfolded quite successfully. However, the increasing competition among our power tool customers necessitated the constant relocation of production facilities to more cost-effective areas in the South – from North Carolina to Arkansas and eventually to Mexico.

These circumstances required constant confrontations with new partners who could not always satisfy our high quality requirements. So, in 2000 we reconsidered and ended this arrangement. Our intention was, that as small enterprise, we should maximise our limited financial resources by investing in a more profitable market.

70 Jan Dobry and Roland Frei with Dr. Tschudin, our USA consultant

71 Black+Decker Power Tools in North Carolina

72 Mergon Factory, producer of blow-moulded cases



70 Jan Dobry und Roland Frei auf Besuch bei Dr. Tschudin, unserem USA-Berater



71 Black+Decker PowerTool in North Carolina



72 Mergon Fabrik, Hersteller von Blaskoffern

### Jan Dobry – Choosing the Best

Our international business activities in the Czech Republic, in the USA and in China placed an every growing importance on control of our eight subsidiaries.

In our search for the most suitable individual to meet this demanding challenge, we found Jan Dobry. His education and background made him virtually predestined to optimise this complex position.

#### Our Combined Intention to Offer the Best

Jan Dobry was born and raised in the Czech Republic and at the age of 20 he immigrated to Switzerland. In addition to his University degree and knowledge of the Czech, Russian and English languages, he had also acquired extensive practical experience while working with international businesses.

Together, we analysed the various components of PLASTON and implemented the necessary measures to utilize our resources more efficiently and effectively.

These years were heavily influenced by our determination and efforts to offer our customers the best possible quality and service. Unfortunately, our projects in the USA and our first attempts in China were foiled by uncontrollable economic developments in these two markets.

73 Jan Dobry: His background, his personality and his exceptional professionalism were good reasons for choosing him

## Jan Dobry – die gute Wahl

Durch diese vielen international ausgerichteten Tätigkeiten in Tschechien, den USA und in China wurde das Controlling der inzwischen acht Tochtergesellschaften immer wichtiger.

Bei der Suche nach einem geeigneten Mitarbeiter für diese anspruchsvolle Aufgabe wurden wir in der Person von Jan Dobry fündig. Er war aufgrund seiner Ausbildung und Herkunft geradezu hervorragend prädestiniert, diese komplexe Ausgangslage zu optimieren.

#### Der gemeinsame Wille, das Optimum zu bieten

In Tschechien aufgewachsen und im Alter von 20 Jahren in die Schweiz emigriert, verfügte Jan Dobry neben einem Hochschulabschluss auch über praktische Erfahrungen in international tätigen Firmen und über Fremdsprachen wie Tschechisch, Russisch und Englisch.

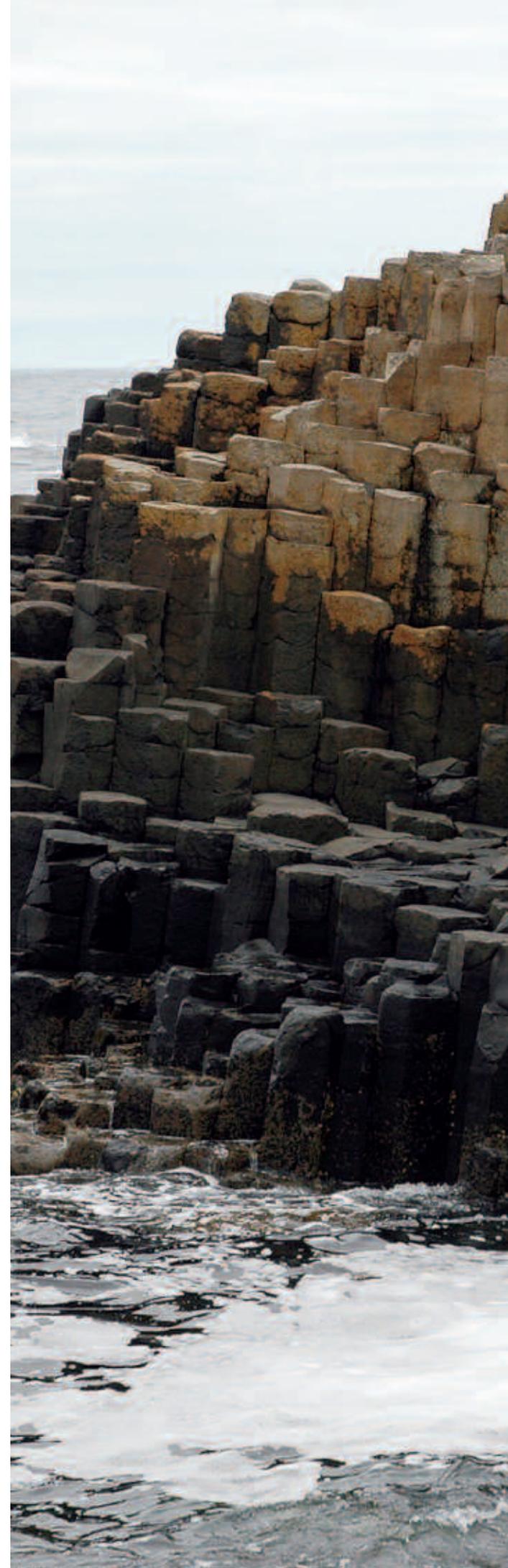
Gemeinsam haben wir in der Folge die verschiedenen Schauplätze der PLASTON analysiert und Massnahmen getroffen, um unsere Ressourcen effizienter und effektiver einzusetzen.

Diese Jahre waren geprägt vom Willen, unseren Kunden ein Optimum an Dienstleistung zu bieten. Leider wurden diese Vorhaben in den USA und beim ersten Anlauf auch in China von nicht beeinflussbaren wirtschaftlichen Entwicklungen in diesen zwei Märkten durchkreuzt.



73 Jan Dobry: Seine Herkunft, Persönlichkeit und die ausgewiesene Professionalität waren gute Gründe für seine Wahl

Der Generationenwechsel  
Changing Generations



1999 - 2006



# Der Generationenwechsel wird eingeleitet

Die Geschichten von unzähligen Familienunternehmen zeigen auf, wie schwierig ein erfolgreicher Generationenwechsel in der obersten Führung zu vollziehen ist – egal, ob die neue Führung durch ein Familienmitglied oder eine aussen stehende Führungspersönlichkeit wahrgenommen werden soll.

Im Bewusstsein der Tragweite dieses Schrittes für das Unternehmen habe ich mich seit Jahren sehr intensiv mit diesem Thema befasst. Es wäre falsch anzunehmen, dass ich nach 42 Jahren PLASTON, davon 26 Jahre als CEO, keine Lust mehr verspürt hätte, die Geschicke des Unternehmens an vorderster Front mitzugestalten.

## Eine Persönlichkeit mit ausgewiesener Professionalität

Mein erklärtes Ziel war, diesen Schritt rechtzeitig zu planen und so professionell wie möglich durchzuführen. Rechtzeitig bedeutete für mich, nicht erst dann zu reagieren, wenn man zu verstehen bekommt, es wäre nun an der Zeit, die Position einer jüngeren Kraft zu übergeben. Professionell bedeutete für mich, die Auswahl, den Zeitpunkt und die Umsetzung des Führungswechsels nicht dem Zufall zu überlassen. Selbstverständlich gehört ausser dem Wollen auch Glück dazu, im richtigen Moment die richtige Wahl zu treffen.

Mit Jan Dobry steht erstmals ein «Nicht-Frei-Familienmitglied» an der Spitze des Unternehmens. Mit seiner Wahl zum CEO der PLASTON Gruppe hat der Verwaltungsrat die Persönlichkeit und die ausgewiesene Professionalität gewürdigt.

## Implementing the Generational Change

The stories of countless family enterprises demonstrate just how difficult it is to successfully execute a generational change at the highest level – regardless if the new leadership position is held by a family member or by an outsider with leadership capabilities.

For many years, I had been extremely concerned with the consequences a company faces in taking such a step. It would be wrong to assume then, that after 42 years at PLASTON – 26 of those years as CEO – that I no longer had the desire to be actively involved in making the future fate of our company a top priority.

## A Personality with Exceptional Professionalism

My intended goal was to allow sufficient time to plan this move so it could be carried out as professionally as possible. To me «sufficient time» did not mean that we would wait to react when one understood that it was now finally time to turn the command over to a younger energy. «Professionally» meant that the choice, the time and the circumstances of the change in leadership would not be left to chance.

It goes without saying that along with the best intentions, a bit of luck is required that at just the right moment one will come across just the right candidate.

And so it was that Jan Dobry, the first «non-Frei family member» was chosen to take the leading position in our company. With his selection as CEO of the PLASTON Group the Board of Directors had demonstrated their appreciation for both personality and exceptional professionalism.

74 Inauguration celebrations in July 1999:

«We are not fair weather captains, we love the intense business climate and in it we see the opportunity for both challenges and chances»

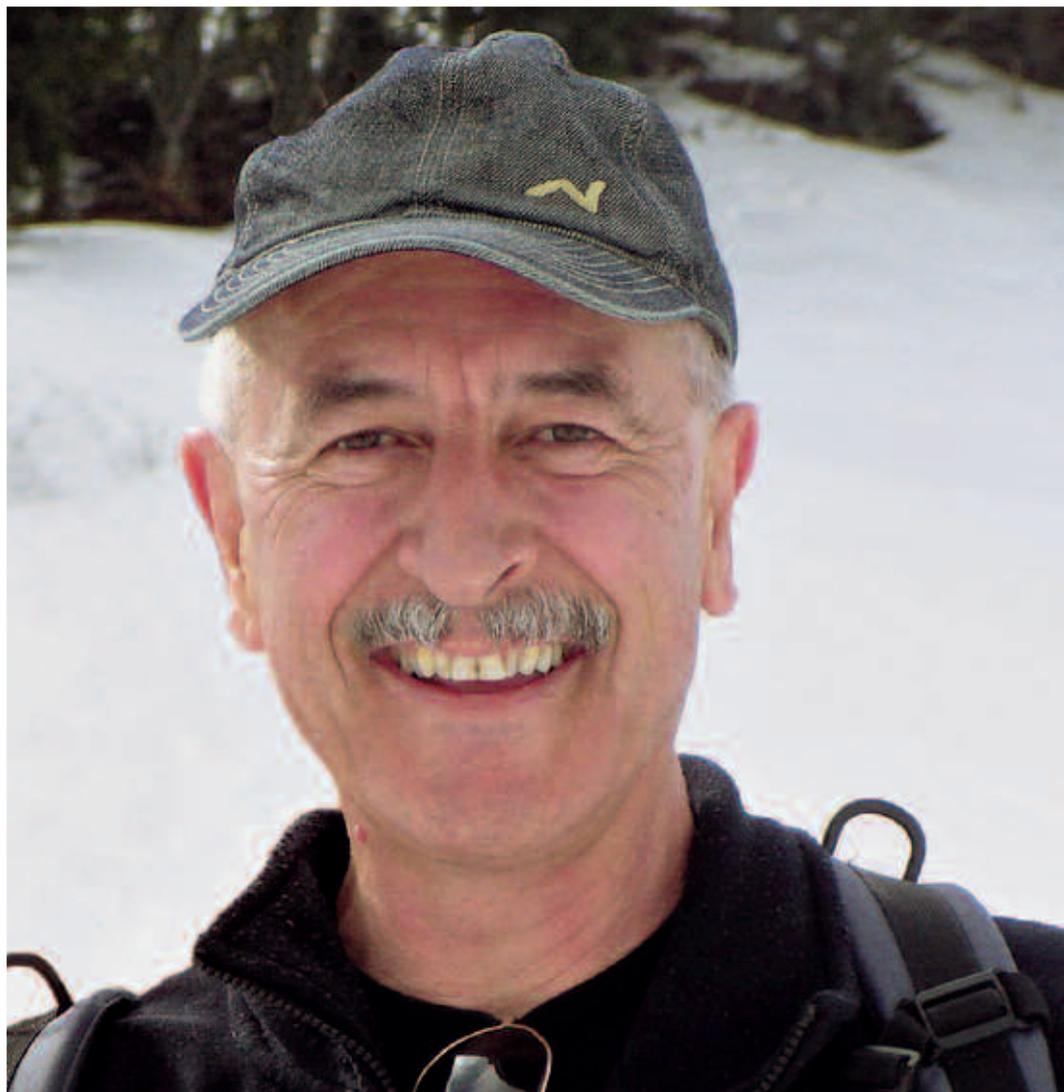
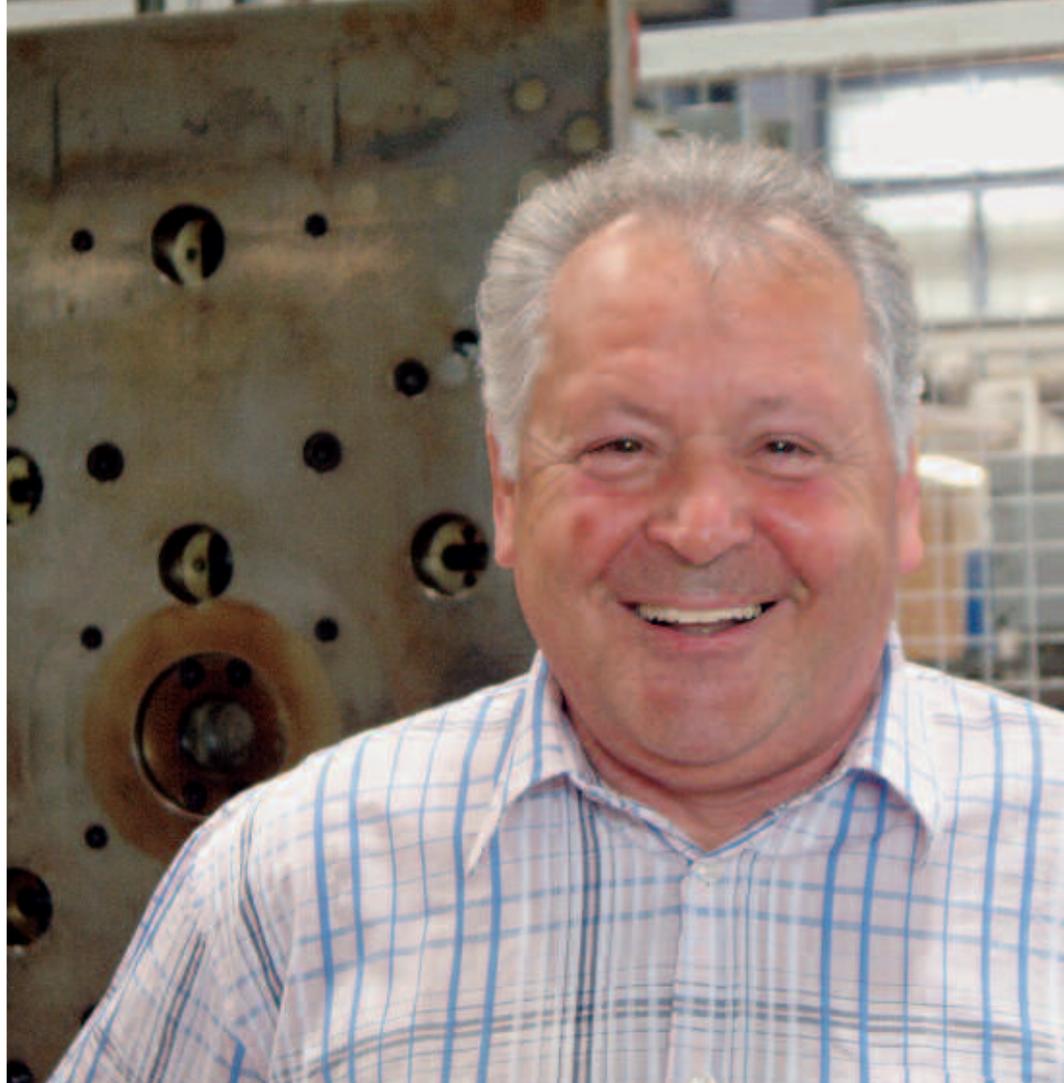
75 Executive Committee in the third generation



74 Inaugurationsfeier im Juli 1999: «Wir sind keine Schönwetter-Kapitäne, wir lieben das raue Wirtschaftsklima und sehen darin die Herausforderung und Chance.»

75 Die Geschäftsführung in dritter Generation





### The «Old Boys» Step Aside

The first step in activating the process of generational change was the reassignment of leadership responsibilities. In retrospect, this must be the most difficult decision ever faced by a businessman. But, when one is fortunate enough to have found the right candidate, the process of letting go is easier to accept.

Through the purchase of shares held by management in 2001, conditions were set, so that step-by-step, the remaining senior members of the Board of Directors would be replaced.

### With Great Dedication Tracks are left behind

These long-term Board members had dedicated a major portion of their working lives to ensuring the success of this company. Their careers were characterised by their own special personalities. But one thing they all shared in common: They loved PLASTON as if it was their own company, and from this devotion there grew a tremendous sense of responsibility and motivation.

The tracks that were left behind are signs that PLASTON has had an exemplary history of development and has secured a solid position to face the high expectations of the future.

77 The «Old Boys» from left: Bruno Frei, Peter Blättler, Roland Frei, Benno Büchel

## Die «Old Boys» treten ins zweite Glied

Mit der Übergabe der Führungsverantwortung war ein erster Schritt im Generationenwechsel eingeleitet – rückblickend wohl der schwierigste Entscheid im Leben eines Unternehmers. Doch wenn man das Glück hat, die richtige Wahl getroffen zu haben, ist der Ablöseprozess leichter zu verkraften.

Durch den Rückkauf der Managerbeteiligung wurde im Jahr 2001 die Voraussetzung geschaffen, Schritt für Schritt auch die übrigen langjährigen Geschäftsleitungsmitglieder abzulösen.

### Mit grossem Engagement Spuren hinterlassen

Diese langjährigen Geschäftsleitungsmitglieder haben den grössten Teil ihres Arbeitslebens für den Erfolg unseres Unternehmens eingesetzt. Ihre Karriere ist geprägt von ihrer individuellen Persönlichkeit. Eines jedoch haben sie alle gemeinsam: Sie lieben die PLASTON wie ihr eigenes Unternehmen. Aus ihrem Ehrgeiz erwuchs ein überdurchschnittliches Mass an Verantwortungsgefühl und Leistungsbereitschaft.

Die Spuren, die sie hinterlassen haben, repräsentieren sich in einem Unternehmen, das eine beispielhafte Entwicklung machte und hervorragend positioniert ist für die hohen Anforderungen der Zukunft.



77 Die Old Boys von links: Bruno Frei, Peter Blättler, Roland Frei, Benno Büchel

76 Old Boys Peter Blättler, Benno Büchel, Bruno Frei, Peter Baumann

## Die «Old Boys» erinnern sich – Bruno Frei

Wenn ich die 40 Jahre Revue passieren lasse, die ich in der Verfahrenstechnik erlebte, so stelle ich fest, dass ich in meiner Tätigkeit an einer unvorstellbaren Fülle von technologischen Veränderungen und damit verbunden an ständigem Dazulernen teilhaben durfte.

Bei unserer ersten Spritzgussmaschine, einer SM 60/40 von Netstal, wurden die Einspritzparameter noch mit Handrädern eingestellt. So musste, um ein Protokoll zu erstellen, die Anzahl der Handradumdrehungen festgehalten werden. Zur Plastifizierung des Kunststoff-Rohstoffes wurden noch so genannte Lamellenzylinder eingesetzt, die natürlich je nach Durchsatz keine homogene plastische Masse ergaben. So war der Spritzzyklus oft abhängig von der Plastifizierkapazität im Zylinder und nicht vom Abkühlvorgang im Spritzgusswerkzeug.

War ein Farbwechsel angesagt, so musste unter erheblichem Aufwand der Lamellenzylinder zerlegt, gereinigt und wieder zusammengebaut werden. Ein Vorgang, der leicht einen halben Tag in Anspruch nehmen konnte. In diesen Jahren kam es oft vor, dass wir neu auf den Markt kommende Rohstoffe zu verarbeiten hatten. Auch hier war ständiges Lernen durch Ausprobieren angesagt.

So waren wir der erste Verarbeiter von SAN, einem neuen Material von Union Carbide. Daraus stellten wir brillant glänzende Haushaltartikel her. Dabei hatten wir immer wieder so genannte «Schlieren» auf der Produktoberfläche – so, als wäre eine Schnecke darüber gekrochen. Nur durch Zufall und unter Mithilfe von Mutters Backofen fanden wir heraus, dass dieses Material vorgetrocknet werden muss, bevor es in die Maschine gelangt.

### The «Old Boys» Remember – Bruno Frei

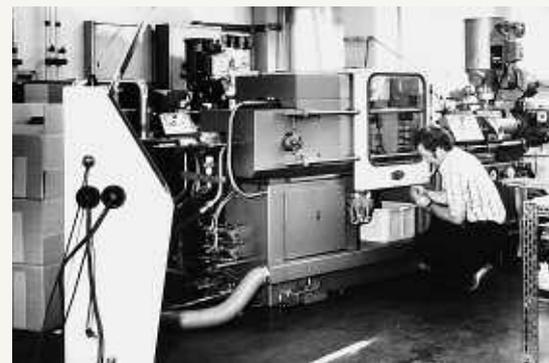
When I review the 40 years I experienced in Process Engineering at PLASTON, I realize that my activity was filled with unimaginably technological changes and the endless process of retraining that these changes required.

On our first injection-moulding machine, a SM 60/40 from the firm Netstal, the injection parameter was adjusted with a hand wheel. It was necessary, therefore to establish a protocol of exactly how many times the wheel needed to be turned. Processing the plastic raw material involved adjustment of a so-called lamellar cylinder and, depending on the circumstances, it would not consistently deliver a uniform plastic mass. This meant that the injection cycles were contingent upon the plastifying capacity in the cylinder and not upon the chilling process in the injection-moulding machine.

If a colour change was required, considerable effort was invested in disassembling, cleaning and re-assembling the lamellar cylinder. This procedure could easily require one half of a day.

During these years, we often found ourselves working with raw materials that were new on the market. This required constant «learning by doing». We were one of the first processors of SAN, a new material from Union Carbide. With this material we fabricated brilliant, shiny household items. However, our products consistently had a strange «film» over the surface of each item, as if a snail had crawled across. It was only by coincidence, and the help of mother's oven, that we came to the realization that the material had to be dried before it was placed in the machine.

Occasionally, we were «driven to distraction» by small pieces of metal and other foreign bodies that



were found in the fresh raw materials. These bits would plug the nozzles resulting in breaks in the production process. This problem was solved, to some extent, by placing a magnet on the raw material hopper. These disruptions in operation were, of course, discussed with the raw material supplier, who took the appropriate action to insure that this situation was resolved.

The injection moulding machine technology and the related direct feed systems were still in the early years of development. This meant that most of our products were cast over direct gating and required the tedious subsequent work of removal and finishing with a bevel-edged mould cutter.

Machine manufacturers, raw material manufacturers, and makers of injection moulding machines promoted rapid new developments in plastics processing. For us, this required constant retraining. Machine and raw material manufacturers offered endless further education classes and our attendance gave us the «ammunition» we needed to keep pace with these new developments.

Plastics processing experienced an epoch-making change with the introduction of screw-preplastication and machines that could be electronically operated. These new electronic capabilities meant that timing for casting, dwell pressure, chilling and interval time could be accomplished in ten steps and pressure flow during the casting process could now be controlled. This was the introduction of a totally new process quality.

In many «after-hours» sessions and on weekends – whenever the time allowed – we patiently conducted long test-runs hoping to unlock some of the well-kept secrets of plastic's potential. These sessions proved a source for gaining considerable «know-how». Processing plastics demands that the Process Engineer possess comprehensive knowledge, experience and perhaps a bit of artistic intuition to be successful in his position.

My years at PLASTON were filled with unbelievably exciting responsibilities and it was a time characterized by learning the art of pragmatism. In the future, new technology and quality demands will keep our Process Engineer in motion. I wish our Plastics Technicians many exciting challenges.

Oft haben uns auch Metallteile und andere Fremdkörper, die sich im frischen Rohmaterial befanden, fast zur Verzweiflung gebracht. Verstopfte Düsen und damit Produktionsunterbrüche waren die Folge. Ein Magnet im Rohstofftrichter hat hier wenigstens teilweise Abhilfe geschafft. Diese Betriebsstörungen wurden selbstverständlich mit den Rohstofflieferanten besprochen, die ihrerseits für geeignete Massnahmen besorgt waren.

Die Spritzguss-Werkzeugtechnologie und deren Anguss-Systeme waren ebenfalls noch in den Kinderschuhen. So wurden die meisten Produkte über einen so genannten Stangenanguss angespritzt, der in mühsamer Nacharbeit entfernt und anschliessend mit einem flach geschliffenen Fräser bearbeitet werden musste.

Die Entwicklung in der Kunststoffverarbeitung wurde von den Maschinenherstellern, den Spritzguss-Werkzeugmachern und den Rohstoffherstellern rasant vorangetrieben. Dies bedeutete für uns ein ständiges Dazulernen. In unzähligen Weiterbildungskursen bei Maschinen- und Rohstoffherstellern holten wir uns das Rüstzeug, um mit dieser Entwicklung Schritt halten zu können.

Eine epochale Veränderung erfuhr die Kunststoffverarbeitung durch die Einführung der so genannten Schneckenplastifizierung und der elektronischen Steuerung der Maschinen. An Stelle der mechanischen Zeitschaltuhren, mit denen Einspritzzeit, Nachdruck-, Kühl- und Pausenzeit eingestellt werden konnten, machte es die Elektronik möglich, in zehn Wegabschnitten und Druckverläufen den Einspritzprozess zu beeinflussen, was zu einer völlig neuen Prozessqualität führte.

In vielen Nachtstunden und an Wochenenden – wann immer sich Zeit bot, gewissenhaft in langen Versuchsreihen dem oft geheimnisvollen Verhalten des Kunststoffes auf die Spur zu kommen – haben wir viel wertvolles Know-how gewonnen. Die Verarbeitung von Kunststoffen erfordert von den verantwortlichen Verfahrenstechnikern ein umfassendes Fachwissen, dazu vor allem auch Erfahrung und vielleicht auch etwas künstlerische Intuition, um mit ihnen richtig umzugehen.

So waren meine Jahre bei PLASTON erfüllt von einer unglaublich spannenden Tätigkeit, einer Zeit, die von ständigem pragmatischem Dazulernen geprägt war. Neue Technologien und Qualitätsanforderungen werden auch in Zukunft unsere Verfahrenstechnik auf Trab halten. Ich wünsche unseren Kunststofftechnologien viele spannende Herausforderungen!

## Die «Old Boys» erinnern sich – Peter Blättler

Wer 38 Jahre in leitender Position an der Entwicklung eines Unternehmens mitarbeiten kann, darf sicher mit etwas Stolz auch von «seinem Unternehmen» sprechen. Wenn dies noch zusätzlich in einem Klima der Mitsprache, der Mitgestaltung, der Mitentscheidung und Mitverantwortung geschieht, dann wird das Unternehmen wirklich zum «eigenen Unternehmen», für das es sich lohnt, sich immer wieder einzusetzen.

Voraussetzungen für eine langjährige und erfolgreiche Zusammenarbeit sind nebst den eingangs erwähnten Faktoren wie Mitsprache und Mitentscheidung auch die soziale Verantwortung des Unternehmers seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber, die Anerkennung der Leistungen, aber vor allem auch das Vertrauen. Und diese Werte (Spuren) durfte ich während dieser langen Zeit der beruflichen Tätigkeit bei «meiner PLASTON» immer wieder erfahren.

Ich hatte das Glück, noch unter der Führung vom Firmengründer und Seniorchef Hans Frei meine beruflichen Erfahrungen als junger Kaufmann zu machen. Sein Vorbild als Unternehmer und Patron und sein Mut, auch aus aussichtslosen Situationen immer wieder den richtigen Weg, die richtige Spur zu finden, hat bei mir persönlich Spuren hinterlassen, hat aber vor allem die damalige PLASTON als Familienunternehmen geprägt und das Fundament für die heutige PLASTON Gruppe gelegt. Er hat uns vorgelebt, was Unternehmer sein bedeutet, hat jungen Kräften die Chance gegeben, sich zu entwickeln, hat sie in die Verantwortung einbezogen und den Mut gegeben, auch in schwierigen Zeiten durchzuhalten.

Auch der Wechsel von der ersten zur zweiten Führungsgeneration wurde vom Firmengründer rechtzeitig und gezielt vorbereitet und vorbildlich umgesetzt.



### The «Old Boys» Remember – Peter Blättler

Anyone who has worked for 38 years in a leading position in the development of a company can speak with pride about «his firm». When this happens in a climate of shared determination, shared structuring, shared decision-making, and shared responsibilities, then this truly becomes one's «own firm». This is the motivation that inspires one to continually give their best.

A prerequisite for a long and successful collaboration, aside from shared determination and cooperation, are a company's social responsibilities toward their employees to acknowledge their accomplishments and their trust. I was allowed to experience these values during the many years in my professional activities at «my PLASTON».

In my early years as a young businessman I had the good fortune to gain professional experience under the direction of the company founder and leader, Hans Frei. As an entrepreneur and patron he displayed tremendous courage in difficult situations and he could always find the right direction to take, he could always find the right «tracks». This ability left its imprint or «tracks» on me, and deeply influenced the family owned enterprise of PLASTON and laid the foundation for the PLASTON Group of today. He was an example of what it meant to be a corporate leader. He gave the young team members the chance to develop and he gave us the responsibility and the courage to carry on in difficult times.

The change from the first to the second generation of corporate leadership was well timed, well planned, and a model transition. Of course Hans Frei was fortunate enough to have his entire family behind the company as well as two sons who had worked together with him from the beginning. In this critical step in a company's development, he impressed upon us the fact that at the right time, it was acceptable to step aside and make room for a successor. He allowed managerial freedom for his son and CEO, Roland Frei and the young management team, but still provided necessary support.

Following the values set by his father, Roland Frei led PLASTON's team. With optimism, élan, excitement and total commitment, he secured the continuity of the company. While continuing the search for the «newer and the better» he never neglected the «tried and true». This provided a solid basis for a healthy development of our company.

Building of the PLASTON company as it stands today in Widnau, was carried out in eight stages.

Early construction included the building of our factory in the Czech Republic and the latest was construction of production facilities in China as well as various subsidiaries abroad. The building of these factories and structures set us into «motion». What came from this in terms of innovation, accomplishments and values is already explained in detail in this book. The major challenge for the whole team was and will be to adapt to future changes with courage and determination, and when possible, to leave meaningful tracks behind.

It would be presumptuous to pretend that in the past we bravely mastered most challenges. On their first attempt PLASTON could not always succeed in finding the right track, and not every project could be implemented as planned. Such situations demanded increased effort and personal commitment. By making early adjustments and communicating openly, we strove to gain the trust and understanding of our business partners. Our enduring relationships with our customers are proof that we effectively managed this issue. I hope and wish, that this manner of addressing business partners would continue. This is one «track» that should not be strayed from in the future.

When I think back on tracks that were left by «my PLASTON», there are several that come to mind. I think of the focus we placed on our core business as well as our policy of keeping pace with our customers and if necessary, following them globally. We were prepared to offer them services where they were needed. Equally important were the social responsibilities and the personal relations with employees. But, other companies have left similar tracks.

I would like to mention a special type of «track» that was left behind in PLASTON's approach to the next generational change. In the same manner that his father had led the transition into the second generation, Roland Frei also initiated a carefully timed and orchestrated move into management's third generation – even though his successor would, for the first time, be a non-family member.

In 1999, PLASTON presented a new motto for the year with the concept of «motion». With this motto, we wanted the dynamics of PLASTON to make an impression that would carry us into the next millennium. During that year, this «motion» inspired Roland to make the bold move of passing the company leadership to our current CEO, Jan Dobry. In my laudation of this occasion, I would like to express; «It requires strength and energy, and in many ways courage, to make

Sicher hatte er auch das Glück, dass seine ganze Familie hinter dem Unternehmen stand und zwei Söhne praktisch von Anfang an am Aufbau mitwirkten. Auch bei diesem wichtigen Schritt in der Entwicklung eines Unternehmens hat er uns vorgelebt, dass man zum richtigen Zeitpunkt auch den Schritt ins «zweite Glied» wagen darf. Er liess damals seinem Sohn Roland Frei als CEO und uns, der jungen Geschäftsleitung, die unternehmerische Freiheit und gab uns weiterhin den nötigen Rückhalt.

Auch Roland Frei führte das Unternehmen nach den Werten des Vaters. Mit Optimismus, Elan, Begeisterung und vollem Einsatz sicherte er den Fortbestand des Unternehmens und sein stetes Suchen nach Neuem und Besserem, ohne das Bewährte zu vernachlässigen, war die Basis für die gesunde Entwicklung unseres Unternehmens.

In acht Bauetappen entstand das Unternehmen, wie es sich heute nach aussen hin am Standort Widnau präsentiert. Dazu kamen der Aufbau unseres Werkes in Tschechien und in jüngster Zeit der Aufbau unseres Produktionswerkes in China sowie verschiedene Firmengründungen im Ausland. Dies sind aber erst die «Standorte» und Gebilde, um etwas zu bewegen. Was daraus an Innovationen, Leistungen und Werten entstanden ist, zeigen im Detail die Berichte und Darstellungen in diesem Buch. Die grosse Herausforderung für das gesamte Team war, und wird es auch in Zukunft noch vermehrt sein, sich mit Mut und Entschlossenheit den laufenden Veränderungen anzupassen und wenn nötig, gewohnte «Spuren» zu verlassen.

Es wäre vermessen zu behaupten, wir hätten diese Herausforderungen immer mit Bravour gemeistert. Auch der PLASTON ist es nicht immer auf Anhieb gelungen, die richtige Spur zu finden, und nicht jedes Projekt konnte erfolgreich umgesetzt werden. Solche Situationen forderten dann vom PLASTON Team zusätzliche Anstrengungen und Einsatz, dazu oft auch persönlich viel Durchhaltekraft. Durch rechtzeitige Korrektur und offene Kommunikation versuchten wir, bei beteiligten Partnern Verständnis zu wecken, um so eine Vertrauensbasis zu bilden für eine echte Partnerschaft im geschäftlichen Umfeld. Dass uns dies gelungen ist, beweisen die langjährigen und erfolgreichen Beziehungen mit unseren Geschäftspartnern, und ich hoffe und wünsche mir, dass diese Spur auch in Zukunft nicht verlassen wird.

Wenn ich mir heute Gedanken mache, welche Spuren «meine PLASTON» hinterlassen hat, so gibt es deren viele. Sicher sind es die gezielte Ausrichtung und Spezialisierung auf unsere Kerngeschäfte und die Entscheidung, unseren Kunden zu folgen, das heisst mit der globalen Ausrichtung unserer Grosskunden Schritt zu halten und ihnen unsere Dienstleistung dort anzubieten, wo sie benötigt

wird. Sicher sind es auch die soziale Einstellung und die persönliche Beziehung zur Mitarbeiterin, zum Mitarbeiter. Solche und ähnliche Spuren hinterlassen aber auch andere Unternehmen.

Als eine Spur besonderer Art, auf der die PLASTON nun seit 50 Jahren unterwegs ist, sehe ich in der geplanten Nachfolgeregelung. Genau wie seinerzeit der Seniorchef Hans Frei den Wechsel in die zweite Führungsgeneration rechtzeitig einleitete, hat auch Roland Frei den Start für die dritte Führungsgeneration gezielt vorbereitet und umgesetzt, auch wenn er die operative Führung des Unternehmens erstmals in «fremde» Hände übertragen musste.

1999 stellten wir das Jahresmotto der PLASTON unter den Begriff «Bewegung». Mit diesem Motto wollten wir die Dynamik der PLASTON zum Ausdruck bringen, die uns ins neue Jahrtausend führen sollte. Und in diesem Jahr der Bewegung hat Roland Frei den Schritt gewagt, die Führung seines und unseres Unternehmens dem heutigen CEO Jan Dobry zu übertragen. In meiner Laudatio zu diesem Anlass gab ich zum Ausdruck: «Es braucht Kraft und Energie, vielfach auch Mut, um Dinge zu bewegen. Es braucht aber auch eine gemeinsame Ausrichtung, bis Bewegung zum Fortschritt wird. Diese Energie und diese Kraft hast du Roland aufgebracht, mit deinem mutigen Entscheid, die Führung des von dir geprägten Unternehmens rechtzeitig in jüngere Hände zu übergeben. Nicht das Alter, sondern deine Weitsicht und Entschlossenheit, vor allem aber der Unternehmer in dir, haben dich zu diesem Schritt bewogen.»

Auch der nächste Schritt, die Nachfolgeregelung der Geschäftsleitung wurde aus meiner Sicht rechtzeitig diskutiert und eingeleitet. Wer den Mut hatte, «etwas loszulassen» und den Schritt ins «zweite Glied» nicht als Rückschritt, sondern als Fortschritt akzeptierte, dem wurde ein toller Ausstieg aus dem Berufsleben ermöglicht. Dies sind PLASTON-spezifische Werte – Spuren –, die nicht jedes Unternehmen bietet.

Für mich waren diese 38 Jahre, wovon 35 Jahre als Finanzchef, eine herausfordernde, manchmal eine äusserst harte, gesamthaft betrachtet aber schöne Zeit. Ich hoffe, dass ich durch meine Art und meine Leistung auch eine brauchbare und wegweisende Spur hinterlassen kann.

Ich danke Roland Frei für das grosse Vertrauen, das er mir über all die Jahre schenkte und die Geduld, wenn ich zu kritisch seine Pläne hinterfragte. Ich wünsche Jan Dobry, meinen engsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem gesamten PLASTON Team, dass sie die wichtigsten Spuren, die die 50-jährige PLASTON gelegt hat, nie verlieren, aber auch neue Spuren finden, die erfolgreich zum Ziel führen.

things move. But it also requires a common orientation to direct this motion forward. This strength and this energy Roland, was stirred by you with your courageous and timely decision to put your trust of the company's leadership into younger hands. The decision was not based on the matter of age, but rather on foresight and decisiveness and most importantly the entrepreneurial spirit within you.»

In my view, the next phase of generational change within the Board of Directors was also discussed and implemented in a timely fashion. When one has the courage to «let go» and «step aside» and not consider this as a step back, then the process of moving away from business and into a new phase of one's life can be a rewarding experience. These are PLASTON's own precious «tracks» that other companies cannot offer.

My 38 years at PLASTON, 35 of those as Financial Director, were sometimes challenging, sometimes extremely difficult, but mainly a wonderful and rewarding experience. I hope that in my way, and through my efforts I have left a few practical and meaningful «tracks».

I would like to thank Roland for his trust in me over the years, and his patience when I was critical or did not agree with his plans. My sincere wish is that Jan Dobry, my closest co-workers, and the entire PLASTON team never lose sight of the important «tracks» that have been set over the last 50 years of PLASTON, and that you find new tracks that successfully lead you to your goals.

### The «Old Boys» Remember – Benno Büchel

I believe it would be impossible to review a career of 29 years in just a few short sentences. My memories are filled with far too many meaningful experiences. I will try, however, to share what I view to be some of the most important events.

In 1973, at the age of 33, I began my job at PLASTON. This was the time of the first generational change in PLASTON leadership. Roland Frei, previously Factory Manager, had just succeeded his father as Company Director.

As the new Factory Manager, I brought valuable management experience, but the field of plastics processing was completely new territory to me. So, the first few months were dedicated to my training. The support and encouragement I received during this process quickly confirmed my feeling that I was in the right place.

With considerable enthusiasm I took full control of my managerial duties in early 1974. Activities in, Process Engineering, the Three-Shift production, Assembly and Maintenance as well as Storage and Shipping were all included in my responsibilities. Looking back, it is hard to believe that all planning, stock lists and production orders were completed by hand. It was only with the introduction of the EDP that we fully realised the flood of data that had to be collected. The efforts of this job were worth the time invested because the error ratio in planning and component scheduling was considerably reduced.

The sales activities of our young leader had shown results. Profits steadily climbed and with them, the demands on both the production and storage capacities.

At times, we were managing up to ten external storage areas and, at one point an inflatable storage hall had been temporarily called into service. This allowed us the time to plan and build our high rack storage facility. As Factory Manager, I was responsible for overseeing both the planning and the construction. This wasn't always fun and games. Dealing with the close proximity to a residential area and the related objections to our building project had become part of my daily agenda. A demonstration of good will on the part of both parties, however, enabled us to move beyond this barrier.

Completion of the new high-rack storage facility provided space for 3300 pallets. The cellar area provided space for an additional 2000 pallets, a raw material drying unit and provisions for our own supply of ground water. Introduction of EDP control of the

## Die «Old Boys» erinnern sich – Benno Büchel

Ich glaube, es ist unmöglich, einen beruflichen Lebensabschnitt von 29 Jahren in ein paar kurzen Sätzen wiederzugeben. Zu viele Ereignisse von Bedeutung sind in diesem Zeitabschnitt passiert. Ich werde deshalb versuchen, einige aus meiner Sicht wichtige Meilensteine darzulegen.

Ich begann meine Tätigkeit bei PLASTON 1973 im Alter von 33 Jahren. Es war die Zeit des ersten Generationenwechsels in der PLASTON Führung. Roland Frei, bisher Betriebsleiter, übernahm die Geschäftsführung von seinem Vater.

Als neuer Betriebsleiter verfügte ich bereits über Führungserfahrung, aber die Kunststoffverarbeitung war für mich völliges Neuland. So waren die ersten Monate der Ausbildung gewidmet. Die Art und Weise, wie ich dabei unterstützt wurde, hat mir schnell aufgezeigt, dass ich mich in diesem Unternehmen wohl fühlen werde.

So habe ich Anfang 1974 mit viel Begeisterung meine Aufgabe als Betriebsleiter in Angriff genommen. Die Avor, der 3-Schicht-Betrieb, Montage, Unterhalt sowie Lager und Spedition gehörten zu meinem Verantwortungsbereich. In der Rückschau ist kaum zu glauben, dass zu dieser Zeit die ganze Planung, die Stücklisten und Produktionsaufträge noch von Hand erstellt wurden.

Mit der Einführung der EDV wurde uns erst bewusst, welche Flut von Daten erfasst werden mussten. Der Aufwand dieser Arbeit zahlte sich aus. Die Fehlerquote in Planung und Komponentendisposition konnte massiv reduziert werden.

Die Verkaufsaktivitäten unseres jungen Chefs zeigten Wirkung. Der Umsatz stieg stetig und damit auch unser Bedarf an Produktions- und Lagerkapazität.



Wir bewirtschafteten zeitweise bis zu zehn Aussenlager. Eine Traglufthalle sorgte vorübergehend für Abhilfe. Damit wurde Zeit gewonnen für die Planung und den Bau unseres Hochregallagers. Als Betriebsleiter war ich für die Bauplanung und Bauüberwachung zuständig. Es war nicht immer eitle Freude. Die Nähe zum Wohngebiet und damit verbundene Einsprachen gegen unsere Bauvorhaben waren an der Tagesordnung. Mit gutem Willen von beiden Seiten konnten auch diese Hürden weggeräumt werden.

Mit dem Lagerneubau schafften wir 3300 Hochregal-Palettenplätze. Im Keller wurden nebst weiteren 2000 Palettenplätzen eine Rohstoff-Trocknungsanlage sowie eine eigene Versorgung mit Grundwasser installiert. Die Lagerbewirtschaftung von Halb- und Fertigfabrikaten hatte in Verbindung mit der EDV die Voraussetzungen geschaffen, unsere Kunden «just in time» zu beliefern. Ein Fortschritt, der sich für uns und unsere Kunden gleichermaßen bezahlt machte.

Ein weiterer Meilenstein und gleichzeitig eine reizvolle Herausforderung war der Erweiterungsbau der Produktion im Jahre 1989. Wieder einmal wurden zusammen mit Spezialisten der Materialfluss optimiert und viele Neuerungen eingeführt, die primär der Rationalisierung und der Qualitätsverbesserung dienen.

So konnte dank eines neuen Logistikkonzepts der Formwechsel bei Grossmaschinen massiv verkürzt werden. Die Rohmaterialversorgung und -aufbereitung wurde mit den weithin sichtbaren Rohstoff-Silos dem neuesten Stand der Technik angepasst. Der Produktionsstandort Widnau war gut gerüstet, um auf die immer höheren Anforderungen des Marktes einzugehen.

Als mich mein Chef Roland Frei 1993 fragte, ob ich bereit wäre, den Aufbau des geplanten tschechischen Werks als Geschäftsführer zu übernehmen, war mir nicht bewusst, was dies alles für mich bedeuten würde.

Im Rückblick muss ich sagen, dass die sieben Jahre Tschechien meine schönsten insgesamt waren. Es war eine riesige Herausforderung, verbunden mit Entbehrungen – anstrengend, aufregend, manchmal frustrierend aber trotzdem schön.

Viele treue und sich für die Firma aufopfernde Mitarbeiter lernte ich kennen und schätzen. Ich denke hier vor allem an die Zeiten, in denen wir im Werk Sluknov die Gerätefertigung von Widnau übernommen haben. Da waren meine tschechischen Mitarbeiter oft bis an die Grenzen der Belastbarkeit gefordert. Die Unterstützung, die wir von Seiten unseres Mutterhauses erfahren durften, hat uns jedoch immer wieder ermuntert, das scheinbar Unmögliche möglich zu machen. Erfolge müssen gefeiert werden: Die tschechischen Mitarbeiter waren nicht nur ehrgeizig und lernbegierig, sie waren auch Profis im Feste feiern!

storage flow of completed and semi-completed products allowed us to fulfil the requirement of supplying our customers «just in time». This was progress that had benefits for both the company and the customer.

Another milestone, and at the same time an extremely interesting challenge, was the 1989 project to expand the production area. Working with specialists, the material flow was optimised and several changes were introduced to improve rationalisation and quality.

Introduction of a new logistics concept significantly shortened the time required for changing moulds on our large machine. Installation of two large silos brought the storing and processing of the raw materials up-to-date. Our production facility in Widnau was now well equipped to face the every increasing challenges and demands of the market.

In 1993 when Roland Frei asked me if I was prepared to accept the position of Director of the newly planned Czech facility, I had no idea of what would be involved. Looking back, though, I must admit that the seven years in the Czech Republic were my best. It was an experience that provided a tremendous challenge and required considerable personal sacrifice. It was exhausting, exciting, and sometimes frustrating, but nonetheless, great!

During this time I had the opportunity to meet and get to know many co-workers, some real «work-horses». I remember the time when Appliance Manufacturing was moved from Widnau to the factory in Sluknov. This was a major undertaking and my Czech co-workers were often «pushed to the limits». The incredible support offered from the motherhouse in Switzerland, however, was a constant source of encouragement that made it possible to accomplish the seemingly impossible.

Success must be celebrated and the Czech co-workers proved that they were not only ambitious and eager to learn, they were real professionals when it came to having a good time!

It was with justifiable pride, and a bit of nostalgia, that I left our factory in Sluknov – my baby. We had started there with just 15 employees and had grown to a company with 150 team members. Profits increased, but the standard of quality also visible rose. Anyone who visited the factory in Sluknov was quickly met with the typical spirit of Plaston – «We are PLASTON».

I would like to round out my resume of time at PLASTON by thanking my management colleagues

and co-workers. In particular, I would like to thank the «silent workers» who, with little objection, and often at the expense of their families, were willing to work days, nights and weekends for the greater good of the company.

I was fortunate in having had an employer who, by allowing me the freedom to work independently, confirmed his trust in me, and my abilities.

As a member of the Board of Directors and shareholder, I have had the opportunity to be actively involved in and financially profit from the shared success. My memories here, have allowed me to look back and remember my wonderful years at PLASTON.

Ich durfte mit berechtigtem Stolz, aber auch mit etwas Wehmut mein Kind – unser Werk in Sluknov – in die Selbständigkeit entlassen. Aus den einmaligen Anfängen mit 15 Mitarbeitern war ein erwachsenes Unternehmen mit 150 Beschäftigten geworden. Nicht nur das Umsatzvolumen, auch der Qualitätsstandard darf sich sehen lassen, und wer Gelegenheit hat, das Werk zu besichtigen, wird auch hier den typischen PLASTON Geist antreffen: Wir sind PLASTON.

Das Resümee meiner Zeit bei PLASTON möchte ich abrunden mit dem Dank an meine Geschäftsleitungskollegen und Mitarbeiter. Insbesondere denke ich an jene stillen Mitarbeiter, die ohne grosses Aufheben und oft auf Kosten der Familie Tag und Nacht und an Wochenenden ihren Dienst zum Wohle der Firma leisteten.

Ich hatte einen Chef, der mich weitgehend selbständig arbeiten liess und damit sein Vertrauen in meine Arbeit dokumentierte.

Als Verwaltungsrat durfte ich mitgestalten und als Aktionär auch vom gemeinsamen Erfolg profitieren. Dies alles lässt mich auf eine weitgehend glückliche Zeit bei PLASTON zurückblicken.



## Die «Old Boys» erinnern sich – Peter Baumann

Im Jahr 1977 war ich als frisch mit dem Titel «Eidg. dipl. Einkäufer» dekorierter Mann auf der Suche nach einer Arbeitsstelle, die mehr Entwicklungspotenzial versprach, als jene beim damaligen Arbeitgeber.

Das Inserat eines Unternehmensberaters aus St. Gallen sprach mich an. Ich konnte dort vorsprechen und wurde im Anschluss für ein erstes Gespräch nach Widnau beordert. Dieses fand im Beisein von Roland Frei und Peter Blättler statt. Mir gefielen die angenehme, familiäre Atmosphäre, die unkomplizierten Umgangsformen und der saubere Betrieb. Dennoch entschied ich mich nach reiflicher Überlegung gegen die Firma mit dem Plastikgeruch und sagte telefonisch ab.

Im Anschluss an diese Absage lernte ich das erste Mal die Überzeugungskraft von Roland Frei kennen. Er rief mich nämlich Minuten nach meinem Negativbescheid an und redete mir ein, dass PLASTON genau die richtige Firma für mich sei und ich der einzig richtige neue Einkaufsleiter für PLASTON.

So kam es, dass ich am 1. Dezember 1977 wieder eine Verbeugung vor dem zu niedrigen Empfangsschalter von PLASTON machte. Am Vortag war Firmengründer Hans Frei gestorben. Roland Frei fand dennoch Zeit, mich persönlich zu empfangen. Für mich war diese Geste ein Zeichen, dass die Mitarbeiter von PLASTON für ihn so etwas wie Familienmitglieder sind.

### The «Old Boys» Remember – Peter Baumann

Freshly decorated with the title, Certified Purchasing Agent, in 1977 I launched my search for a new career opportunity that would afford more potential for advancement than my current job.

An advertisement from a management consultant in St. Gall caught my attention. I was able to apply for the job there and was subsequently ordered to attend my first interview in Widnau. This took place in the presence of Roland Frei and Peter Blättler. I was impressed with the pleasant, familiar atmosphere, the uncomplicated manner and the clean operation. On second thoughts, however, I decided against this firm with its plastic odour and I telephoned them with my refusal.

With this refusal, I first learned of the incredible «power of persuasion» of Roland Frei. He called me back just minutes after my call and talked on about how PLASTON was the perfect company for me and that I was the only one who could possibly fill the position of Purchasing Manager for PLASTON.

And so it was that on the 1<sup>st</sup> of December, 1977, I once again bowed before the very low reception desk at PLASTON. The previous day, the company founder, Hans Frei had passed away. Roland Frei, however, still found the time to personally greet me. For me, this gesture was a sign that co-workers were almost like family members to him



When I first arrived at PLASTON, the organization of the Materials Management was extremely inadequate. A system for article numbering was non-existent, and the «purchasing boss» still recorded all stock rotation onto index-cards. Anyone could purchase office supplies as they were needed, and my predecessor had made a daily «walk» through the company with a stack of bills to discuss each with the person who had made the purchase. This was a real culture shock for me. I had just come from a large, very well organized company where every one was formally addressed into a small, extremely disorganized firm where we worked on a first name basis. I really like this informal atmosphere, but the disorganization ...!

Inventory taking at the end of December 1977 had made me quite ill, and as I lay at home in bed with a fever, I swore to myself that I would never grow old at PLASTON. But, one can be so easily deceived. Finally recovered from the «Inventory Flu», I undertook the challenge of forming the chaotic mountain that towered before me into a Materials Management department of my own design.

I introduced new requirements and restrictions which stipulated that contact with suppliers could only be made with my approval, every order would now have a documented order form, and our department would take the lead in the purchase and negotiations of capital equipment. With this plan, I did not win many new friends. In spite of this, in a short time the procurement procedures were functioning as I had planned. Combined with the knowledge that I could always count on Roland Frei to «watch my back», this small success was a tremendous motivation for persevering ahead.

At PLASTON, I felt more and more at home. The tongue-twister names of the various raw materials soon became familiar, and I began to know and recognise the requirements of «my customers» (Production, Assembly, Construction, Sales) and I could offer them valuable service.

I have purposely written so extensively about my first months at PLASTON because it was at that time that the course was set for my professional future. My life, like a train, rolled through the stations of; Member of the Executive Committee, Materials Manager, Logistics Manager, Director Plastics Unit/Shareholder, Unit Director Logistics/Production, and the final station of writer for our in-house publication. Because of my many years here at PLASTON, a non-academic

Der Organisationsgrad der PLASTON Materialwirtschaft war 1977 äusserst tief. Eine Artikelnummerierung existierte nicht, die Lagerbewegungen mussten vom «Einkaufschef» von Hand auf Karteikarten eingetragen werden. Betriebsmaterial wurde von jedermann eingekauft, der gerade etwas brauchte. Mein Vorgänger machte täglich seinen «Spaziergang» mit einem Stapel Rechnungen durch den Betrieb, um diese mit den Bestellern zu besprechen.

Ich erlebte eine Art Kulturschock. Von der wohl organisierten Grossfirma mit Siez-Kultur (sogar im Sportclub!) kam ich in eine vergleichsweise chaotische Kleinfirma mit Duz-Kultur. Die Duz-Kultur gefiel mir, aber die Organisationsmängel ...!

Die Inventur von Ende Dezember 1977 machte mich krank, und daheim im Bett schwor ich mir unter Fieber, bei PLASTON nicht alt zu werden. Ja, so kann man sich manchmal täuschen. Von der «Inventur-Grippe» geheilt, nahm ich den chaotischen Berg, der sich vor mir auftürmte, als Herausforderung an, daraus eine überblickbare Materialwirtschaft nach meinen Vorstellungen zu formen.

Mit meinen Forderungen, dass Kontakte zu Lieferanten nur mit meinem Wissen gepflegt werden dürfen, dass jede Bestellung mit einem Bestellschein dokumentiert werden muss, und dass der Einkauf auch bei Verhandlungen über Investitionsgüter federführend sein will, schaffte ich mir nicht viele Freunde. Nach recht kurzer Anlaufzeit begann das Beschaffungswesen aber trotzdem nach meinen Vorstellungen zu funktionieren. Das war, zusammen mit der Gewissheit, dass ich immer auf die Rückendeckung von Roland Frei zählen konnte, Motivation für beharrliches Weiterentwickeln.

Mehr und mehr fühlte ich mich in der PLASTON zu Hause. Die anfänglich zungenbrechenden Namen der Rohstoffe wurden mir geläufig, ich begann die Bedürfnisse «meiner Kunden» (Produktion, Montage, Konstruktion, Verkauf) zu erkennen und konnte ihnen eine mehr und mehr geschätzte Dienstleistung bieten.

Ich habe über meine ersten Monate bei PLASTON bewusst so ausführlich geschrieben, weil das die Zeit war, in der die Weichen für meine berufliche Zukunft gestellt wurden. Mein Lebenszug rollte von damals an über die Stationen «Mitglied der Geschäftsleitung», «Leiter Materialwirtschaft», «Leiter Logistik», «Geschäftsführer Kunststoffwerk/Aktionär», «Unitleiter Logistik/Produktion» zur vorläufigen Endstation «Hauszeitungsschreiber». Diese für einen Nicht-Akademiker schöne Laufbahn ist sicher mit ein Grund, dass ich so lange in «meiner» PLASTON geblieben bin.

Ohne den PLASTON Geist hätte diese Karriere aber meinen Vorstellungen nicht

entsprochen. Dieser Geist, in dem die Bedürfnisse der Familie und die Menschlichkeit auch immer ihren Platz hatten, machte die PLASTON schliesslich zu «meiner» Firma.

Es mag sein, dass die gegenseitige Rücksichtnahme unter uns Geschäftsleitungsmitgliedern hin und wieder zu Verzögerungen in der Umsetzung von betriebswirtschaftlich notwendigen Massnahmen geführt hat. Möglicherweise haben wir auch nicht jede sich bietende Chance genutzt, weil sich der eine oder andere quer stellte. Unter dem Strich hat die Mischung aus harter Arbeit, Sparsamkeit, Geschäftssinn und Menschlichkeit aber doch dazu geführt, dass die neue Geschäftsleitung um die Jahrtausendwende von uns «grauen Panther» eine gesunde PLASTON übernehmen konnte.

Ich bin schon ein wenig stolz darauf, am Fundament mitgearbeitet zu haben, auf dem die heutige PLASTON steht, die sich im harten, globalen Konkurrenzkampf behaupten kann.

In über 28 Jahren erlebt man in einer Firma viel Positives und hin und wieder auch Negatives. Das Negative lasse ich aus, es belastet mich auch nicht mehr. Viel Positives schwingt immer noch nach. Aus einer Unzahl solcher Ereignisse will ich zwei Höhepunkte blitzlichtartig aufleuchten lassen.

Roland Frei, Hans Mafli und ich waren 1993 bei BOSCH in Leinfelden zu Besuch. Ausser Traktanden wurden wir am Schluss der Sitzung gefragt, ob wir bereit seien, das neue BOSCH Werk in Sebnitz von Tschechien aus zu beliefern. Wir drei «Plastönler» schauten einander an, fanden wortlose Übereinstimmung für ein Ja, und Roland sagte den BOSCH Leuten mit fester Stimme zu. Wir hatten keine Ahnung, wie wir diese Zusage umsetzen sollten, nannten aber als Realisierungstermin selbstsicher «zwei Jahre».

Die Umsetzung ging dann in für mich typisch pragmatischer PLASTON Art vor sich, und Anfang Januar 1996 lief die Produktion in Sluknov an. Eine Superleistung eines Superteams (bei dem ich operativ nur eine Nebenrolle spielte).

type like me has been afforded the opportunity of a wonderful career.

Without the PLASTON spirit my career would never have been what I had previously anticipated. This «spirit» which also recognizes the importance of family needs and humanity, has made PLASTON ultimately «my» company.

It may well be that the mutual respect among the members of the Executive Committee, caused occasional delays in the implementation of necessary management adjustments. It is also possible that we did not take advantage of some opportunities as they presented themselves because there was the chance we would offend someone. All things considered, however, the combination of hard work, economical awareness, business sense, and the human touch, all contributed to the fact that at the turn of the new millennium the «grey panthers» could present a solid, healthy PLASTON to the new Executive Committee.

I must admit that I am a little proud to have played a role in setting the foundation for the current PLASTON that allows it to sustain its position despite intense global competition.

While working for a company for over 28 years, one experiences many positives and occasionally a few negatives. I will ignore the negatives here because they do not concern me anymore. Many positives, however, come to mind. From the numerous events that occurred, I will quickly highlight two.

In 1993, Roland Frei, Hans Mafli and I were visiting Bosch in Leinfelden, Germany. At the end of our meeting, an item was brought up that was not on the agenda. Namely, would we be prepared to supply the new Bosch factory in Sebnitz from the Czech Republic? Well, we three «PLASTONians» looked at one another and wordlessly searched for a unanimous agreement. With a strong firm voice, Roland Frei said, «YES!» We had absolutely no idea how we would make this happen, but we confidently agreed on a target date of two years later.

The implementation of this idea proceeded in what I considered the typical pragmatic PLASTON way, and in early January 1996 production started in Sluknov. This was a super effort on the part of a super team (I played only a minor role in this operation).

Our three-week market research trip to Japan, Korea, Taiwan and Hong Kong in January of 1988 also made a tremendous impression on me. Together with Yvonne and Roland Frei, and Franz Gutmann, we visited the carefully considered potential suppliers and several customers. We were able to establish some very successful business contacts, but the most important lesson that we learned from this trip was «Only what I have seen and experienced for myself is really true!»

Now, shortly before my retirement and no longer active in company operations, I still feel that PLASTON is «my» company, in part because of my many years there, but also because over those years I have built and maintained a wonderful rapport with people on all levels within the firm.

When I remember the countless celebrations in the last 28 years as an important element of the PLASTON culture, I run the risk of being falsely interpreted if I don't explain. For me, company social events are an indicator of the satisfaction that co-workers feel and a sign of how well they identify with their employer. When people experience a mutual liking for each other, they are more than eager to remain after the «official» part of a function, to sit and enjoy the casual, friendly «get-together» or as we say in Swiss German, the «Höckle». I personally experienced, and fondly remember, many of these celebrations that continued long, long after the official ending ...

The last 28 years have made me a part of PLASTON.

Die dreiwöchige Marktforschungsreise nach Japan, Korea, Taiwan und Hongkong im Januar 1988 hat sich bei mir auch tief eingepreßt. Mit Yvonne und Roland Frei sowie Franz Gutmann besuchten wir auf der gut vorbereiteten Reise viele mögliche Lieferanten und einige Kunden. «Nur was ich selber gesehen und erlebt habe, ist für mich wirklich wahr», war neben einigen gelungenen Geschäftskontakten der wichtigste Lerneffekt dieser Reise.

Ich empfinde auch heute, kurz vor meiner Pensionierung und ausserhalb der Geschäftsprozesse tätig, die PLASTON als «meine» Firma, weil ich einerseits sehr lange dabei war und andererseits auch mit Menschen aller Hierarchiestufen ein sehr gutes Verhältnis pflegen darf.

Wenn ich die unzähligen guten Feste in den letzten 28 Jahren als wichtigen Bestandteil der PLASTON Kultur hervorhebe, riskiere ich ohne Erläuterung eine falsche Interpretation. Für mich persönlich sind Firmenanlässe ein Gradmesser der Zufriedenheit und der Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber. Wenn man sich gegenseitig gut mag, bleibt man gerne über den «Pflichtteil» eines Anlasses hinaus sitzen und geniesst das «Höckle». Ich erlebte viele Feste, die sehr weit über eben diesen Pflichtteil hinausgingen.

Die vergangenen 28 Jahre haben mich zu einem Teil von PLASTON gemacht.



PLASTON heute – und morgen  
PLASTON Today – Tomorrow



2006



## Ein Unternehmen in bester Verfassung

Die PLASTON Gruppe sieht sich an der Schwelle zum neuen Jahrtausend in einer bemerkenswert jugendlichen Verfassung: finanziell gesund, mit klaren Zielen und intakten Marktchancen.

Dies will nicht heissen, dass die neue Führung sich auf Lorbeeren ausruhen kann und will. Im Gegenteil: In unserem globalisierten Markt sind Innovationen und neue Impulse gefragt. Der Markt wird schliesslich entscheiden, ob die PLASTON Leistungen einen adäquaten Preis wert sind. Die Aufgabe, sich schneller und besser als die Mitbewerber den sich permanent verändernden Bedürfnissen anzupassen, dürfte für die neue FührungscREW der PLASTON Herausforderung genug sein.

### Leitbild «Wir sind PLASTON»

- Wir stehen für Vertrauen – Verlässlichkeit – Respekt.  
Wir leben diese Werte. Sie sind für uns beständig.
- Wir wollen profitabel und nachhaltig wachsen und bewahren dadurch unsere Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit.
- Der Kunde steht für uns im Mittelpunkt. Er prägt unser Denken und Handeln.
- Unsere Kunden schätzen uns als attraktiven, innovativen und flexiblen Partner.  
Wir sind «Best in Class».
- Motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter/innen sind unser wichtigstes Gut.  
Wir fördern und fordern sie.
- Wir handeln verantwortlich gegenüber Gesellschaft und Umwelt.

### Strategische Erfolgspositionen

#### Kundennähe

Wir verstehen das Geschäft unserer Kunden und handeln entsprechend.

#### Qualität

Wir erfüllen die höchsten Ansprüche. Das Ziel sind Zero Defect und Business Excellence.

#### Innovation

Sie ist auf den Kundennutzen ausgerichtet und umfasst die gesamte Wertschöpfungskette.

### A Company Fit for the Future

The PLASTON group sees itself now, in the early years of the new millennium, in remarkably good shape; financially stable, clear-cut goals and a sound market position.

This does not mean, however, that the new leadership can or will «sit on its laurels». In fact, it is quite the opposite. In the global market, innovation and new energy are a constant demand and this market will eventually decide if PLASTON's performance has been financially worth their efforts. The task of always being faster and better than our competitors and adapting to the constant change in demand will provide more than enough challenge for the new leadership team.

### Mission Statement «We are PLASTON»

- We stand for Trust – Dependability – Respect.  
We live by these values. For us, they are enduring.
- We want to sustain a profitable growth, and thus preserve our independence and freedom of movement in the market.
- Our prime focus remains on our customers – moulding our thinking and our actions.
- Our customers regard us as a savvy, innovative and flexible partner. We are «best in class»!
- Our most important assets are our motivated and highly skilled employees whom we both cultivate and challenge.
- We act responsibly in regard to the community and the environment.

### Strategic Concepts for Success

#### Close Customer Relationship

We understand our customer's business and act accordingly.

#### Quality

We fulfil even the highest of demands.

Our goals are zero-defect products and continuing business excellence.

#### Innovation

We are geared to meet our customer needs. This concept encompasses the entire supply chain flow.

### The Third Generation – Jan Dobry

My introduction to PLASTON came in 1992. As a young graduate of the University in St. Gall, I was working for the Cantonal Department of Economic Development and in that capacity I arranged the first contact with Roland Frei in the Czech Republic where he had been searching for a new factory location. Even then, I was impressed with the candour, vitality and authenticity of PLASTON. I never dreamt, however, that I would be celebrating PLASTON's 50-year anniversary as CEO and Delegate to the Board. In April 1997, five years after my initial contact, I started in the position of Group Controller for PLASTON.

78 The Executive Committee today – rear row from left: Roger Bitterlin, Director of Operations China; Markus Bormann, Director, Industrial Plastic Systems; Jan Dobry, CEO PLASTON Group; Roland Frei, Chairman of the Board; Jürg Bänziger, Director, Air Treatment Systems; front row: Jan Kucera, Director, Operations Sluknov, the Czech Republic; Jana Walker, Director, Operations Widnau

## Die dritte Generation – Jan Dobry

Kennen gelernt habe ich die PLASTON im Jahre 1992. Ich arbeitete als junger Absolvent der Hochschule St. Gallen in der kantonalen Wirtschaftsförderung und vermittelte in dieser Funktion die ersten Kontakte von Roland Frei in die Tschechische Republik, wo er nach einem Betriebsstandort Ausschau gehalten hatte. Schon damals beeindruckte mich die PLASTON durch ihre Offenheit, Dynamik und Authentizität. Ich hätte allerdings nie im Traum gedacht, dass ich als CEO und Delegierter des Verwaltungsrates das 50-Jahr-Firmenjubiläum feiern würde. Fünf Jahre später, im April 1997, fing ich bei der PLASTON als Gruppencontroller an.

Die zweite Hälfte der Neunzigerjahre war durch einen Quantensprung in der Umsetzung der Internationalisierung der Weltwirtschaft geprägt. Die Öffnung der zentral- und osteuropäischen Staaten sowie von China und anderen asiatischen Ländern verlieh der Wirtschaft eine enorme Dynamik. Unterstützt wurde dieser Trend durch die Entwicklung in der Informationstechnologie, insbesondere durch das Internet. Diese Rahmenbedingungen boten einen fruchtbaren Nährboden für



78 Die Geschäftsleitung heute – oben von links: Roger Bitterlin, Leiter Operations China; Markus Bormann, Leiter Industrial Plastic Systems; Jan Dobry, CEO PLASTON Gruppe; Roland Frei, VR-Präsident; Jürg Bänziger, Leiter Air Treatment Systems; unten von links: Jan Kucera, Leiter Operations Sluknov, Tschechien; Jana Walker, Leiterin Operations Widnau

die PLASTON. Der unternehmerische Pioniergeist fand laufend neue Chancen sowohl in der geographischen Erweiterung als auch im Wachstum der Produktpalette.

Die PLASTON verfügte zu dieser Zeit über zwei Firmen in der Schweiz, je eine Firma in Österreich, Tschechien, in den USA, in Singapur und zwei Firmen in China. Neben dem traditionellen Kunststoffbereich fand das Wachstum insbesondere im Handel mit einer breiten Produktpalette aus dem Haushaltsbereich statt: Kaffeemaschinen aus der Schweiz nach Singapur, aus Asien Küchengeräte wie Mixer, Toaster oder Klimaanlage nach Europa. Die zunehmende Komplexität forderte die PLASTON immer stärker. Eine Strategiebereinigung drängte sich auf.

In den ersten zwei Jahren bei der PLASTON habe ich mich neben dem Standardjob eines Gruppencontrollers, später CFO, mit der Firmenrestrukturierung und der Formulierung einer neuen Strategie befasst: Bildung einer Business-Unit-Struktur, Fokussierung auf Eigenprodukte mit Kernkompetenzen, Abbau des Handelsbereiches, Reduktion der Firmenstandorte von sieben auf drei (dies auch im Zuge der Finanzkrise in Asien 1997/98). Es war eine sehr turbulente und lehrreiche Zeit, verbunden mit vielen Reisen, insbesondere nach Asien. Ich lernte dabei die PLASTON immer genauer kennen und verstand ihre Stärken und Schwächen immer besser. Dies half mir bei meinem Eintritt als CEO sehr. 1999 wurden die wichtigsten Bereinigungen abgeschlossen. Die Weichen für die nächste Wachstumsphase standen fest.

Als ich im Juni 1999 die Unternehmensleitung von Roland Frei übernahm, hatte ich gemischte Gefühle. In der damals 43-jährigen PLASTON Geschichte war ich erst der dritte Geschäftsführer, der erste Nicht-Frei und dazu noch ein «Zugewanderter aus dem Ostblock». Nichtsdestotrotz, ich mochte (und mag) die Menschen aus dem Rheintal und war entschlossen, die Firma erfolgreich zu führen. Was alles auf mich zukommen würde, war mir damals nur beschränkt bewusst.

Die Ergebnisse des Strategieredesigns zeigten Wirkung und die PLASTON ist in beiden Bereichen – Air Treatment Systems und Industrial Plastic Systems – stark gewachsen. Neue eigene Produkte sowie neue Märkte in Osteuropa und in den USA bildeten den Grundstein dazu. Der Erfolg auf dem Markt stellte neue Anforderungen an die Produktionsstandorte. In unserem tschechischen Werk in Sluknov musste die Produktionskapazität innerhalb von zwei Jahren verdreifacht werden. Die ursprüngliche Idee, in Sluknov eine Kopie des Betriebs in Widnau aufzubauen, konnte nicht umgesetzt werden. Es zeigte sich, dass in einem Familienunternehmen das Know-how und die Prozesse stark personenorientiert und -abhängig und daher nicht beliebig übertragbar sind. Es wurden daraufhin

The second half of the 1990's was characterised by the quantum leap made in the internationalizing of the global economy. The opening of Central and Eastern European states as well as China and other Asian countries contributed a new energy to the economy. This trend was supported by developments in Information Technology, especially the Internet. This Business environment offered a fertile ground for PLASTON's growth. The entrepreneurial, pioneer spirit continually found new opportunities in geographical expansion as well as expansion in our product range.

At that time, PLASTON was operating eight subsidiaries – two in Switzerland, one in Austria, one in the Czech Republic, one in Singapore, one in the USA and two in China. Along with the traditional plastics sector, there was growth in trade from the broad palette of household appliances. Coffee machines from Switzerland were sent to Singapore and Asian kitchen appliances including toasters, mixers and air humidifiers were shipped to Europe. The growing complexity of the situation placed increased demands on PLASTON and a strategy reassessment was imperative.

My job as Group Controller and later CFO, entailed other responsibilities and my first two years at PLASTON included active involvement in company restructuring and formulation of new strategy; developing a Business Unit structure, focusing on PLASTON products with core competence, phasing out import trade, and reducing company locations from eight to three (a result of the Asian financial crisis in 1997/98). This was both a turbulent and educational time that required extensive travel, especially to Asia. I continued to learn more about PLASTON and acquired a clear understanding of its strengths and weaknesses and this understanding proved to be a tremendous advantage when I stepped up into the position of CEO. In 1999 the most critical phase of the reassessment had been completed. The course was now set for the next period of growth.

With mixed emotions, I succeeded Roland Frei as CEO in 1999. In the 43-year history of PLASTON, I was only the third director and the first non-Frei family member – and «a non-native from the Eastern Block». Nevertheless, I liked (and still like) the people from the Rhine Valley and was determined to successfully carry out my responsibilities at PLASTON. I wasn't fully aware at the time, however, just what lay before me.

The new strategy design had made a positive impact and contributed to a significant growth in both PLASTON's Air Treatment Systems and Industrial Plastics Systems. New product developments, as well as new markets in Eastern Europe and in the USA, had placed us on solid ground. The market success had created new demands on our production facilities and in less than two years, the production capacity in our Czech factory had tripled. To improve this situation we had considered a plan to build a duplicate of our Widnau factory in Sluknov. Unfortunately, we were unable to implement our original idea. It had become obvious that in a family enterprise, the know-how and process are really dependent on the individual personalities and these skills are not arbitrarily transferable. Instead, we were able to

79 Current power tool cases from the Business Unit – Industrial Plastic Systems

innerhalb der nächsten zwei Jahre mit Erfolg neue Konzepte aus dem modernen industriellen Engineering eingeführt. Gleichzeitig war es für mich überwältigend zu sehen, mit welchem Einsatz, Elan und positiven Geist unsere Schweizer Mitarbeiter den Standort in Sluknov mitaufgebaut haben. Über Wochen und Monate leisteten sie unermüdliche Unterstützung. Persönliche Freundschaften wurden geschlossen, eine neue PLASTON Familie wuchs heran.

Bei der Übernahme der Geschäftsführung 1999 wusste ich, dass eine der schwierigen Aufgaben, die auf mich warteten, der bevorstehende Generationenwechsel im Management war. Roland Frei hatte das Unternehmen über die letzten Jahrzehnte mit seinen Geschäftsführungskollegen aufgebaut, die zu seiner Generation gehörten und daher in ungefähr gleichem Zeitraum abgelöst werden mussten. Es war nicht einfach, allen persönlichen Interessen und Erwartungen gerecht zu werden. Dies umso mehr, als es sich dabei nicht nur um die oberste Geschäftsführungsebene handelte, sondern auch um Hierarchiestufen darunter. Aus gesamtunternehmerischer Optik war es entscheidend, den personellen



79 Aktuelle Power-Tool-Koffer aus dem Business Unit Industrial Plastic Systems

Umbau möglichst rasch zu vollziehen und gleichzeitig die Kontinuität im Know-how und in der Unternehmenskultur zu bewahren. Im Nachhinein verstehe ich, dass das die schwierigste unternehmerische Aufgabe ist. Wir haben auch diese Hürde erfolgreich gemeistert und innerhalb von zwei bis drei Jahren ein neues Führungsteam aufgebaut.

Die Zeit des Aufbruchs wurde 2001 durch die Terroranschläge 9/11 unterbrochen. Weltweite Verunsicherung machte sich breit und drückte auf die Konsumentenstimmung sowie die Investitionsbereitschaft der Unternehmen. Redimensionierung war angesagt. So mussten wir uns aus dem amerikanischen Markt im Bereich der Verpackungen für die Elektrowerkzeugindustrie zurückziehen, in welchem wir seit 1994 in Form eines virtuellen Belieferungskonzeptes tätig waren. Die amerikanischen Hersteller verlagerten ihre Produktionskapazitäten nach Mexiko und vermehrt auch nach China. Es zeigte sich immer deutlicher, dass sich die Produktionsstätten der Elektrowerkzeugindustrie in der Zukunft vorwiegend auf Europa und China konzentrieren werden.

successfully implement new concepts in the field of Industrial Engineering over the next two years. At that time, it was overwhelming to witness the commitment, energy and positive spirit our Swiss employees devoted to the building of our new facility in Sluknov. For weeks and months they had contributed their untiring support. New friendships were formed and a new PLASTON family was born.

When I assumed my executive position in 1999, I realized that one of the most difficult issues facing me was initiation of a generational change in management. Over the last several decades, Roland Frei and his colleagues on the Executive Committee had built up the existing company. They were all of the same generation and, therefore, would all be retiring at approximately the same time. It was not an easy task to satisfy all personal interests and expectations.

80 Various Air Humidifiers from the Business Unit – Air Treatment Systems



80 Verschiedene Luftbefeuchtungsgeräte aus dem Business Unit Air Treatment Systems

The situation was made more difficult because this involved not only the highest level of corporate management, but also the rank in hierarchy within. The challenge was to conduct the personnel change as quickly as possible and at the same time preserve the continuity and know-how in the corporate culture. In retrospect, I understand this is probably the most difficult job that confronts management. We cleared this hurdle, nonetheless, and within a few short years a new Management team was created.

The terrorist attack of 9/11 interrupted the enthusiastic period of growth in 2001. Worldwide insecurity had negatively affected consumer spending as well as dampened interest in Business investments. A re-evaluation was called for. It became necessary to close our American operation which, following a virtual supply concept, provided cases for the power tool industry. The American manufacturer had moved its production to Mexico and increased its activity in China. It became more and more apparent that in the future, emphasis would be predominately on China and Europe as production locations for the power tool industry.

In 2001/2002 we worked together with the Firm SBS to develop a new material technology for the manufacturing of tools for prototype parts. This resulted in the development of a new material called «Alutex». We saw a major potential for this in the Automotive Industry and subsequently formed a joint venture with SBS to found the PLASTON Automotive AG. Unfortunately, the following year revealed that efficient industrial manufacturing lay far into the distant future and the firm was therefore dissolved.

From 2002 until 2005 the Business Unit – Air Treatment Systems – showed continued growth with the most important markets being Russia and the USA. The East European market share in 2005 was 25% of the total sales of the ATS and the market in the USA showed equal results. In 2002/2003 we established a sales and logistics organization in the USA to distribute our products under the brand «AIR-O-SWISS» and since that time we have enjoyed considerable success. Our «Balance Strategy» –

81 Production facility in Jiaxing, China, 80 km south of Shanghai

In den Jahren 2001/2002 haben wir uns zusammen mit der Firma SBS mit einer neuen Materialtechnologie für die Werkzeugherstellung für Prototypenteile aus Originalmaterial – dem Alutex – auseinander gesetzt. Wir sahen grosses Potenzial in der Automobilindustrie und gründeten mit der SBS eine gemeinsame Firma, die PLASTON Automotive AG. Innerhalb des folgenden Jahres zeigte sich allerdings, dass eine industriell effiziente Fertigung in weiter Ferne lag, und wir haben daraufhin die Firma aufgelöst.

Im Bereich Air Treatment Systems waren die Jahre 2002 bis 2005 durch starkes Wachstum gekennzeichnet. Am wichtigsten waren dabei die neuen Märkte wie Russland oder die USA. Der osteuropäische Markt steuerte 2005 über 25 Prozent des Gesamtumsatzes von ATS bei, ähnlich wie auch die USA. Seitdem wir in den USA mit eigener Vertriebs- und Logistikorganisation (2002/03) unsere Produkte unter der eigenen Marke AIR-O-SWISS vertrieben, stellte sich dort der Erfolg ein. Die Richtigkeit unserer «Balance-Strategie» wurde bestätigt: Forcierung der eigenen Brands BONECO und AIR-O-SWISS sowie eigene Marktpräsenz in den wichtigsten Zukunftsmärkten.

Auch in der zweiten Business Unit – Industrial Plastic Systems – konnten wir bis 2005 stark zulegen. Neue Kunden, neue Technologien und neue Projekte sorgten für laufende Erhöhung unseres Marktanteiles in Europa. Die Grenzen des Wachstums in unserem Kerngeschäft – Verpackungssysteme für die Profi-Elektrowerkzeugindustrie – wurden damit langsam erreicht. Dabei bestätigte sich, dass neben Europa vor allem China ein wichtiger Standort für die Produzenten der Elektrowerkzeuge sein wird. Das hat uns 2003/04 dazu bewogen, das Thema China nochmals aufzunehmen. 2004 gründeten wir unsere Tochtergesellschaft in JiaXing mit dem Ziel, im chinesischen Verpackungsmarkt eine ähnliche Rolle zu spielen, wie wir sie in Europa innehatten.



81 Produktion China in Jiaxing, 80 km südlich von Shanghai

Einen wichtigen Meilenstein haben wir auch in der Produktentwicklung anvisiert. Aus strategischen Überlegungen haben wir entschieden, ein Gegenstück zu dem bei uns dominierenden B2B-Geschäftsmodell zu suchen. Dies haben wir in dem neu entwickelten Eigenprodukt – einem Transport- und Ordnungsbehälter für Profihandwerker – gefunden. Unter der neuen Marke Mr. BoxX wird das Produkt seit März 2006 vertrieben.

Heute, im Jubiläumsjahr, blicke ich mit Befriedigung zurück und mit Zuversicht nach vorne. Wir haben eine starke Marktstellung in beiden Business Units mit weiterem Wachstumspotenzial. Mit unseren vier Unternehmensstandorten in der Schweiz, in Tschechien, China und den USA verfügen wir über eigene Marktpräsenz in den wichtigsten Märkten der Zukunft sowie über kostenmässig attraktive Produktionsstandorte. Das Wichtigste sind aber unsere Mitarbeiter. Die PLASTON Familie ist grösser und internationaler geworden. Es ist schön zu beobachten, wie alle gemeinsam an der Gestaltung der PLASTON Zukunft engagiert mitarbeiten. Die heutige globale Wirtschaftsordnung stellt besonders hohe Anforderungen an die KMUs. Ich denke, dass die heutige PLASTON es mit Zuversicht mit vielen solchen Herausforderungen aufnehmen kann.

Jan Dobry  
Widnau, Februar 2006



82 Mr. BoxX – der Transport- und Ordnungsbehälter für Profihandwerker

promotion of PLASTON brands BONECO and AIR-O-SWISS and at the same time securing our presence in the important markets of the future – proved to be correct.

Our second Business Unit – Industrial Plastic Systems – also showed strong gains in 2005. New customers, new technology and new projects contributed to the continual growth of our market share in Europe. In our core business – packing systems for the professional power tool industry – the upper limit on growth was slowly reached. This was confirmation that along with Europe, China would become another important location for the production of power tools. These facts influenced our decision in 2003/2004 to once again consider China's potential and in 2004 we established a daughter company in JiaXing. In China, our goal was to play a role similar to the role we had played in the European market.

In 2005 we reached an important milestone in product development. After carefully reconsidering our strategy, it was decided we search for a counterpart for our leading B2B business model. This was achieved with the development of an ingenious new product – a variable and flexible transport and storage solution for professionals. Since March 2006 this product has been marketed under a new brand, Mr. BoxX.

Now, in the year of our 50<sup>th</sup> Anniversary, I can look back with satisfaction and look forward with confidence. We have a strong market position and increased growth potential in both Business Units. Our four locations – Switzerland, the Czech Republic, China and the USA – insure our presence in the most important future markets, as well as attractive, cost-effective production locations. Our most important assets, however, are our employees. The PLASTON family has become larger and more international. It is interesting to observe how our whole team is actively working together to shape PLASTON for the future. The current global economic situation places exceptionally high demands on small and middle-sized enterprises. I feel that the PLASTON of today can proudly accept these challenges with confidence.

Jan Dobry  
Widnau, February 2006

82 Mr. BoxX – a flexible transport and storage solution for professionals

### The Board of Directors in Transition

In 1966 the privately held firm of Hans Frei PLASTON evolved into PLASTON AG, Hans Frei & Sons. The firm's founder, Hans Frei assumed the role of President of the Board of Directors. His wife Sofia, as well as his sons Bruno and Roland – both active in the firm – also held positions as Members of the Board.

During this time the Board of Directors played a more or less formal role. Accordingly, distribution of either an honorarium or a dividend was waived. The working capital was needed to insure continued corporate growth and to finance development of new products.

### Independence is Warranted

The formal role of the Board did not alter following the death of Hans Frei in 1977. As son and successor, I became President of the Board. For the first time, Executive Committee members who had been voted onto the Board of Directors joined family members.

During this time, the multi-functions as a member of Management, Board of Directors and Shareholder were never questioned.

This all changed with the introduction of new laws governing corporate shares. Our auditing firm at that time advised us to create more autonomy between the Executive Committee and the Board of Directors. A delegate was appointed to represent Management shareholders on the Board.

Today, a top-class team sits together on PLASTON's Board of Directors.

83 The Board of Directors of the PLASTON Group – a strong team – from left: Eugen Forster, Dr. Hansueli Raggenbass, Roland Frei, Ueli Schmidt, Jan Dobry

## Der VR im Wandel der Zeit

Im Jahr 1966 wurde die damalige Einzelfirma Hans Frei PLASTON in die PLASTON AG, Hans Frei & Söhne umgewandelt. Als Verwaltungsratspräsident amtierte der Firmengründer Hans Frei, seine Frau Sofia sowie seine beiden mitarbeitenden Söhne Bruno und Roland als Verwaltungsräte.

Dem Verwaltungsrat kam in dieser Zeit eher eine formelle Rolle zu. Dementsprechend wurde auch auf eine Ausschüttung eines Honorars oder einer Dividende verzichtet. Die erarbeiteten Mittel wurden benötigt, um das Wachstum des Unternehmens und die Investitionen in neue Produkte finanzieren zu können.

### Unabhängigkeit ist gewährleistet

Diese formelle Rolle des Verwaltungsrats änderte auch nicht nach dem Tode des Firmengründers Hans Frei im Jahr 1977. Als sein Sohn und Nachfolger wurde ich Verwaltungsratspräsident. Nebst der Vertretung der Familie wurden allerdings erstmals auch die Geschäftsleitungsmitglieder in den Verwaltungsrat gewählt. Dabei wurde die Mehrfachfunktion als Geschäftsleitung, Verwaltungsrat und Aktionär zu dieser Zeit noch nicht hinterfragt.

Dies änderte sich mit dem neuen Aktienrecht Anfang der Neinzigerjahre. Unsere damalige Revisionsgesellschaft forderte mehr Unabhängigkeit zwischen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat. So wurden in der Folge die Geschäftsleitungsaktionäre durch einen Vertreter im Verwaltungsrat repräsentiert.

Heute setzt sich der PLASTON Verwaltungsrat aus einem hochkarätigen Team zusammen.



83 Der Verwaltungsrat der PLASTON Gruppe – ein starkes Team, von links: Eugen Forster, Dr. Hansueli Raggenbass, Roland Frei, Ueli Schmidt, Jan Dobry

## Der VR – ein hochkarätiges Team

Der Verwaltungsrat ist eine Art «graue Eminenz» einer Unternehmung. Er bestimmt insbesondere die strategischen Ziele, die generellen Mittel zu ihrer Erreichung und die mit der Führung der Geschäfte zu beauftragenden Personen. Er sorgt in der Planung für die grundsätzliche Übereinstimmung von Strategie und Finanzen. Der Verwaltungsrat hat grundsätzlich aus dieser Sicht auch die Unternehmung zu beurteilen und zu sehen.

Um den Erfordernissen an den PLASTON Verwaltungsrat bestmöglich Rechnung zu tragen, hat sich dieser selber die Aufgabe auferlegt, möglichst optimal zusammengesetzt zu sein. So amtiert als Verwaltungsratspräsident Roland Frei, der nicht nur die wichtige Funktion als ehemaliger CEO der PLASTON einnimmt, sondern zutiefst Kenntnis von Kunden, Markt und Produkten hat. Verwaltungsrat Eugen Forster kennt als ehemaliger Fust Direktor Markt und Produkt vor allem bezüglich der Unit ATS. Verwaltungsrat Ulli Schmidt verfügt als ehemaliges Hilti Geschäftsleitungsmitglied nicht nur über profunde internationale Erfahrungen, sondern auch über intime Kenntnisse von Markt und Produkt bezüglich der Unit IPS, ganz zu schweigen von seinem Steckenpferd, dem Supply Chain Management. Verwaltungsrat Hansueli Raggenbass bringt das rechtliche und steuerliche Know-how ein. Der Verwaltungsrat wird komplettiert durch seinen Delegierten, Jan Dobry. Ihn vorzustellen, wäre Eulen nach Athen zu tragen.

Der Verwaltungsrat, insbesondere dessen Präsident Roland Frei, prägt die PLASTON Kultur wesentlich mit. Andererseits wird er aber auch von der PLASTON Kultur geprägt. Die PLASTON zeichnet sich durch ein gesundes Selbstvertrauen aus: «Wir sind PLASTON», zieht sich durch die ganze Unternehmung und verbindet.

Die Dynamik der PLASTON bewegt. Ein Slogan, der in meinem ersten Verwaltungsjahr geboren wurde und gleichzeitig den Übergang der Geschäftsführung von Roland Frei auf Jan Dobry einläutete, spricht Bände: Bewegung! Bewegung macht Spass, befreit, kreierte jenen Freiraum, der notwendig ist, um sich von den Gewohnheiten zu lösen und Neues zu schaffen. Die Bewegung wird auch im Verwaltungsrat gelebt. Frühsport oder Sport sind Traktandenpunkte der Strategietagungen.

Der Verwaltungsrat tagt nicht nur in den heiligen Hallen. Vielmehr wird auch Fabrikluft geschnuppert. Die neue, wichtige Maschine für Hilti wird begutachtet oder Sluknow inspiziert.

### The Board of Directors – A Top-Class Team

The members of the Board of Directors are often considered the wise men or «the grey suits» of a company. Specifically, they determine the strategic goals, the ways and means by which to obtain these goals, and ensure that the company management is in competent hands. With their planning, they secure harmony between strategy and finance. In this capacity, they also have the basic responsibility of evaluating the company.

In consideration of the demands placed on a Board of Directors, they assigned themselves the task of assembling an optimal team. Roland Frei now holds the office of President of the Board. Along with his experience as former CEO of PLASTON, he possesses an in-depth knowledge and understanding of the customers, the market and the products. Board member Eugen Forster, former Fust Director, knows the market and the products, especially those related to the Air Treatment Systems (ATS) unit. Board member Ulrich Schmidt's position as a former member of the Hilti Management affords him profound international experience and an intimate understanding of the market and products related to the Industrial Packaging Systems (IPS) unit and, not to mention his own pet project, the Supply Chain Management. Board member Hansueli Raggenbass contributes his know-how in the areas of tax and law. The Board of Directors is completed with Jan Dobry's participation as a delegate. To introduce him, however, would be like «carrying coals to Newcastle»!

The Board members, especially the President, Roland Frei, embody the essence of the PLASTON culture. On the other hand, the essence of the PLASTON culture embodies Roland Frei. PLASTON distinguishes itself with a healthy, self-confident «We are PLASTON». This attitude has spread and unites the entire company.

PLASTON'S dynamics are in motion. A slogan that was born in my first year as a Board member and at the same time that Roland Frei passed the company leadership role to Jan Dobry, speaks volumes: Motion! Motion is fun; it frees you, and creates the space necessary to break old habits and make room for the new. Motion is also experienced among the Board members. Exercise or sports are the main items on the agenda of diet strategy.

The Board of Directors does not only reside within the holy halls. Occasionally we also catch a breath of factory air. The important new machines for Hilti were appraised and the facilities in Sluknov have been inspected.

PLASTON nurtures a positive conflict culture that presumes a climate of open-mindedness. This is also true for the Board of Directors. It is not without grounds that a very wise Board President organizes the seating order in such a way that during a lunch or dinner meal, the bonds of friendships can be strengthened. At the same time, the foundation of understanding is reinforced. After a social gather, it is not uncommon to have acquired a better understanding of the concerns of a fellow member than would be possible within the confines of a topic-dominated Board meeting.

It is not unusual for the President of the Board to be faced with the job of pulling together and balancing out the various positions taken by Board members and Executive Committee members. With so much combined experience and know-how, it is not surprising that the Board does not unquestionably accept every proposal that is brought before them by the Executive Committee. Storm clouds occasionally gather, regardless if the challenge concerns strategy, planning, finance or personnel, or if the challenge presents itself in Switzerland, the Czech Republic, in China or in the USA. Everyone has his own «pet project». And that is how it should be.

Hansueli Raggenbass  
Widnau, February 2006

84 Dr. Hansueli Raggenbass, member, Board of Directors

PLASTON pflegt eine positive Streitkultur, die ein offenes menschliches Klima voraussetzt. Das gilt auch für den Verwaltungsrat. Nicht ohne Grund organisiert der weise Verwaltungsratspräsident die Sitzungen so, dass zwischendurch bei einem Mittag- oder Abendessen die freundschaftlichen Bande gepflegt werden können, welche Grundlage für das gegenseitige Verständnis bilden. Nicht selten versteht man das Anliegen des andern nach geselligem Beisammensein besser als in der themendominierten Verwaltungsratssitzung.

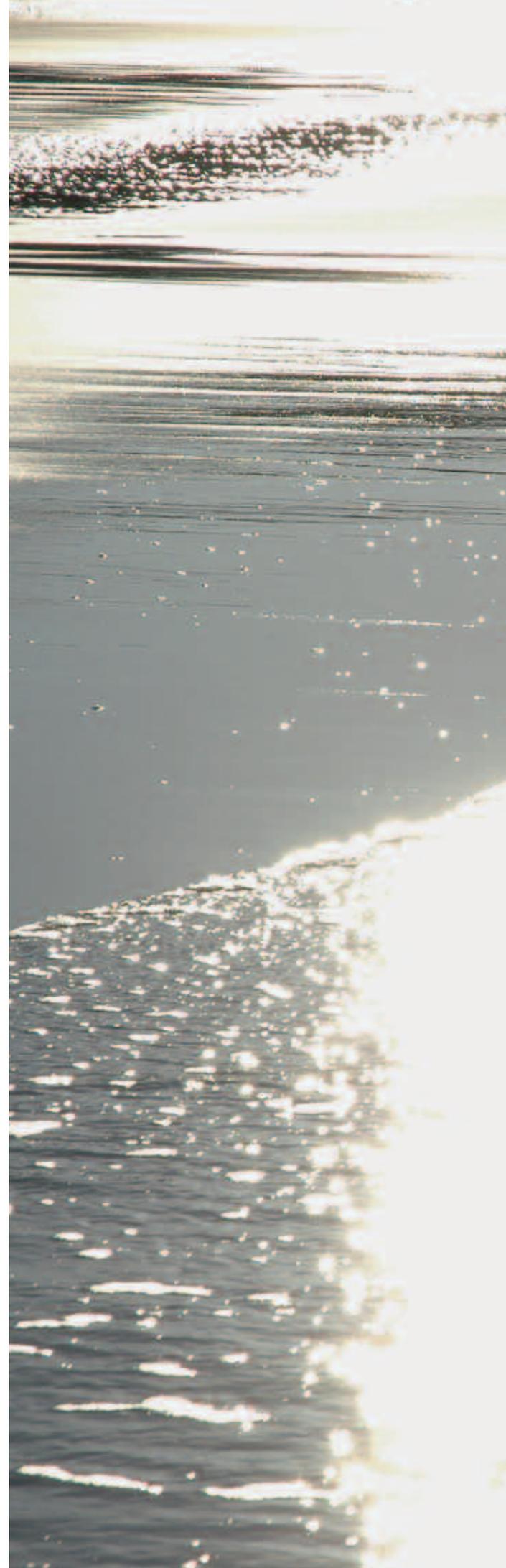
Der Verwaltungsratspräsident hat nicht selten die Positionen von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern anzunähern und auszugleichen. Bei soviel Erfahrung und Know-how ist es nicht erstaunlich, dass der Verwaltungsrat nicht alle von der Geschäftsleitung vorgebrachten Anliegen vorbehaltlos unterstützt. Da kracht es schon ab und zu im Gebälk, unabhängig davon, ob strategische, planerische, finanzielle oder personelle Herausforderungen anstehen und unabhängig davon, ob Herausforderungen in der Schweiz, in Tschechien, in China oder in den USA zu lösen sind. Jeder hat selbstverständlich sein Steckenpferd. Und das ist gut so.

Dr. Hansueli Raggenbass  
Widnau, Februar 2006



84 Dr. Hansueli Raggenbass, Verwaltungsrat

Schlusswort  
Conclusion







## Entrepreneur – Career or Calling

It is true that the general economic outlook is not rosy. A day rarely passes without reports of firms closing, personnel layoffs, and production relocations. At the same time, we hear news of managerial bonuses and redundancy payments that far exceeds justifiable limits.

Considering this coverage in the press, there is little wonder then, that there is a call for visionaries as economic leaders. We need individuals with the foresight to see hope in the future and to solve our problems. Could it be that we need supermen and superwomen of a higher species?

Are good entrepreneurial visionaries of a different species? I do not think so. Entrepreneurs are individuals with both feet firmly planted on the ground of reality. They are individuals who allow their logic to guide them to do the right thing. They understand their profession, are creative, have business vision, are unafraid of taking risks, etc. – the normal qualities of a good businessman.

Fifty years ago PLASTON's founder Hans Frei, with a humble 25,000 Swiss francs starting capital, began his own business. He was not a natural born visionary, but rather a man with both feet firmly planted on the ground of reality seeking a way to use his years of experience and knowledge to their best advantage. Naturally he had expectations, plans, goals and of course good ideas. But these were neither visionary nor blessings from a higher source.

His goals and strategies were and remain simple to define: Through serious work, I will gain the trust of my customers and from this trust I will build a secure existence.

«Entrepreneurs are individuals who, with both feet firmly planted on the ground of reality, allow their logic to guide them to do the right thing.»

With gratification and gratitude we now look back on our 50-year history. We look with gratitude that from a humble starting capital we have developed a company we regard with pride. In doing so,

<sup>85</sup> Roland Frei with the Executive Committee  
«against the wind», May 1, 2006

<sup>85</sup> Roland Frei mit der Geschäftsleitung hart am Wind,  
1. Mai 2006

## Unternehmer als Beruf oder Berufung?

Es stimmt, die öffentliche Meinung gegenüber der Wirtschaft ist nicht gerade rosig. Fast kein Tag vergeht, an dem nicht über Firmenschliessungen, Personalabbau oder Produktionsverlagerungen berichtet wird. Dazu kommen Berichte über Manager-Boni und -Abfindungen, die weit über das vertretbare Mass hinausgehen.

Wen wundert es, dass vor diesem Hintergrund in der Presse nach visionären Wirtschaftsführern gerufen wird. Nach Menschen also, die nach Möglichkeit die Zukunft voraussehen und alle unsere Probleme zu lösen in der Lage sind. Der Ruf also nach Übermensch, nach höheren Wesen vielleicht?

Sind gute Unternehmer visionär, eine besondere Spezies? Ich glaube nicht. Unternehmer sind Leute, die fest auf dem Boden der Realität stehen, Leute die ganz einfach ihrer Logik folgend die richtigen Dinge tun. Sie verstehen ihr Handwerk, sind kreativ, haben unternehmerischen Weitblick, sind risikofreudig etc. etc. – also alles völlig normale Eigenschaften eines Managers.

Als Hans Frei, der Begründer der PLASTON AG vor 50 Jahren mit 25'000 Franken Startkapital sein eigenes Unternehmen gründete, war er also kein geborener Visionär, sondern ein Mann, der mit beiden Beinen fest auf dem Boden der Realität stand und seine Lebenserfahrung in Form von Wissen in Nutzen umzusetzen versuchte. Natürlich hatte er Vorstellungen, Pläne, Ziele und sicher auch gute Ideen. Doch diese waren weder visionär noch von höheren Gnaden gegeben.

Seine Ziele und Strategien waren und sind einfach zu definieren: Ich will mit seriöser Arbeit Vertrauen schaffen, damit Kunden gewinnen und mir dadurch eine sichere Existenz aufbauen.

«Unternehmer sind Leute, die fest auf dem Boden der Realität stehen und ihrer Logik folgend die richtigen Dinge tun.»

Wenn wir in diesem Jahr auf unser 50-jähriges Bestehen zurückblicken, dann tun wir dies mit Genugtuung und Dankbarkeit. Mit Genugtuung, weil es uns gelungen ist, aus dem kleinen Startkapital ein stolzes Unternehmen zu entwickeln. Dabei sind wir die gleichen Menschen geblieben und haben nicht verlernt, viel und gern zu arbeiten. Wir haben versucht, aus Fehlern zu lernen und bei all unseren Handlungen den gesunden Menschenverstand zu gebrauchen. So haben wir auch keine Anstösse von aussen gebraucht, um unserer sozialen Verantwortung gerecht zu werden.

«Wir haben versucht, aus Fehlern zu lernen und den gesunden Menschenverstand zu gebrauchen.»

Für uns ist es völlig logisch, dass man nur mit den besten Mitarbeitern erfolgreich sein kann. Dass Mitarbeiter entwickelt, gepflegt, gerügt und gelobt werden müssen, haben wir nicht erst neuerer Management-Literatur entnommen, sondern dies ist ganz einfach selbstverständlich.

Mit Genugtuung dürfen wir auch feststellen, dass es uns gelungen ist, einfache, durchblickbare Geschäftseinheiten zu schaffen. Die seit vielen Jahren gezielt verfolgte Konzentration auf wenige Kernfähigkeiten hat uns in den Geschäftsfeldern Koffer und Elektrogeräte zu einer sich stets verbessernden Marktstellung verholfen. Die aktuelle Internationalisierung bedeutet denn für uns nicht die Sucht nach Grösse, denn:

«Wachstum darf nie Selbstzweck sein!»

Das oberste Ziel unserer Unternehmensführung besteht darin, unsere Marktstellung weiter auszubauen und damit zufriedene Kunden zu schaffen. Mit unserer internationalen Tätigkeit versorgen wir unsere Grosskunden vor Ort. Wir sichern uns dadurch nicht nur neue Märkte, sondern auch unseren Standort in Widnau. Neben dem Aufbau unserer Marktstellung hat diese Internationalisierung für uns auch eine wichtige qualitative und menschliche Seite. Eine qualitative Seite im Sinne neuer Erfahrungen in der professionellen Umsetzung unserer strategischen Ziele in fernen Ländern. Eine menschliche Bereicherung besteht zweifelsohne im Kennenlernen neuer Sprachen, Kulturen und Denkweisen.



86 Dr. Martin Hilti sel. Auf Besuch bei PLASTON. Unternehmenskultur und gelebte Partnerschaft auf der Basis von Vertrauen und Spitzenleistung prägen unsere über 40-jährige Zusammenarbeit

we have maintained our original character and have never lost our desire to work hard. We endeavour to learn from our mistakes and use common sense in our business transactions. And, we have never relied on outside pressure to make us aware of our social responsibilities.

«We endeavour to learn from our mistakes and use our common sense.»

For us, it is logical that only with the best possible employees can one succeed. The concept that employees must be developed and cultivated, held responsible and praised did not come from the latest management literature – for us, it is simply understood.

With gratification we can state that we created a basic transparency in our business interests. Our continuing goal of concentration on core competencies in the business areas of tool cases and electrical appliances has helped us gain a better market position. For us, the current internationalization does not mean an addiction to expansion:

«Growth should never be for its own sake.»

The main goal of our corporate management is continuing growth in our market position and at the same time maintaining customer satisfaction. Our international facilities allow us to service our major customers on location. In this manner, we not only secure a position in emerging markets, but our location in Widnau as well.

Along with the build-up of our market position, the internationalization has provided an important qualitative and human prospective – qualitative in the sense of new experience in the professional implementation of our strategic goals in foreign countries. From the human prospective, without a doubt, our lives have been enriched from exposure to new languages, new cultures and new ways of thinking.

86 Prof. Dr. Martin Hilti visits PLASTON. Our company culture and a partnership built on the basis of trust and exceptional performance characterise our 40 year working relationship



Mit Dankbarkeit denke ich an die 21 Jahre zurück, in denen ich zusammen mit meinem Vater unser Unternehmen aufbauen durfte. Er hat in dieser Zeit die wesentlichen Charaktermerkmale unseres Unternehmens geprägt. Es sind dies die Qualität unserer Produkte, Seriosität im Geschäftsleben, soziale Verantwortung, Vertrauen in die Mitarbeiter, gepaart mit auf Logik aufgebautem Management-handwerk, ohne das kein Geschäft auf Dauer erfolgreich bestehen kann.

«Die Qualität unserer Produkte, die Seriosität im Geschäftsleben sowie Verantwortung und Vertrauen in die Mitarbeiter sind Charaktermerkmale unseres Unternehmens.»

Danken möchte ich meinen langjährigen Kollegen in der Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der PLASTON Gruppe, die durch ihren aussergewöhnlichen Einsatz zum Gedeihen unserer Unternehmungen beigetragen haben. Mit grosser Freude darf ich feststellen, dass die neue Führungsgeneration von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die PLASTON auf Erfolgskurs hält. Mit Dankbarkeit erfüllt mich auch die Tatsache, dass in unserem Wirtschaftsumfeld die Geschäfte nicht zwischen Unternehmen, sondern zwischen Menschen getätigt werden. Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Seriosität sind deshalb auch heute neben Leistungsbereitschaft und Innovation wesentliche vertrauensbildende Elemente.

Ich danke an dieser Stelle allen Kunden, Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen, mit denen die PLASTON Gruppe neben geschäftlichen Beziehungen vor allem auch menschliche Beziehungen entwickeln durfte. Sie haben die Entwicklung der PLASTON und damit unseren gemeinsamen Erfolg in den letzten 50 Jahren mitgeprägt und menschlich bereichert.

Last but not least danke ich meiner lieben Frau Yvonne. Sie hat während der letzten 25 Jahre an meiner Seite Grossartiges geleistet.

Mit der Feier des fünfzigjährigen Bestehens unseres Unternehmens ist automatisch die Frage nach der Zukunft verbunden.

«An der Spitze von Unternehmen brauchen wir Menschen, die ihren gesunden Menschenverstand und ihr Herz zu gebrauchen wissen.»

In einer Zeit, in der Wirtschaft und Gesellschaft die grösste Transformationsperiode durchlaufen, die es je gegeben hat, in einer Zeit, in der Wohlstandsniveau, Beschäftigung, Produktivität und Innovationskraft davon abhängen, wie gut die Führungskräfte ihre Aufgaben erfüllen, ist die Frage nach der Zukunft wohl berechtigt. Heute werden wir nicht für Wissen bezahlt, sondern für die Fähigkeit,

With gratitude, I look back on the 21 years that I shared with my father building our company. During that time, he influenced the company and created its own special characteristics that included quality in our products, respectability in business, social responsibility; and trust in our employees. This was paired with a Management concept built on logic. Without these factors, it would never have been possible to sustain continued success.

«Quality of products, respectability in business, social responsibility and trust in our employees are the basic characteristics of our company.»

I would like to thank my long-time colleagues on the Board of Directors and all employees in the PLASTON Group, who, through their exceptional service, have contributed to the prosperity of our company. It gives me great pleasure to point out that PLASTON's new generation of leadership on the Board of Directors and the Executive Committee has followed in the tracks of success. I am filled with gratitude that in our working environment we do not do business between companies, but rather between individuals. Today the attributes of honesty and respectability, as well as commitment to performance and innovation are the elements upon which our trust has been built.

At this time, I would also like to thank all of our customers, suppliers and service representatives who have developed not only close business relationships with PLASTON but also valuable personal relationships. Over the last 50 years, they have influenced and enriched the development of PLASTON and contributed to our combined success.

Last but not least, I thank my dear wife, Yvonne. For the past 25 years she has been by my side to offer both incredible support and effort.

With the celebration of our 50<sup>th</sup> Anniversary, the question automatically arises: What does the future hold?

Company leaders should be individuals who use both their common sense and their heart.

In a time when the economy and society have experienced the greatest transformation ever, in a time when the prosperity level, productivity and innovation are dependent on the responsibility of leadership in fulfilling its obligations, the question of the future becomes even more meaningful.

Today, we are not paid for our knowledge alone, but rather for our accomplishments and the ability to convert our knowledge into efforts and results. Or, as we say today, addressing the requirements of our customers

Do we still need visionaries? If it means individuals with clear-sight, open to new possibilities, courageous and not afraid to take risks, then «yes». Primarily, to lead our company we need individuals who use both their common sense and their heart.

«The story of PLASTON's 50 years is not a glorification of the past, but rather a «passing of the fire» and enthusiasm for our company – We are PLASTON!»

Roland Frei

87 Yvonne and Roland Frei, a strong, reliable team – the photo speaks for itself

Wissen in Leistung und Ergebnisse umzusetzen, oder wie man heute gerne sagt, Kundennutzen zu erzeugen.

Die PLASTON Gruppe hat klare, Erfolg versprechende Strategien. Wenn auch fünfzigjährig, so sind wir keineswegs müde oder gar zu alt, um täglich dazuzulernen. Ich bin überzeugt, wir sind auf gutem Wege auch die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

Braucht es dazu Visionäre? Wenn damit Weitsicht, Offenheit für alles Neue, Mut und Risikobereitschaft gemeint sind – ja. In erster Linie aber brauchen wir an der Spitze von Unternehmungen Menschen, die ihren gesunden Menschenverstand und ihr Herz zu gebrauchen wissen.

«Die 50-jährige PLASTON Geschichte ist nicht Anbetung der Vergangenheit, sondern Weitergabe des Feuers und der Begeisterung für unser Unternehmen – Wir sind PLASTON!»

Roland Frei



87 Yvonne und Roland Frei, ein verlässliches Team – die Bilder sprechen für sich







PLASTON AG  
CH-9443 Widnau, Switzerland  
Tel. +41 71 727 81 11  
Fax +41 71 722 55 85  
[www.plaston.com](http://www.plaston.com)

[www.plaston.com](http://www.plaston.com)