

# DAS GESPRÄCH



NADINE UND DANIEL JOST

## «Wir sind der VW»

Die Geschwister haben das Familienunternehmen Veriset vom Vater übernommen. Ein Gespräch über weisse Küchen und Herzensentscheide.

INTERVIEW: MARC BÜRGI  
UND MARCEL SPEISER  
FOTOS: HERBERT ZIMMERMANN

**2001 rettete ihr Vater Veriset vor dem Bankrott und führte das Unternehmen zurück zum Erfolg. Jetzt sind Sie beide, Tochter und Sohn, für das Familienunternehmen verantwortlich. Kurz: Sie treten in grosse Fussstapfen.**

Nadine Jost (NJ): Ja, das tun wir. Ich und mein Bruder haben Respekt vor dieser Aufgabe. Unser Vater hat sehr vieles richtig gemacht. Wir wollen weiter moderat wachsen und für unsere Mitarbeitenden ein attraktiver Arbeitgeber sein. Und den Produktionsstandort Root erhalten. Unsere Eltern geben aber weiterhin gerne Rat, wenn wir das möchten.

Daniel Jost (DJ): Wir sind beide noch jung, 34 und 37 Jahre alt. Die Herausforderung ist gross. Es war für uns ein langer Prozess, bis wir uns zur Übernahme des Unternehmens entschlossen. Unser Vater nahm uns zur Seite und sagte: «Es ist an der Zeit, die Nachfolge zu planen, ihr müsst euch entscheiden, ob ihr einsteigen wollt.»

NJ: Lange hatten wir andere beruflichen Pläne.

**Trotzdem haben Sie sich beide dagegen entschieden – und für das Unternehmen. Wie ist es dazu gekommen?**

DJ: Es war für uns beide ein jahrelanger Prozess mit vielen Diskussionen und zum Teil auch Emotionen. Nach meinem Studium war ich zuerst bei verschiedenen anderen Firmen, bevor ich mich entschied, bei Veriset mitzuwirken.

NJ: Ich habe berufsbegleitend Unternehmenskommunikation studiert und dann zu Veriset in die Marketing- und Kommunikationsabteilung gewechselt, so konnte ich das Studium mit der Arbeit verbinden. Klar aber ist: Die Firma begleitet uns schon lange – seit unser Vater sie übernahm. Wir machten hier Ferienjobs, halfen bei Jubiläumsfeiern. Nach einigen Jahren in der Firma entschied ich mich, das Unternehmen wieder zu verlassen, ich wollte nochmals etwas anderes sehen. Als ich weg war, realisierte ich aber, dass mein Herz doch stark an Veriset hängt. Ich merkte, dass ich zurückmusste. Es war ein Herzensentscheid. Es ist unsere Firma, die ein emotionales Produkt verkauft. Eine Küche ist etwas Tolles. Als mein Bruder sich bereit erklärte, den operativen Lead zu übernehmen, war für mich klar, dass es gemeinsam funktionieren kann. Die

operative Führung übernehmen wollte ich nicht. Die Konstellation stimmt jetzt für mich. Wir beide ergänzen uns sehr gut und haben ein gutes Verhältnis.

**Das müssen Sie ja sagen.**

DJ: Weil es stimmt.

**Wie ist es, als Geschwister eine Firma zu führen?**

DJ: Der Austausch ist viel direkter.

NJ: Wir haben andere Stärken, die sich gut ergänzen.

**Welche Stärken hat Ihr Bruder?**

NJ: Er ist eher ein Visionär als ich. Ein Macher, der weiterkommen will.

**Und welche Stärken hat Ihre Schwester?**

DJ: Sie ist mehr aufs Details bedacht, stark in der Analyse. Sie ist genauer als ich, mehr die Perfektionistin. Wenn ich ihr was gebe, geht sie hinter jedes Detail, und es ist nachher perfekt. Das gibt mir eine unglaubliche Sicherheit.

**Kann man Konflikte trotzdem offen austragen? Auch als Geschwister?**

NJ: Ja, klar. Wir sind nicht immer gleicher Meinung und es gibt Entscheidungen, die ich anders treffen würde. Aber wir versuchen, Differenzen ausdiskutieren und zusammen einen Weg zu finden.

DJ: Es ist wichtig, dass Nadine mir dann sagt, dass sie nicht gleicher Meinung ist, aber meine Entscheidung akzeptiert.

NJ: Ich vertraue Daniel und weiss, dass er seinen Job kann und gut macht. Darum bin ich auch froh darüber, dass er den operativen Lead hat. Es braucht Diskussionen – und ich glaube, die sind in unserer Konstellation noch ehrlicher als in einer normalen Führungskonstellation.

**Was machen Sie zwei anders als die vorherige Generation?**

DJ: Unser Vater war ein Visionär. Alle haben erwartet, dass wir mit neuen Ideen kommen, aber das war bei uns nicht der Fall. Wir konnten auch unseren Vater dahingehend beruhigen, dass wir zuerst andere Themen angehen wollen. Wir legen den Fokus mehr auf den Austausch, gerade in der erweiterten Geschäfts-

Fortsetzung auf Seite 15

Fortsetzung von Seite 13

leitung, wo wir bereits eine enorme Wirkung erkennen können, in der Zusammenarbeit miteinander und im gegenseitigen Verständnis für die unterschiedlichen Bereiche.

#### Sie wollen gar nichts anders machen als der Vater? Wie langweilig!

NJ: Unser Vater hat sehr vieles richtig gemacht. Wir sind von unserem familiären Umfeld geprägt und haben sehr viele Werte mit auf den Weg bekommen. Da gibt es viele Dinge, die wir beibehalten und weiterführen wollen.

DJ: Wir waren schon immer ein sehr innovatives Unternehmen in der Küchenbranche. Wir wollen genau das weiterziehen und dieses Potenzial weiter ausschöpfen, aber mit einer etwas geänderten Priorisierung und auf unsere Art und Weise.

#### Was ist die nächste Veriset-Innovation? Ihre Innovation?

DJ: Lassen Sie sich überraschen! Sicher sind es Themen, die den Bedürfnissen der Schweizer Käuferinnen und -käufer entgegenkommen und einen Mehrwert bieten. Wir entwickeln keine Gadgets, die am Ende keinen echten Nutzen haben.

#### Wir mögen Überraschungen, klar. Aber geben Sie uns doch trotzdem einen Hinweis auf die nächste Innovation.

DJ: Die grösste Veränderung, welche es in den letzten Jahren in der Küchenbranche gegeben hat, war wohl eine neue Art von Dampfabzugsgerät. Neu saugte man nicht mehr nach oben, sondern nach unten. Diese Entwicklung ist ein Ergebnis der Sehnsucht nach Wohnlichkeit in der Küche. Geräte sollen möglichst unsichtbar werden. Dasselbe gilt für das Design der Küchenmöbel ...

#### Klingt geheimnisvoll. Aber werden wir konkret: Wie läuft das Geschäft momentan?

DJ: Es wird ein anstrengendes Jahr. Im Corona-Jahr 2020 lief es eigentlich relativ rund. 2021 begannen dann aber die Lieferkettenunterbrüche. Es war das Jahr, in dem die eigenen vier Wände mehr ins Zentrum rückten. Immer mehr Menschen entschieden sich, ihre Küche zu ersetzen. Das führte zu einer starken Nachfrage von Privatkundenseite. Aber wir haben das Material dafür nicht bekommen.

NJ: Früher erhielten wir gewisse Materialien wöchentlich geliefert. 2021 hiess es plötzlich, dass wir die Bestellungen neunzig Tage im Voraus platzieren müssen. Das waren Herausforderungen, die wir bisher in der Branche nicht gekannt haben und worauf wir reagieren mussten.

DJ: Zudem haben gewisse Lieferanten, auf welche wir angewiesen sind, begonnen, uns zu kontingentieren, weil schlicht keine grösseren Mengen mehr auf dem Markt verfügbar waren. Das war sehr schwer. Wir hatten die Aufträge, aber nicht das Material. Unser Lagerbestand ist nicht sehr hoch. Wenn also ein Lieferant mal nicht liefert, stehen wir vor grossen Herausforderungen. 2021 kamen dann auch die ersten Preiserhöhungen – zuerst beim Stahl, dann beim Holz und so weiter. 2022 hat sich die Situation auf dem Beschaffungsmarkt noch weiter verschärft.

### «Gewisse Lieferanten haben begonnen, uns zu kontingentieren.»

#### Konnten Sie im letzten Jahr trotzdem wachsen?

DJ: Nein, wir bewegen uns seit Jahren auf gleichem Niveau. Wir arbeiten derzeit an unserer Kapazitätsgrenze. Das lässt kein weiteres Wachstum zu.

#### Und dieses Jahr?

DJ: Wir arbeiten im Sommer am Produktionsmaximum und können aktuell nicht mehr wachsen. Wir stellen uns für dieses Jahr auf etwas mehr als 20 000 Küchen ein. Und darauf, den Umsatz zu halten.

#### Führt der Krieg gegen die Ukraine zu neuen Problemen?

DJ: Wir haben viel Holz aus der Schweiz und gewisse Materialien von deutschen oder österreichischen Lieferanten, die teilweise auch Werke in der Ukraine oder Russland haben. Wir haben zwar von dort kein Material bezogen, durch den dortigen Stopp jedoch bekam das Werk in Polen, welches aus dem Kriegsgebiet beliefert wurde, kein Holz mehr. So wurde der Zugang zu diesem Markt kleiner und die Nachfrage hat sich auf den restlichen Holzmarkt aus anderen Gebieten verteilt. Das hat dann sofort zu enormen Preissteigerungen geführt.

NJ: Es wurde alles sehr kurzfristig. Früher wusste man, was man bezahlt, heute bekommen wir die Preise teilweise erst bei der Lieferung der Ware.

#### Hat auch Veriset die Preise erhöht?

NJ: Ja, wir mussten bereits im letzten Jahr die Preise erhöhen. Je nach Modell waren das zwischen 5 und 10 Prozent. Zudem haben wir kürzlich noch eine temporäre Preisanpassung kommuniziert, welche wir regelmässig überprüfen und an die Gegebenheiten anpassen werden.



Nadine und Daniel Jost in ihrer Familienfirma Veriset: Sie können trotz Produktionsstandort Schweiz mit der Konkurrenz aus dem Ausland mithalten.

### Geschwister in der Führung

**Name:** Daniel und Nadine Jost

**Funktionen:** Mitinhaber Veriset; Geschäftsführer Veriset (Daniel) und Leiterin strategische Kundenbetreuung Veriset (Nadine)

**Alter:** 34 (Daniel) und 37 (Nadine)

**Familie:** Daniel: ledig. Nadine: ledig, ein Kind

**Ausbildung:** Daniel: Master in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Nadine: Bankkauffrau, Bachelor Business Communications an der Hochschule für Wirtschaft, Zürich

**Karriere:**

Daniel Jost

2013 bis 2014: Projektleiter Migros (MGB)

2014: Einstieg bei Veriset als Leiter Strategische Projekte

2020: Einsatz in die Geschäftsleitung

seit 2021: Geschäftsleiter von Veriset

Nadine Jost

2004 bis 2011: Bankkauffrau bei UBS

2011 bis 2015: Stellvertretende Leiterin

Marketing & Kommunikation bei Veriset

2015 bis 2016: Service Management bei der

Credit Suisse

2017: Rückkehr zu Veriset als Key-Account-

Managerin

2019: Einsatz in die Geschäftsleitung

seit 2021: Leiterin Strategische Kunden-

betreuung bei Veriset

**Die Schweizer Nummer eins** Veriset aus Root LU ist die führende Schweizer Küchenherstellerin. Das Unternehmen stellt heute mit über 300 Mitarbeitenden jährlich 20 000 Küchen, Schränke, Garderoben und Hauswirtschaftsmöbel her und kommt auf einen Umsatz von rund 100 Millionen Franken. Der Marktanteil beträgt 14 Prozent, der Verkauf erfolgt in sieben eigenen Showrooms sowie über hundert Partner aus dem Fachhandel. Zur Holding der Familie Jost gehören unter anderem die Premiumküchenmarke Orea sowie die Küchenfabrik Muotathal.

DJ: Das Einzige, was wir tun können, ist, die Preiserhöhungen transparent zu kommunizieren. Einige Lieferanten geben die Preisanpassungen relativ schnell weiter. Bei uns verzögert sich die Weitergabe aber durch laufende Verträge mit unseren Kundinnen und Kunden. Wir machen die Anpassungen aufgrund der Situation jedoch schnellstmöglich transparent.

#### Wieso sollten wir eine Veriset-Küche kaufen und nicht eine von – zum Beispiel – Poggenpohl?

NJ: Die Luxusmarke Poggenpohl lässt sich nicht mit Veriset vergleichen, das ist ein anderes Segment. Wir stehen für den Produktionsstandort Schweiz. Und wir haben eine industrielle Fertigung, mit der wir aber auch Spezialwünsche erfüllen können. Unser Sortiment ist breit, wir bieten viele Modelle und individuelle Designs und Lösungen an.

DJ: Marken im Luxussegment zeichnen sich meist durch ein reduziertes Design aus. Das schränkt die vielfältige Gestaltung der Küche ein. Wir sind viel breiter, verfolgen nicht eine einzelne Stilrichtung, sondern haben eine Vielfalt an Küchenmodellen im Angebot. Wir bieten ein Schweizer Qualitätsprodukt zu konkurrenzfähigen Preisen für verschiedene Kundengruppen an.

#### Wenn Poggenpohl der Bentley unter den Küchen ist, welche Autemarke passt dann zu Veriset?

DJ: Da gab es sogar mal eine Einschätzung von unserem Marketing dazu. Wir sind der VW unter den Küchenbauern. Wir sind nicht die billigsten, bieten aber hohe Qualität zu fairen Preisen.

NJ: VW ist Marktführer in der Schweiz, wir sind es auch – das passt also gut.

#### Sie nennen den Standort Schweiz als Ihren Trumpf. Wie relevant ist Swiss made heute noch im Markt?

DJ: Sehr unterschiedlich. Wir bedienen private Kundschaft wie auch die Bauwirtschaft. Entscheidend ist immer, wer der Käufer oder die Investorin ist. Viele legen sehr viel Wert auf die Schweizer Herstellung. Anderen ist es egal, für die muss nur die Zahl am Schluss der Rechnung attraktiv sein. Durch Corona ist die Wertschätzung von Schweizer Produkten aber gestiegen.

NJ: Unser Claim ist die Luzerner Herstellung. Auf das Schweizerkreuz verzichten wir seit einigen Jahren. Nun erhalten wir aber Feedback, wonach die Leute das Schweizerkreuz halt doch stark wahrnehmen.

#### Wie stark ist die Konkurrenz aus dem Ausland?

NJ: Sie ist stark, nach wie vor. Über 60 Prozent der Küchen in der Schweiz werden aus dem Ausland im-

portiert. Da müssen wir durch Modernisierung, Digitalisierung und Automatisierung ständig am Ball bleiben, um gegenüber unseren ausländischen Wettbewerbern konkurrenzfähig produzieren zu können.

#### Auch bei den privaten Kundinnen und Kunden sind ausländische Anbieter beliebt?

DJ: Das Privatkundensegment decken vor allem regionale Schreiner und kleinere Küchenbauer ab. Dort ist der Anteil Schweizer Hersteller höher. Im Massengeschäft ist die Preissensibilität ganz eine andere, dort treten wir häufiger gegen ausländische Küchenmarken an.

#### Sie sind aber gar nicht unbedingt teurer als die ausländische Konkurrenz.

DJ: Wir können mit den Importeuren mithalten, das stimmt. Ganz oft kommen wir zum Zuge, auch wenn die Schweizer Herkunft keine Rolle spielt. Möbel machen bei einer Küche etwa 25 Prozent der Kosten aus. Wir als Küchenmöbelherstellerin müssen bei diesem einen Viertel der Gesamtkosten konkurrenzfähig sein.

NJ: Unsere kurzen Lieferwege sind ein Vorteil. Fehlt etwas auf der Baustelle, können wir reagieren und innerhalb einiger Tage Ersatz liefern. Ein ausländischer Anbieter schafft das meistens nicht.

#### Ist eine Expansion ins Ausland ein Ziel?

NJ: Nein. Wir machen Küchen für die und in der Schweiz. Die Schweiz bietet genug Potenzial, unser Ziel ist vielmehr, den Anteil der Importeure zu verringern. Wir produzieren etwa 20 000 Küchen pro Jahr. Der Schweizer Markt umfasst rund 145 000 Küchen pro Jahr, er ist für uns also noch nicht ausgereizt.

#### Sie kennen den Schweizer Geschmack: Welche Küchen gefallen Herr und Frau Schweizer?

DJ: Die Schweiz ist ein Mieterland und Investoren wollen keine Experimente wagen. Darum ist die Mehrzahl unserer Küchen weiss mit schwarzer Steinabdeckung. Das hat sich so etabliert. Der Trend geht aber zurzeit in Richtung neutrale Offwhite-Töne und Schlammarfarben, aber auch dunkle Farbtöne sind ein Trend.

#### Wie sieht denn Ihre eigene Küche aus?

DJ: Ich ersetze sie gerade. Die neue Küche ist radikal: Weiss mit weisser Abdeckung (lacht). Selbstverständlich ist es eine Veriset-Küche.

NJ: Meine Küche ist tatsächlich auch weiss, mit weisser Abdeckung. In dreissig Jahren werde ich mutiger entscheiden.