

# «Die Risiken werden unterschätzt»

Die orangen Silos prägen das Baustellen-Bild landauf landab seit Jahrzehnten. Hinter dem Traditionsunternehmen Fixit AG steckt jedoch ein moderner Innovationsbetrieb auf Wachstumskurs. Auf ein Gespräch mit den Geschäftsleitern Philipp Hugentobler und Reto Galliard.

Text und Foto: Beat Matter

**«intelligent bauen»:** Alles spricht im Baugewerbe von Stagnation auf hohem Niveau. Macht sich diese bei Ihnen bemerkbar?

*Philipp Hugentobler:* Nachdem wir die Entwicklung der letzten Jahre mit hoher Zuwanderung und entsprechend hoher Wohnraumnachfrage zu unserem Vorteil nutzen konnten, sehen wir heute nicht nur eine Stabilisierung, sondern gar einen Rückgang. Aufgrund von rückläufigen Zahlen bei Baugesuchen und Baubewilligungen müssen wir uns darauf einstellen, dass die Entwicklung uns sicher noch ein, zwei Jahre beschäftigen wird. Sowohl das Seco wie auch das KOF sprechen von erhöhten Risiken. Ich teile diese Meinung und meine, die Risiken werden im Markt heute noch weit herum unterschätzt.

*Reto Galliard:* Trügerisch ist, dass die Gesamtzahlen zur Baukonjunktur nach wie vor erfreulich aussehen. Aber es findet eine klare Verlagerung vom Hochbau zum Tiefbau statt. Um darauf zu reagieren, werden wir uns in den nächsten Jahren noch stärker im Bereich von Sanierungen engagieren müssen. Das Potenzial dort ist gross – für die Bauherren und die Bauindustrie, aber auch für die ganze Schweiz auf ihrem Weg zur Energiewende. Deshalb sind neue Modelle gefragt, um die nach wie vor tiefe Sanierungsquote zu steigern. Kritisch zu hinterfragen sind in dem Zusammenhang die sehr tiefen U-Werte, welche auch bei Altbauten gefordert sind um für die energetische Sanierung Fördergelder zu erhalten.

**Wie haben Sie die Aufhebung des Euro-Mindestkurses erlebt und verdaut?**

*Hugentobler:* Als Reaktion darauf fielen im Markt die Preise im Stundentakt. Die ausländischen Anbieter hatten auf einem Schlag die Möglichkeit, ganz anders zu offerieren. Wir mussten darauf reagieren, obwohl bei uns die Kosten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg in der Schweiz anfallen. Erfreulicherweise haben wir vonseiten unserer Kunden in dieser schweren Phase eine hohe Loyalität erfahren dürfen. Sie haben gezeigt, dass ihnen Swissness, Zuverlässigkeit, Liefertreue und guter Service einen gewissen Preiswert ist.

*Galliard:* Auch aufseiten der Lieferanten spürten wir, dass wir über sehr gute Partnerschaften verfügen. Man hat zwar auf allen Seiten hart verhandelt, aber ich hatte zugleich das Gefühl, dass es auch ein Zusammenstehen war. Das hat mir imponiert.

**Der Preiskampf im Baugewerbe ist sehr hoch. Wie kommt es, dass Kunden bereit waren, ein bisschen mehr zu zahlen?**

*Hugentobler:* Das hat mehrere Gründe. Wir sind ein Traditionsunternehmen, das seit über 100 Jahren in der ganzen Schweiz anbietet. In dieser Zeit sind Beziehungen gewachsen, auf die wir in schwierigen Zeiten zählen dürfen. Darüber hinaus beliefern wir Kunden in Berufsgattungen, in denen der Materialpreis gegenüber der Arbeitsleistung eine verhältnismässig untergeordnete Rolle

spielt – und sich ein Produkt eher über Effizienzgewinne rechnet.

*Galliard:* Tatsächlich ist für den Kunden heute der Faktor Zeit matchentscheidend. Er braucht intelligente Lösungen, mit denen er seine Ziele gut und effizient erreichen kann. Wenn wir ihm eine solche Lösung zuverlässig und unkompliziert bieten können, schätzt er das sehr.

**Sie sind Teil der internationalen Fixit Gruppe. Welche Vorteile können Sie daraus ziehen?**

*Hugentobler:* Aufgrund der regionalen Orientierung unseres Geschäfts stehen in unserer Gruppe die operativen Gesellschaften in den Regionen im Vordergrund. Von der Gruppe können wir dennoch profitieren, indem wir uns beispielsweise intensiv unter den Gesellschaften austauschen und uns gegenseitig anspornen, Bewährtes noch besser zu machen. Angesichts der momentanen wirtschaftlichen Lage ist der Austausch für uns sehr wertvoll, weil andere Gesellschaften der Gruppe die Entwicklung in rückläufigen Märkten schon hinter sich haben, die uns in der Schweiz jetzt noch bevorsteht. Auch von Erfahrungen anderer Gesellschaften, wie man stärker auf den Sanierungsbereich fokussieren kann, können wir lernen.

*Galliard:* Die Fixit Gruppe zielt, anders als viele Konzerne, nicht auf Gleichschaltung der Gesellschaften ab, sondern versucht, die Vorteile von möglichst eigenständigen Ge-

sellschaften mit jenen zu kombinieren, die sich aus der Zusammengehörigkeit zu einer Gruppe ergeben.

#### Welche?

**Galliard:** Zu nennen ist hier natürlich der Einkauf. Als Gruppe mit Gesellschaften in 19 Ländern können Sie im Einkauf anders auftreten als eine einzelne Firma. Daneben gibt es auf administrativer Ebene einiges Potenzial, das sich als Gruppe nutzen lässt, ohne dass es die Eigenständigkeit der Gesellschaften tangiert.

**Hugentobler:** Und natürlich hat die Gruppe punkto Wachstum ganz andere Möglichkeiten. Sie kann Zukäufe tätigen, die für uns als Gesellschaft nicht möglich wären.

**Zuletzt wurde im Januar die komplette Übernahme der Greutol AG kommuniziert, nachdem die Fixit Gruppe bereits viele Jahre Minderheitsaktionärin war. Weshalb dieser Kauf?**

**Hugentobler:** Wir haben diesen Kauf nicht gesucht. Es war die Greutol AG, die in einer schwierigen Situation mit der entsprechenden Anfrage an uns herangetreten ist. Greutol war mit der Aussenwärmedämmung schwergewichtig in einem Bereich tätig, in dem die Produkte noch austauschbarer sind als in anderen Bereichen.

**Galliard:** Es ist zu grossen Teilen Handelsware, die überall in vergleichbarer Qualität angeboten wird. Die verbleibenden Anteile von Kleber und Putz reichen nicht aus, um sich gegenüber den ausländischen Anbietern abzusetzen. Als dann nach bereits schwierigen Jahren noch der Euro-Mindestkurs fiel, traf dies das Unternehmen mit voller Wucht.

**Hugentobler:** Angesichts der Umstände ist es ein Glücksfall, dass die Greutol durch unser Engagement in Schweizer Hand bleiben und unter ihrem eigenen Namen eigenständig weiterarbeiten kann.

**Angesichts der erhöhten wirtschaftlichen Risiken wird es vermutlich noch die eine oder andere Gelegenheit für Übernahmen geben. Welche Strategie verfolgen Sie diesbezüglich?**

**Hugentobler:** Wir können uns als Gesellschaft ganz auf das operative Geschäft, auf unsere



Reto Galliard (links) und Philipp Hugentobler rechnen weiterhin mit einem stagnierenden oder gar rückläufigen Markt.

Strategie, Produkte, Innovationen und vor allem auf unsere Kunden konzentrieren. Dies unter dem Credo, dass wir aus uns selbst heraus wachsen wollen. Bietet sich darüber hinaus eine Chance für einen Zukauf, so hat die Fixit Gruppe als Konzern Mittel und Wege, diese zu packen.

**Die Fixit AG ist ein Innovationsbetrieb. Unter den über 500 Produkten in Ihrem Sortiment finden sich Dutzende Eigenprodukte. Wie wichtig ist diese Innovations-tätigkeit in Ihrem Geschäft?**

**Hugentobler:** Sie ist entscheidend. Deshalb stützen wir unsere Strategie klar darauf ab. ▶

“ Wir können uns als Gesellschaft ganz auf das operative Geschäft, auf unsere Strategie, Produkte, Innovationen und vor allem auf unsere Kunden konzentrieren. Dies unter dem Credo, dass wir aus uns selbst heraus wachsen wollen. ”

Philipp Hugentobler



Baustellen-Standardausrüstung: Rund 1500 Fixit Silos sind in der Schweiz in Betrieb.

Wenn wir einfach das machen, was wir die letzten 20 Jahre gemacht haben, dann gibt es uns in 20 Jahren nicht mehr. Das ist unsere Sichtweise. Es ist einerseits notwendig, dass wir die Marktentwicklung mitmachen. Darüber hinaus wollen wir aber auch versuchen, den Markt zu beeinflussen und zu unseren Gunsten zu steuern. Der wichtigste Aspekt für ein Unternehmen an der Innovationstätigkeit ist, dass sie hilft, den Blick weg vom kurzfristigen Budgetziel hin zur langen Frist zu öffnen. Bei der Entwicklung unseres Aerogel-Dämmputzes haben wir beispielsweise eine Sichtweise von 10 bis 20 Jahren.

#### Wie schafft man das Umfeld für eine solche Innovationstätigkeit?

**Hugentobler:** Das Thema muss von oben bis unten in allen Köpfen und Handlungen präsent sein. Innovation ist ein permanenter Prozess. Ebenso ist es ein permanenter Prozess, das entsprechende Umfeld aufrechtzuerhalten und die entsprechende Kultur zu pflegen. Tut man das nicht, verdrängt das Alltagsgeschäft den Ansatz rasch wieder.

**Galliard:** Innovation geht bei uns alle etwas an. Für unsere Grösse aber doch bemerkenswert ist, dass wir uns darüber hinaus ein fünfköpfiges Innovationsteam leisten. Unser Aerogel-Hochleistungsdämmputz ist in diesem Team entstanden. Es arbeitet losgelöst vom Tagesgeschäft an Ideen und Ansätzen, aus denen in den kommenden Jahren weitere Produkte hervorgehen werden.

**Hugentobler:** Wichtig ist, dass man Innovationen Zeit lässt, um angenommen zu werden. Gleichzeitig muss jedoch der Innovationsprozess weiterlaufen. Man kann nicht einfach ein

« Tatsächlich ist für den Kunden heute der Faktor Zeit matchentscheidend. Er braucht intelligente Lösungen, mit denen er seine Ziele gut und effizient erreichen kann. Wenn wir ihm eine solche Lösung zuverlässig und unkompliziert bieten können, schätzt er das sehr. »

Reto Gaillard

Produkt auf den Markt werfen und es dabei belassen. Innovation geht auch am lancierten Produkt weiter.

**Galliard:** Auch hierfür ist der Aerogel-Hochleistungsdämmputz ein gutes Beispiel. Wir haben das Produkt im Auftrag des Bundes und in Zusammenarbeit mit der Empa entwickelt. In dieser Phase ging es nur darum, ein Produkt zu entwickeln, das den Anforderungen bei der Sanierung von denkmalgeschützten Bauten gerecht wird. Andere Faktoren, wie etwa der Preis, waren in dieser Phase nicht relevant. Nach der Lancierung des Produkts ist der Innovationsprozess nun genau in diese Richtung weiter gelaufen. Wir haben gezielt nach Wegen gesucht, um das sehr teure Produkt günstiger anbieten zu können. Heute können wir es am Markt zum halben Preis abgeben und sind damit der Konkurrenz wieder ein bis zwei Schritte voraus.

#### Sie haben vor zwei Jahren gemeinsam mit der Empa für diesen Aerogel-Hochleistungsdämmputz den Umweltpreis Schweiz gewonnen. Welchen Stellenwert hat Umweltschutz für Sie?

**Hugentobler:** Ökologie und Nachhaltigkeit insgesamt hat bei uns schon lange einen zentralen Stellenwert. Entsprechende Engagements sind von innen getrieben. Aber auch von Anforderungen von aussen. Für unsere Steinbrüche gelten beispielsweise strenge Auflagen, die wir in engem Kontakt mit den entsprechenden Kontrollstellen erfüllen. Weiter verpflichtet wir uns gegenüber dem Bund seit Jahren vertraglich, den CO<sub>2</sub>-Ausstoss unserer Werke auf konkret festgeschriebene Zielwerte zu reduzieren. Aktuell läuft die zweite Phase des Programms, in dem wir unseren Ausstoss bis 2020 gegenüber 2010 um 15 Prozent reduzieren werden. Schliesslich ist punkto Nachhaltigkeit aber auch unsere regionale Verankerung zu nennen, aufgrund der unsere Wege kurz bleiben.

#### Sie sind ein produzierender Industriebetrieb. Wo liegen die Grenzen beim Reduzieren von CO<sub>2</sub>-Ausstoss?

**Galliard:** Wir haben in den letzten Jahren viel in unsere Werke investiert und haben die Reduktionsziele der ersten Programmphase aus eigener Kraft erreicht und übertroffen. Mittlerweile befinden wir uns aber tatsächlich an einem Punkt, an dem die Kosten für relativ geringfügige weitere Reduktionen enorm hoch sind. Deshalb ist es heute teilweise sinnvoller, dass wir über den Einkauf von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten beispielsweise in einem tschechischen Werk in unserer Gruppe Entwicklungen mitfördern, wo noch deutlich höhere Reduktionen möglich sind. Das tun wir in enger Begleitung der Energieagentur, haben aber auch weiterhin ein Auge darauf, welche weiteren Verbesserungen in der Schweiz möglich sind.

Was man aber klar sagen muss: Würde es allerdings endlich gelingen, die Sanierungsquote in der Schweiz zu erhöhen, dann könnten wir dort aktiv helfen, deutlich grössere Reduktionspotenziale zu nutzen, als sie heute in der Optimierung unserer Werke noch vorhanden sind. ■