«Engen Fokus behalten»

Belimo Die Cleantech-Firma durchbrach 2017 die magische Grenze von einer halben Milliarde Umsatz. Was ist das Erfolgsrezept des wenig bekannten Schweizer Weltmarktführers?

INTERVIEW: AXEL GLOGER

ZVG

Lars van der Haegen: «Schnelle Lieferfähigkeit.»

Bei vielen Weltmarktführern ist es üblich, dass sie alles selbst machen, mit wenig Bezügen von Lieferanten. Belimo macht es genau andersherum. Wesentliche Teile der Wertschöpfung erledigen Zulieferer. Sie haben weniger Fertigungstiefe als Porsche. Warum?

Lars van der Haegen: Wir wollen eine eng fokussierte Firma sein. Dieser Grundsatz hat uns seit der Gründung erfolgreich gemacht. Wir machen nur dann etwas selbst, wenn es am Markt niemanden dafür gibt, der es besser kann als wir. Viele Einzelteile kaufen wir deshalb von unseren Lieferanten, die in ihrer Spezialisierung ein viel grösseres Know-how haben als wir selbst. Es wäre töricht, wenn wir das nicht nutzen würden. Nur die Endmontage machen wir selbst. Da sind wir stark.

Klingt auf den ersten Blick überzeugend. Ihr Geschäft sind Antriebe, die Lüftungsklappen in Heizungen und Klimaanlagen bewegen. Sagen Sie uns bitte ein Beispiel, wie Sie die Zulieferer hier einbringen.

Gern. Der Kern in unseren Antrieben ist ein Elektromotor. Den haben wir selbst entwickelt, er trägt zum überlegenen Kundennutzen unserer Produkte bei. Aber wir produzieren ihn nicht bei uns, das erledigt ein Zulieferer aus Japan. Er ist der Beste für diesen Job, Marktführer auf seinem Gebiet. Was der liefert, ist absolut top.

Aber die Gegner der Fertigung durch Zulieferer jammern ja häufig über die Mängel bei der Qualität, weil in der fremden Fabrik mehr geschlampt wird als in der eigenen. Wie bekommen Sie das Thema in den Griff?

Durch unsere Denkweise. Für uns ist Outsourcing kein Kostenspartrick. Wir setzen auf sehr gute Partnerschaft mit den Lieferanten. Wir gehen fair miteinander um und wollen langfristig zusammenarbeiten. Es ist nicht unsere Art, Lieferanten knallhart gegeneinander auszuspielen. Ausserdem ist uns eine gute, einfache Verständigung wichtig. Viele unserer wichtigen Lieferanten sitzen deshalb in der Schweiz, in Süddeutschland und in Norditalien. Da kann man schnell an einem Tisch zusammenkommen, wenn es etwas zu besprechen gibt – keine riesigen Reisezeiten, keine Zeitverschiebung, keine schwer überbrückbaren Kultur- und Mentalitätsunterschiede. All das zählt, wenn es um das Thema Qualität geht.

Aus dem, was Sie sagen, spricht eine tiefe Abneigung gegen jede Art vermeidbarer Komplexität.

Auf jeden Fall. Unser Strategiesatz Nummer fünf lautet zum Beispiel: Belimo wird jede Arbeit, die ausserhalb Belimo gemacht werden kann, an vertrauenswürdige Partner weitergeben. Und Walter Burkhalter, das war unser Gründungs-CEO, der liess sich gerne mit diesem Satz zitieren: «Konzentriere dich auf deine Stärken und nomadisiere nicht.» Diese Gedanken leben bei uns jeden Tag, sie sind nicht nur gedrucktes Papier. Dazu ein Beispiel: Wenn man etwa über Strategie diskutiert, gelangt man ziemlich schnell zu zehn Optionen, mit denen sich das Wachstum im Geschäft ankurbeln liesse. Die verbreitete Einstellung lautet: Gut, dann gehen wir das an und setzen die zehn Punkte um …

… und wie ist es bei Belimo?

Wir nehmen nur einen, den besten, aussichtsreichsten. Den gehen wir dann aber mit voller Kraft und Konzentration an. Das entspricht unserer Überzeugung. Die engpasskonzentrierte Strategie, die unserem Unternehmen seit der Gründung ein hohes Mass an Energie gegeben hat, empfiehlt genau das: Je grösser die Konzentration, desto stärker die Kraft auf den wirkungsvollsten Punkt. Damit sind die sechs Gründer im Jahr 1975 gestartet, sie haben nur ein Produkt auf den Markt gebracht, einen Klappenantrieb für Lüftungsanlagen. Weil das Produkt allen anderen Angeboten auf dem Markt überlegen war, gelang damit ziemlich schnell der Durchbruch. So ist es bis heute.

«Für uns ist Outsourcing kein Kostenspartrick. Wir setzen auf sehr gute Partnerschaften mit Lieferanten.»

Lassen Sie uns jetzt einen Blick auf Markt und Kunden werfen. Es heisst ja, Champions wie Ihr Unternehmen seien versessen auf den Kundenkontakt. Stimmt das?

Gewiss. Wichtig für uns ist ein tiefes Verständnis davon, für welche Art von Nutzen uns der Kunde schätzt. Wir liefern zum Beispiel Antriebe, das ist auf den ersten Blick reine Hardware. Aber der eigentliche Nutzen ist ganz etwas anderes. Schnelle Lieferfähigkeit zum Beispiel.

Bitte erklären Sie!

Viele Kunden disponieren sehr kurzfristig. Wir greifen das auf. 80 Prozent unseres Sortiments sind innerhalb von zwei Tagen lieferbar – und das weltweit! Das ist wichtig, wenn kurzfristige Bedarfe auftreten. Wir können das versprechen, weil wir nicht alles und jedes liefern, sondern unserer Kernkompetenz treu bleiben und versuchen, hier einen überlegenen Service zu bieten. Ein Multisortimenter mit Zehntausenden von Artikeln könnte das nicht, hier gibt es Lieferzeiten in der Dimension von Wochen.

Da scheint es im Industriegeschäft gar nicht mehr so sehr um die Hardware zu gehen, sondern auch um Produkteigenschaften, die man nicht sieht.

Ja, schauen wir etwa auf Gebäudeautomation. 60 Prozent der Kosten des Kunden in so einem Projekt sind Arbeitskosten. Genau da setzen wir an. Unsere Produkte sind so gestaltet, dass sie die Arbeitskosten des Kunden reduzieren. Sie sparen gegenüber vergleichbaren Produkten Montagezeit. Das bringt das Plus im Wettbewerb.

Wie erfahren Sie, was beim Kunden vor sich geht?

Neben anderen Dingen ist uns die Garantie wichtig. Wir geben auf alle Produkte fünf Jahre Garantie. Das ist ein Vertrauens-Statement gegenüber dem Kunden. Es sichert uns aber auch tiefe Einblicke in das, was beim Kunden vor sich geht.

Wie das?

Ganz einfach. Wann immer es ein Problem beim Kunden gibt – während der ersten fünf Jahre Nutzungszeit, die Garantie läuft, kommt er damit immer zu uns zurück. Wir honorieren das, indem wir sehr grosszügige Lösungen anbieten. Wir wollen dem Kunden damit jegliche Art von Kopfschmerzen abnehmen. Auch wenn einmal ein Belimo-Produkt ausfällt, was zum Glück extrem selten vorkommt, stehen wir für eine Sorgenfrei-Lösung gerade. Der Nutzen der Garantie für uns als Unternehmen: Sie stellt sicher, dass wir vom Problem des Kunden etwas erfahren. So ist jeder Garantiefall für uns eine Gelegenheit, zu lernen – und eine Investition in die Produktentwicklung, weil wir sehen können, wie wir unser Angebot noch besser machen können.

Hidden Champion

Name: Lars van der Haegen
Die Karriere: 1968 in der Schweiz geboren, Ausbildung als Gebäudetechnikplaner, MBA-Studien in New York und London. Karriere zunächst bei ABB, seit 2000 bei Belimo, seit 2015 CEO.

Das Unternehmen Die Belimo Automation AG mit Sitz in Hinwil ZH ist einer der grösseren Hidden Champions der Schweiz und Weltmarktführer für Klappenantriebe, Regelventile und Sensoren in Heizungs- und Klimasystemen. Heute erwirtschaftet Belimo einen Umsatz von 534 Millionen Franken und beschäftigt 1500 Mitarbeiter.

THE SWISS WAY

Gibt es einen Schweizer Führungsstil?

Eva Jaisli
CEO und Mitinhaberin PB Swiss Tools

«Wir wollen nicht nur innovativ sein»

Gab es ein Erlebnis, das für Ihr Führungsverständnis wegweisend war?
Eva Jaisli: In meinem Erstberuf als Lehrerin hatte ich oft die Gelegenheit, die Verantwortung an junge Schülerinnen und Schüler weiterzugeben. Das waren Schlüsselerlebnisse meines beruflichen Werdegangs, die mich gelehrt haben, Verantwortung zu teilen und andere zur Autonomie zu befähigen.

Welche Führungsqualitäten verbinden Sie mit der Schweiz?
Ich glaube, was viele Firmen und Institutionen auszeichnet, ist einerseits die individuelle Kreativität und kollektive Innovationskraft, anderseits die Verlässlichkeit sowie das kontinuierliche Streben nach hoher Qualität. Wir wollen nicht nur innovativ sein und Neues ermöglichen, sondern eben auch eine gewisse Kontinuität sicherstellen. Das gilt auch für mein Unternehmen PB Swiss Tools. Innovation ist entscheidend, aber genauso wichtig ist uns die Sicherheit, dass jedes Produkt die gleiche Qualität aufweist und somit auch die Kundenerwartungen erfüllt.

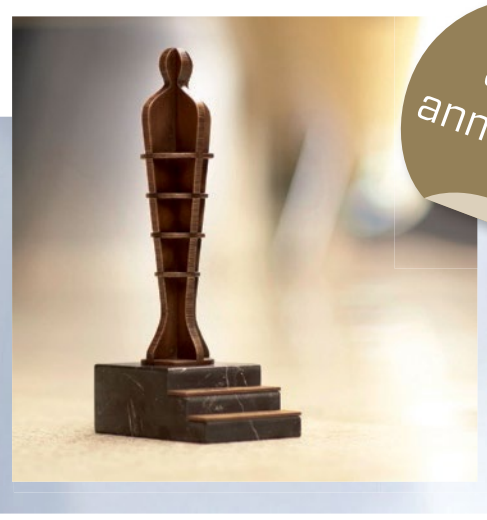
Was ist für Sie ein «Schweizer Führungsstil»?
«Leadership – The Swiss Way» heisst, dass ich für und mit unseren Mitarbeitenden Rahmenbedingungen schaffe, mit denen wir unsere Vision in die Realität umsetzen können und Herausforderungen wie beispielsweise die Digitalisierung mit einer offenen und lernbereiten Haltung annehmen. Als Arbeitgeberin trage ich Restrisiken und reinvestiere in die Mitarbeitenden, die Technologie und die Firma – bei PB Swiss Tools sind das jeweils 20 Prozent des jährlichen Umsatzes. Nur so kommen wir gemeinsam möglichst nahe an unsere Visionen heran und bleiben auch nach 140 Jahren Firmengeschichte weltweit an der Spitze der technologischen Innovation.

Im Rahmen des 125-Jahr-Jubiläums der Schweizer Kader Organisation SKO befasst sich ein Leader Circle am 13. März 2018 in Zürich mit «Leadership – The Swiss Way» und der Integrationsfähigkeit von ausländischen Managern. Mehr Infos unter sko.ch. Weitere Leader-Porträts unter swissleaders.org.

ANZEIGE

SWISS ARBEIT GEBER AWARD

Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber?



Entdecken Sie Ihre Stärken und entwickeln Sie Ihr Potential. icommit begleitet Sie dabei.

Nehmen Sie teil an der grössten Mitarbeiterbefragung der Schweiz und profitieren Sie vom Benchmarking.

www.swissarbeitgeberaward.ch

Partner des Swiss Arbeitgeber Award
SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND
UNION PATRONALE SUISSE
UNIONE SVIZZERA DEGLI IMPRENDITORI
HR SWISS
Handelszeitung
Konzept & Durchführung
icommit