

*Interview mit Richard Osterwalder (links)
und Thomas Rusch, Weishaupt AG*



20

«Werte spielen eine grosse Rolle»

Nach 30 Jahren hat bei der Firma Weishaupt AG ein Stabswechsel stattgefunden. Der ehemalige Geschäftsführer Richard Osterwalder begleitet seinen Nachfolger, Thomas Rusch, bei seinem Start in die neue Funktion und wechselt danach in den Verwaltungsrat. Im Interview erläutern die beiden Führungspersonen, welche Chancen sie auf dem Markt für die Firma und ihre Produkte sehen und welche Bedeutung die Energiestrategie dabei hat.

Interview: Monika Schläppi, Fotos: Peter Frommenwiler



Zu den Personen

RICHARD OSTERWALDER (63) hat nach seiner Lehre als Heizungsmoniteur die Weiterbildungen zum Heizungstechniker, Betriebswirt sowie Verkaufsleiter absolviert. Nach seinem Rücktritt als Geschäftsführer der Weishaupt AG bleibt er im Verwaltungsrat der Firma. Zudem engagiert sich Osterwalder weiterhin als Vorstandsmitglied bei Gebäudeklima Schweiz, dem Schweizerischen Verband für Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik. Dort leitet er die Fachgruppe Brennwerttechnik.

THOMAS RUSCH (46) ist seit 1. Juni 2019 Geschäftsführer der Weishaupt AG. Nach einem Grundstudium in Maschinenbau studierte er Betriebs- und Produktionswissenschaften an der ETH Zürich. Anschliessend folgte ein Executive MBA in General Management an der Universität St. Gallen. In seiner beruflichen Laufbahn war Rusch zuerst bei Schindler Mobile AG, danach bei Schindler Management LTD. sowie bei den Schindler Aufzüge AG in Ebikon LU tätig. Zuletzt bekleidete er dort die Stelle als Geschäftsführer und Vice President der Schindler Aufzüge AG.

www.weishaupt-ag.ch

Sie haben in 30 Jahren in der Schweiz die Firma Weishaupt zu einem der führenden Anbieter von Wärmeerzeugern aufgebaut. Welches waren dabei die grössten Schwierigkeiten?

RICHARD OSTERWALDER: Am Anfang war der Name Weishaupt in der Schweiz völlig unbekannt. Also galt es, den Namen in Verbindung mit der sprichwörtlichen Weishaupt-Qualität in der Schweiz zu etablieren, einerseits bei den Installateuren und Planern, andererseits bei den Endkunden. Mit unserem Gebäude des Architekten Theo Hotz direkt an der Autobahn, welches wir vor 20 Jahren einweihen durften, ist uns dies bestens gelungen.

Ebenfalls hat Weishaupt vor 30 Jahren angefangen, im eigenen Werk in

Sennwald SG, Heizsysteme herzustellen. Wie sieht das Produktportfolio heute aus?

Wir produzieren heute auf dem 90 000 m² grossen Werksgelände alles aus eigener Entwicklung. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit unserem Forschungs- und Entwicklungsinstitut im deutschen Werk in Schwendi. Dabei handelt es sich um Öl- und Gasbrennwertsysteme, Wärmepumpen sowie Energiespeicher mit den dazugehörigen Systemkomponenten.

Ist die Bindung an das Mutterhaus in Deutschland eng?

Wir pflegen einen sehr engen Kontakt und Austausch. Dazu nutzen wir täglich das Know-how der Bereiche Forschung- und Entwicklung, Marketing und IT. Das Werk unter-

stützt uns auch bei den gesetzlichen Vorschriften und Normen.

Weishaupt ist auch international tätig, findet dabei ein Austausch statt?

Die Firma Weishaupt hat insgesamt 3580 Mitarbeitende und ist in 23 Ländern mit Tochtergesellschaften vertreten. Deshalb ja, von den unterschiedlichen Anforderungen bei der Marktbearbeitung oder den Normen können wir profitieren.

Gibt es Länder, bei denen die Regularien strenger gehandhabt werden und somit als Vorbild dienen?

Die gibt es, zum Beispiel Amerika. Im Gegensatz zu früher, als dort hemmungslos Emissionen ausgestossen wurden, gelten nun für uns als Hersteller anforderungsreiche Emissionsvorschriften. —//

«Den Weg in Richtung erneuerbare Energien zu gehen, ist richtig, nur können diese nicht überall eingesetzt werden.»

RICHARD OSTERWALDER



Die Vorschriften werden laufend verschärft, heisst es jetzt weg vom Öl und Gas hin zur Wärmepumpe?

Ich denke, da reden zu viele Politiker mit, die teilweise von der Thematik wenig verstehen.

Den Weg in Richtung erneuerbare Energien zu gehen ist richtig, nur können diese nicht überall eingesetzt werden. Ich denke dabei an unterschiedliche Temperaturanforderungen, Heimatschutz, Lärmschutzvorschriften bei Aussenluft-Wärmepumpen, auch bei Erdsonden sind geologische Anforderungen zu berücksichtigen.

Ich behaupte, dass auch meine Urnenkel immer noch mit Öl und Gas heizen werden. (lacht)

Sie haben die Branche gewechselt. Welches sind die Unterschiede zu Ihrer bisherigen Tätigkeit? Oder gibt es auch Gemeinsamkeiten?

THOMAS RUSCH: Es gibt viele Gemeinsamkeiten zu meinen vorherigen Aufgaben bei Schindler. Dort habe ich eine Organisation geführt, die von der Grössenordnung und der Struktur vergleichbar ist zu derjenigen bei Weishaupt. Daher kann ich einiges von meiner Erfahrung einfließen lassen, wie beispielsweise beim Kundendienst.

Was ich aber festgestellt habe, ist, dass sich nicht alles auf eine andere Branche anwenden lässt. Im Moment fokussiere ich mich darauf zu analysieren, wo die Unterschiede liegen, die ich berücksichtigen muss. Und die ich dann, zusammen mit meinen Erfahrungen, in meine neue Aufgabe einfließen lassen kann.

Werden auch Werte in familiengeführten Firmen wie Schindler und Weishaupt gepflegt?

Meine Erfahrung ist, dass Werte eine grosse Rolle spielen und die Familien sehr präsent und spürbar sind. Ein familiengeführtes Unternehmen besitzt auch in der Führung eine grössere Kontinuität. Es ist nicht wie bei einem vom Management geleiteten Unternehmen, das alle drei, vier Jahre einen neuen CEO bekommt und damit immer wieder neue Werte und neue Ziele.

Die Führungspersonen werden dementsprechend ausgewählt?

Ja, da bin ich mir ziemlich sicher. Der Mensch neigt ja dazu, sich mit einem Umfeld zu umgeben, das ihm selber sehr entspricht. Das kommt bei familiengeführten Unternehmen stark zum Ausdruck, da dort die Verantwortlichen über lange Zeit engagiert sind.

Bei Weishaupt werden die Werte Qualität und Zuverlässigkeit von der Familie immer wieder postuliert. Es war für mich beeindruckend, wie das wirklich in allen Firmenstandorten spürbar ist. Auch wie man gewisse Themen angeht, wie Gebäude gepflegt werden, alles zieht sich wie ein roter Faden durch den ganzen Betrieb. Die Unternehmenskultur wird wirklich durch diese Werte stark geprägt.

Auf welche Kunden fokussiert sich die Weishaupt AG?

Die Kundensegmente sind von unserer Vertriebsstruktur vorgegeben. Da wir einen zweistufigen Vertrieb über die Planer und Installateure

haben, ist uns dieses Segment entsprechend wichtig, und wir pflegen einen partnerschaftlichen Umgang miteinander.

Weishaupt ist in der Vergangenheit vor allem für seine Brenner bekannt gewesen, als Beispiel dafür gilt der Monarch-Brenner, der in der Schweiz entwickelt wurde. Daher kennt man heute Weishaupt immer noch als Brenner-Lieferanten. Mit diesem Produkt lag der Fokus mehr auf grösseren Kunden wie Spitälern und Produktionsunternehmen.

In den vergangenen 10 bis 15 Jahren ist unser Produktsortiment enorm angewachsen. Mit dieser Sortimentserweiterung haben wir über unsere Partner auch wieder einen ganz anderen Kundenkreis ansprechen können. Dabei spielen die Privatkunden, neben den konventionellen Grosskunden, eine immer grössere Rolle.

Wurde das Sortiment aufgrund der Anforderungen von Kunden vergrössert?

Ich weiss nicht, ob es damit zu tun hat. Brenner besitzen ein limitiertes Potenzial und mit der Energiestrategie wird dieses noch kleiner. Die Familie Weishaupt hat daher darauf geachtet, dass eine mögliche Reduktion im Brenner-Geschäft durch eine Erweiterung des Portfolios wieder wettgemacht und ausgebaut wird.

RICHARD OSTERWALDER: Wir haben den Markt immer zweigleisig bearbeitet. Auf der einen Seite sind es die institutionellen Kunden wie Investoren, im Segment Grossbrenner. Dort besitzen wir einen Marktanteil von 80 bis 90 Prozent.

Auf der anderen Seite sind es Planer und Installateure, die unsere Partner sind.

Mit unserer Neuentwicklung im Jahre 1998, der patentierten Weishaupt Multiflam-Technologie für besonders niedrige Emissionswerte, wurden wir im Bereich Grossbrenner zum Marktführer.

Ein Wachstumspotenzial ist demnach vorhanden?

Dieses ist massiv vorhanden, zumal die Energiestrategie auch den Sanierungsmarkt betrifft. Das erste Haus kauft man in jungen Jahren. Vor der Pensionierung können dann Erneuerungen anstehen. Zu diesem Zeitpunkt befassen sich auch einige Hausbesitzer mit dem Verkauf der Liegenschaft. Da kann die Entscheidung schon mal zugunsten der kostengünstigsten Erneuerung fallen, beispielsweise für ein Brennwertgerät.

Die Frage lautet also, investiere ich überhaupt?

Genau. Und dieser Tatsache kann der Energiestrategie entgegenwirken. Deshalb sehen wir im Bereich Erneuerungen nur einen kleinen Anteil von Wärmepumpen. Die Hausbesitzer wollen nicht mehr 30 000 bis 50 000 Franken für die Installation einer Wärmepumpe, inklusive der baulichen Massnahmen ausgeben.

Das belegen auch Zahlen. 2018 wurden immer noch rund 8000 Solobrenner an bestehenden Heizkesseln ersetzt, gegenüber von 22 000 Wärmepumpen - eine interessante Tatsache.

Neu werden von Weishaupt Wärmepumpen in Sennwald hergestellt. Was gab den Ausschlag dafür?

THOMAS RUSCH: Da schliesst sich auch der Kreis zu der Frage, wie die Werte in einem familiengeführten Unternehmen spürbar sind. Ich glaube, dass sie ausschlaggebend sind, wenn man auf Qualität und Zuverlässigkeit setzt. Diese Werte werden per se mit der Schweiz verknüpft. Es ist erstaunlich, wie viele Firmen ihre Produktion ins Ausland verlagern. Im Gegensatz zur Familie Weishaupt, die massiv in das Produktionswerk in Sennwald investiert. Dort ist bereits die vierte Ausbaustufe in den letzten Jahren in Angriff genommen worden. Und es sind noch weitere Landreserven vorhanden, um allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt die Produktion weiter auszubauen.

Sind Produkte, die in der Schweiz hergestellt werden, nicht teurer, als vergleichbare ausländische Produkte?

RICHARD OSTERWALDER: Unsere Produkte liegen im mittleren Preissegment. Mit unserer Preispolitik verzichten wir aber auf Aktionen für das Installationsgewerbe und bringen unsere Vorteile bei Qualität, Effizienz und Zuverlässigkeit in der Beratung ein. Aus der Schweiz für die Schweiz, auch das ist ein wichtiges Entscheidungskriterium für viele Kunden.

THOMAS RUSCH: Qualität hat viele Facetten. Es ist nicht nur die Produktqualität, sondern es sind auch die ganzen Dienstleistungen, die dazu gehören wie der Kunden-

dienst. Im Neubaugeschäft mit einer GU ist der Preis viel dominanter. Dort geht es um Investoren, es geht darum, kurzfristige Rendite zu erzielen.

Wir sehen unsere Chance im Sanierungsmarkt, wo der Endkunde nicht nur der Entscheider ist, sondern die Heizung für die nächsten 20 Jahre besitzt. Ihm ist es etwas wert, klare Ansprechpartner zu haben, wenn er einmal ein Problem haben sollte.

Deshalb bin ich davon überzeugt, dass die Zahlungsbereitschaft beim Kunden durchaus vorhanden ist. Es ist auch nicht unser Anspruch, dass wir den ganzen Markt abdecken. Sondern, dass wir uns dort positionieren können, wo unsere Werte auch einen Mehrwert für den Kunden darstellt.

Das WIF ist als Veranstaltung etabliert, werden Sie es weiterführen?

Dieses Jahr konnte ich das erste Mal daran teilnehmen. Dabei habe ich gespürt, dass das WIF einen festen Platz in der Jahresagenda der Besucher hat. Das WIF hat massgeblich dazu beigetragen, die Marke und Expertise der Firma Weishaupt im Markt bekannt zu machen. Aus diesem Grund war das WIF in der Vergangenheit ein wichtiger Anlass und wird auch in Zukunft für unsere Firma von Bedeutung sein.

Und wie sieht es mit dem Branchen- Roundtable aus?

RICHARD OSTERWALDER: Es ist uns ein Anliegen, dass der Roundtable hier im Haus weiter gepflegt wird. Vertreter von Behörden wie BFE und BAFU sowie von allen —//



«Wir sind als Hersteller, zusammen mit den Installateuren und den Planern, in der Verantwortung, energieeffiziente Systeme zu liefern.» THOMAS RUSCH



«Aus der Schweiz für die Schweiz, auch das ist ein wichtiges Entscheidungskriterium für viele Kunden.»

RICHARD OSTERWALDER

massgebenden Verbänden der HLK-Branche sitzen an einem Tisch und tauschen sich aus. Das Ziel dabei ist, dass Vorschriften nicht einfach in die Welt gesetzt werden, sondern dass die dafür Verantwortlichen zuerst mit der Branche kommunizieren.

Der nächste Roundtable wird am 12. September 2019 durchgeführt. Als «Erfinder» bin ich auch für die Planung und Organisation verantwortlich.

Kann man sagen, dass Sie die Ziele der Energiestrategie mit Ihren Produkten unterstützen?

THOMAS RUSCH: Wir haben uns gerade vorhin darüber unterhalten, wie gross der Anteil an Heizungen und der Warmwasseraufbereitung am gesamten Energiebedarf ist. Es ist ein Anteil, der ins Gewicht fällt. In dem Zusammenhang ist es auch

eine Aufgabe und die Verantwortung der Hersteller, ihre Produkte entsprechend zu entwickeln und zu dimensionieren. Sodass das ganze System an sich effizient ist. Es ist wichtig, dass die einzelnen Komponenten aufeinander abgestimmt sind und nicht eines davon top ist und ein anderes viel Energie verbraucht. Dabei sind wir als Hersteller, zusammen mit den Installateuren und den Planern, in der Verantwortung, energieeffiziente Systeme zu liefern. Und damit einen massgeblichen Beitrag zur Energiestrategie zu leisten.

Ist der Endkunde heute gegenüber dem Energieverbrauch kritischer geworden?

RICHARD OSTERWALDER: Das ist so, insbesondere im Bereich Erneuerungen. Maximale Energieeffizienz erreicht man mit Systemlösungen,

die entsprechende Planungen und Ausführungen voraussetzen. Dazu empfehle ich seit Jahren in Gesprächen mit Behörden über die entsprechenden Kontrollen nachzudenken, zum Beispiel wie bei der Feuerungskontrolle. Dort ist meiner Meinung nach ein beachtliches Energieeffizienzpotenzial vorhanden.

Wie sehen Sie die Umsetzung der Energiestrategie? Können wir sie uns leisten?

THOMAS RUSCH: Im Grundsatz geht es bei der Energiestrategie nicht darum, ob wir sie uns leisten können oder nicht. Wir müssen sie uns leisten. Das sind wir unseren nachfolgenden Generationen schuldig. Die Frage ist eher, ob die Zielsetzung realistisch ist und ob es möglich ist, bis zu dem angestrebten Zeitpunkt die Ziele zu erreichen. Entscheidend ist, was wirklich

«Im Grundsatz geht es bei der Energiestrategie nicht darum, ob wir sie uns leisten können oder nicht. Wir müssen sie uns leisten.»



THOMAS RUSCH

machbar ist. Dass wir uns in diese Richtung bewegen müssen, steht ausser Diskussion. Es ist eine Frage der Geschwindigkeit.

Man muss auch aufpassen, dass man das Ziel nicht über alles setzt und in einen falschen Aktionismus verfällt. Und versucht, kurzfristig Sachen zu realisieren, die uns möglicherweise langfristig vor andere Probleme stellen. Ein solches Thema ist die Problematik der Energie- und Stromversorgung. Wir reden alle über Wärmepumpen und Elektroautos, aber was passiert damit, wenn uns pro Jahr 22 TW Strom fehlen? Das ist es, was ich meine.

Sind noch mehr Normen, Label und Vorschriften dafür notwendig?

Vorschriften und Labels haben wir jetzt schon genug. Wichtiger ist es, diese Vorgaben auch konsequent umzusetzen. Die MuKE sind dafür ein gutes Beispiel. 2014 ist die letzte Verordnung herausgekommen. Wir diskutieren heute noch in fast allen Kantonen über die Umsetzung, manche Kantone haben die MuKE sogar ganz abgelehnt.

Welchen Rat geben Sie Ihrem Nachfolger mit auf den Weg?

Herr Rusch sollte weiter auf die Werte der Unternehmung Weishaupt setzen. Es ist ein Vorteil, dass die Firma in der Schweiz produziert und damit erfolgreich ist. Und er muss konsequent den Markt bearbeiten und darf den Umsatz nicht über den Preis steuern.

Welches sind Ihre mittelfristigen Pläne für die Firma Weishaupt AG?

THOMAS RUSCH: Mein Ziel ist es, mit den Produkten die Position der Firma Weishaupt in der Schweiz weiter zu stärken und auszubauen. Damit wir als Hersteller mit unseren Produkten einen gewissen Beitrag an die Umsetzung der Energiestrategie leisten können.

Neben den Produkten sind natürlich auch die Mitarbeitenden wichtig, die schlussendlich zum Erfolg einer Firma beitragen. Insofern ist es für mich ein grosses Anliegen, dass die Firma Weishaupt nicht nur wegen ihrer Produkte bekannt ist, sondern dass man auch als Arbeitgeber Weishaupt einen guten Namen besitzt. Ich möchte zusammen mit motivierten Mitarbeitenden und tollen Produkten langfristig unsere Kunden begeistern. Das ist mein Ziel. —□