

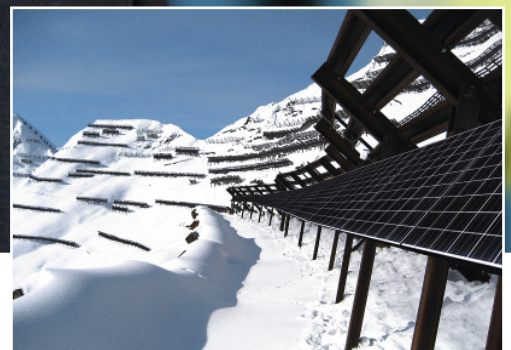
HauSTECH

Magazin für Bauherren, Planer und Installateure

Januar/Februar 2011 Nr. 1-2



**Roy Nussbaum,
CEO R. Nussbaum AG:**
«Langfristiges Denken
ist unser Privileg» Seite 12



16 Wo sind die Sanitärinstallateure von morgen?

Wie Verbände um den Berufsnachwuchs kämpfen

32 Abwasser besitzt Energiepotenzial

ETH-Studie zeigt, wie Wärmerückgewinnung aus Abwasser möglich ist

48 Brennstoffzellen-Technologie

Zürcher Pilotprojekt mit alternativer Stromproduktion

34 Solarenergie auf dem Vormarsch

Grosses Potenzial bei der Nutzung
von Lawinerverbauungen



Das Familienwappen auf der Fahne verkörpert Tradition – Roy Nussbaum erhielt die Fahne zur Amtsübernahme.

Fotos Peter Frommenwiler

«Wir brauchen keinen Quartalsabschluss-Kick»

Die R. Nussbaum AG wird seit über 100 Jahren von Familienmitgliedern geleitet. Welche Werte heute in einem Familienunternehmen zählen und wie ein traditionelles Unternehmen in der vierten Generation geführt wird, erklärt CEO Roy Nussbaum in einem Gespräch. **Interview** Monika Schläppi

Haustech: Sie leiten, zusammen mit Ihrem Cousin Urs Nussbaum, die Firma in der vierten Generation. Ist es nicht auch eine grosse Verantwortung wenn man an der Spitze eines Traditionsunternehmens steht?

Roy Nussbaum: Einerseits ist man sich der Verantwortung natürlich bewusst, wenn man die Leitung einer Firma übernimmt, die über hundert Jahre alt ist. Andererseits haben die ersten drei Generationen ein hervorragendes Fundament geschaffen, auf dem wir im gleichen Sinn und Geist aufbauen können. Es ist eigentlich mehr eine Vorgabe als eine Hypothek.

Werden Sie deswegen nicht fast schon zum Erfolg gezwungen?

Sicherlich darf man sich vom Erfolg der früheren Generationen nicht unter Druck setzen lassen. Wir geben einfach unser Bestes – aber das muss man ja in jeder Firma. Wir sind mit dem Betrieb aufgewachsen, er war auch am Familientisch immer ein Thema, über das diskutiert wurde. Dadurch haben wir die Werte, welche einem helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, unbewusst verinnerlicht. Sie haben uns sicherlich geprägt.

Bei Ihnen ist eine grosse Verbundenheit mit den Mitarbeitenden spürbar. Hat das auch Tradition?

Ja, ich denke schon. Ein Familienunternehmen umfasst ja nicht nur die Personen, die den gleichen Namen tragen wie die Firma. Eigentlich sollte das ganze Unternehmen wie eine Familie funktionieren. In einem Familienunternehmen wird eher langfristig gedacht. Und unser Ziel war immer, dass die Mitarbeitenden möglichst lange im Betrieb bleiben, sich aber auch weiterbilden und weiterentwickeln. In Unternehmen, die keine Familienunternehmen sind, gibt es diese Kultur oft nicht.

Sie leben in der Firma die Werte vor. Sind Ihnen gelebte Werte wichtig?

Sicherlich. Es sind Werte wie langfristiges Denken, Bodenständigkeit, Toleranz, Innovation und Verantwortung. Ja, wir versuchen, all dies vorzuleben. Aber auch die Mitarbeitenden leben uns solche Werte vor, das ist sozusagen ein gegenseitiger Prozess. Zudem haben wir bodenständige, offene Kunden, die sich nicht von Äusserlichkeiten blenden lassen, sondern auf Ehrlichkeit und Offenheit Wert legen.

Nussbaum ist das einzige grössere Familienunternehmen in der Schweiz, das Produkte und Systeme für den Sanitärinstallateur herstellt. Wie sieht die Zukunft der Firma Nussbaum aus?

Die vierte Generation ist noch nicht allzu lange am Ruder. Mein Cousin und ich leiten die Firma seit sieben Jahren, zudem wechseln zwei weitere Cousins in einem Jahr in die Geschäftsleitung. Deshalb wird unsere Generation die Firma für die nächsten Jahrzehnte prägen, wahrscheinlich bis wir pensioniert werden.

Ein Verkauf der Firma steht nicht zur Diskussion, das ist klar. Ansonsten bauen wir auf den Werten auf, welche die Firma in

den vergangenen hundert Jahren schon geprägt haben. Dabei ist Innovation aber immer ein Teil davon. Trotz der Besinnung auf die «alten» Werte werden wir also sicherlich nicht stehen bleiben. Mit der Konzentration auf die Strategiepunkte: «Produktionsstandort Schweiz», «Direktvertrieb», «Trinkwasser» und «Innovation» wollen wir weiter organisch wachsen.

Sind ein Zusammenschluss oder eine Firmenübernahme überhaupt denkbar?

Udenkbar ist nichts, aber ein Zusammenschluss oder eine Übernahme sind nicht unser Ziel. Etwas selbst aufzubauen, geht sicher etwas länger, als eine Übernahme zu tätigen, dafür ist ein organisches Wachstum nachhaltiger. Als Familienunternehmen ist es uns möglich, sehr langfristig zu denken. Wir brauchen keinen Quartalsabschluss-Kick, sondern können uns erlauben, unsere Visionen und Strategien über einen längeren Zeitraum weiterzuentwickeln.

Sie besitzen heute zahlreiche Filialen in der ganzen Schweiz. Sind noch weitere geplant?

Es sind im Moment 13 Filialen, mit der 14. stehen wir in Mietvertragsverhandlungen

Zur Firma

Die Firma R. Nussbaum AG wurde 1903 als Handelshaus für Armaturen und Spenglereiwerkzeug in Olten gegründet. Kurze Zeit danach entschied man sich, eine eigene Giesserei zu erstellen, in der sämtliche für den Installateur notwendigen Produkte hergestellt wurden. In späteren Jahren kam die Entwicklung eigener Installationssysteme dazu, mit welchen die Firma Nussbaum ihre Position als Marktführer ausbaute und den Umsatz vervielfachte. Heute leiten die Vertreter der vierten Generation, Roy und Urs Nussbaum, die Firma. Das Unternehmen beschäftigt, inklusive Lehrlinge, 370 Mitarbeitende.

und die 15. Filiale ist bereits angedacht. Für die 15. Filiale haben wir jedoch noch keinen passenden Standort gefunden.

Gibt es bei der Anzahl Filialen ein Limit?

Ja, wir haben uns innerhalb des Verwaltungsverhältnisses auf eine bestimmte Zahl festgelegt, aber diese ist natürlich vertraulich. Nur so viel: Wir wollen der Regionalität der

«Wenn es um Trinkwasser geht, sind wir Experten – Trinkwasserexperten.»

Schweiz gerecht werden und in allen grossen Regionen der Schweiz präsent sein. Eine Filiale soll in der Region verankert sein und für den Kunden immer eine Art Angelpunkt darstellen. Dort kann er seine Produkte abholen und sich auch beraten und schulen lassen.

Wie wichtig ist für Sie der Produktionsstandort Schweiz?

Der Produktionsstandort Schweiz ist uns sehr wichtig, wir investieren auch nur in der Schweiz. 2009 haben wir die neue Armaturenfabrik gebaut. In den Jahren 2004 und 2007 wurde das Zentrallager erstellt, welches dieses Jahr weiter ausgebaut wird. Ebenfalls wird bis Mitte 2011 das neue Schulungshaus fertig sein. Wir investieren also stark in den Produktionsstandort Schweiz. Dieser ist absolut konkurrenzfähig, solange man die Prozesse und Fertigung genügend automatisiert.

Wie konkurrenzfähig ist eine Schweizer Produktion, wenn man beispielsweise die hohen Lohnkosten betrachtet?

Die Annahme, dass es sich aufgrund der hohen Personalkosten immer lohnt, im Ausland zu produzieren, ist falsch. Denn gewisse Spezialisten sind überall teuer. Ein grosses Plus der Schweiz ist, dass man hier gute Mitarbeitende findet. Wenn man sich auf die richtigen Produkte konzentriert und diese in einem gut durchdachten, hoch automatisierten Prozess mit guten Leuten herstellt, ist man mit einem Schweizer Produktionsstandort ganz bestimmt, auch global gesehen, konkurrenzfähig.

Wie hat sich die Neuentwicklung des Schnellverbinders Optiflex-prOfix auf dem Markt etabliert?

Sehr gut. Er wächst konstant – in einer hohen zweistelligen Zahl. Wir haben sehr viele neue Kunden dazugewonnen und damit einen grösseren Marktanteil erreicht. Ich glaube, der Optiflex-prOfix hat ein

echtes Kundenbedürfnis getroffen. Er ermöglicht mit einem Schnellverbinder, auch im Bereich der PEX-Rohre, eine sehr rationelle Installation. Zudem gewährleistet das Fitting den vollen Durchgang und optimiert so den Druckverlust. Dazu kommt, dass er qualitativ sehr wertig gefertigt ist.

Wird der Schnellverbinder noch weiterentwickelt?

Wir entwickeln alle Produkte laufend weiter und überlegen uns immer, wo sich noch Optimierungspotenzial befindet. Innovation ist für uns ein sehr wichtiger Faktor.

Kommen wir auf Ihr Spülkastensystem zu sprechen: Wie sehen dort die Marktchancen aus?

Das Segment «Spülkasten» ist sehr spezi-



Zur Person

Roy Nussbaum, 44, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates der R. Nussbaum AG, studierte Wirtschaftswissenschaften an der Uni Bern. Nach dem Doktorat absolvierte er ein Praktikum im Bereich Marketing in den USA. Im Anschluss daran war er mehrere Jahre als Produktverantwortlicher in einem Telekommunikationsunternehmen tätig. 1996 kam er, nach dem Tod seines Vaters, zu Nussbaum. Nach einem Jahr wurde er Mitglied der Geschäftsleitung, deren Vorsitz er zusammen mit seinem Cousin Urs Nussbaum im Jahr 2002 übernahm. Roy Nussbaum wohnt in Starrkirch-Wil, ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

ell. Bei fast allen anderen Produkten sind wir die Nummer eins im Markt, jedoch nicht im Bereich Spülkasten. Umfragen haben zwar ergeben, dass wir die Nummer zwei seien, was auch nicht schlecht ist. Sicherlich befinden wir uns in diesem Bereich noch auf einem Niveau, welches sehr viel Verbesserungsmöglichkeiten besitzt. In der ganzen Vorwand-Spülkasten-Technik sehen wir deshalb ein grosses Wachstumspotenzial. Auch hier denken wir sehr langfristig – über Jahrzehnte hinweg.

Die R. Nussbaum AG setzt sich für nachhaltigen Klimaschutz ein. Ein Beweis dafür ist das Zertifikat der Energie-Agentur. Was gab den Ausschlag dafür?

Den Ausschlag gab sicherlich einer der Kernwerte, die wir als Familienunternehmen besitzen. Als das CO₂-Zertifikat aufkam, war für uns klar, dass wir da mitmachen wollen. Wir sind darauf stolz, dass wir die damit zusammenhängende Zielvereinbarung einhalten.

Wir emittieren heute sogar weniger CO₂ als im Jahr 1990 – wobei sich der Umsatz wohlgeerntet beinahe verdreifacht hat. Zudem werden alle unsere Neubauten im Minergie-Standard erstellt.

Sie beschäftigen einen Beauftragten für Umweltfragen. Was sind seine Aufgaben?

Als Umweltbeauftragter ist er die Kontaktperson für die kantonalen Behörden in Bezug auf Umweltfragen. Da wir zu 100 Prozent die rechtlichen Vorgaben einhalten müssen, ist das eine aufwendige Tätigkeit. Wir haben sogar extra eine Agentur beschäftigt, die uns immer wieder die neuesten Gesetzesänderungen zukommen lässt und sofort überprüft, ob wir die Vorgaben einhalten oder ob Änderungen erfolgen müssen. In der Geschäftsleitung wird unser Umweltbeauftragter durch seinen Vorgesetzten vertreten. Ebenfalls beteiligt er sich an der Publikation des jährlichen Umweltberichts. All diese Aktivitäten zeigen, dass wir das Thema Umweltschutz sehr ernst nehmen.

Sie besitzen eine hohe Affinität zu den neuen Medien. Wie ist der lancierte Online-Shop bei den Kunden angekommen?

Der Umsatz wächst rasant, und zwar im zweistelligen Bereich. Wir nennen diesen Shop auch die virtuelle Filiale, wobei immer mehr Kunden diesen Komfort schätzen. In Zukunft wird der Shop die Faxbestellungen ganz ablösen. Nussbaum verfolgt dabei eine Multikanal-Strategie. Der Kunde hat die Möglichkeit, die Ware entweder in der Filiale abzuholen, telefonisch zu ordern oder online zu bestellen. Egal, welchen Weg er



Im Showroom am Hauptsitz der Firma Nussbaum in Olten wird die ganze Angebotspalette des Unternehmens präsentiert.

wählt – in jedem Fall erhält er die notwendige Beratung. Nur bei uns bestellt der Kunde direkt beim Hersteller, was natürlich ideal ist.

Wo sehen Sie eine Weiterentwicklung des Online-Angebots?

Die Entwicklung wird dahin gehen, dass man einen immer grösseren Service- und Beratungsteil anbietet. Der Kunde soll vermehrt Dokumente direkt abrufen und sich beispielsweise Schulungsvideos anschauen können. Ein weiteres Projekt ist – im Zusammenhang mit dem Bau des neuen Schulungshauses – eine E-Learning-Plattform aufzubauen.

Was möchten Sie im Jahr 2011 mit der Nussbaum AG erreichen?

Wir möchten die im vergangenen Jahr beschlossene Strategie umsetzen. Das heisst, wir wollen in allen Produktsegmenten weiter wachsen. Zugleich planen wir weitere Innovationen auf den Markt zu bringen. Genauer kann und will ich dazu allerdings noch nicht sagen. Ebenfalls ist der Aufbau zusätzlicher Filialen geplant. Und wir möchten selbstverständlich mit allen Produkten neue Marktanteile gewinnen.

In den vergangenen Jahren sind wir sehr stark gewachsen: 70 Prozent waren es allein in den letzten sieben Jahren. Im Jahr 2010 sind wir im zweistelligen Bereich gewachsen – unser Umsatz liegt in der Nähe von 170 Millionen Franken.

Es kann sein, dass 2011 ein Konsolidierungsjahr für uns sein wird, in dem wir «nur» in einem einstelligen Prozentbereich

«Wir nehmen das Thema Umweltschutz sehr ernst.»

wachsen. Klar ist auch, dass wir in die Produktion investieren wollen und ins Lager. In den vergangenen Jahren haben wir sehr viele neue Kunden gewonnen. Und die wollen wir möglichst gut betreuen, damit sie auch gerne unsere Kunden bleiben. Wachstum alleine ist nicht unser oberstes Ziel beziehungsweise nicht unser einziges Ziel. Das ganze Wachstum muss immer auch gut «verdaut» werden.

Dann kann man für die schlechteren Zeiten sozusagen Fett ansetzen.

Das machen wir bei Nussbaum eigentlich nicht. Unsere Strategie ist es, möglichst viel in die Firma, die Filialen und in die Produktion zu investieren. Ebenfalls planen wir, die Anzahl der Mitarbeitenden weiter zu erhöhen, alleine in den vergangenen zwei Jahren haben wir 40 neue Mitarbeitende eingestellt.

Wird das Jahr 2011 ein schwieriges Jahr für die Branche?

Ich denke, dass wir 2011 eine Stagnation haben werden – allerdings auf sensationell hohem Niveau. Ich glaube aber nicht, dass es in diesem Jahr einen Einbruch geben wird. Dafür sind die Auftragsbücher unserer Kunden zu voll. Weiter in die Zukunft wage ich keine Prognose. Es gibt bekanntlich Stimmen, die davor warnen, dass eine Blase am Entstehen sei. Ich nehme diese Warnungen durchaus ernst – gewisse Faktoren deuten darauf hin.

Persönlich bin ich zuversichtlich: In der über 100-jährigen Geschichte der Nussbaum AG gab es immer ein Auf und Ab. Als ich in den Neunzigerjahren in die Firma eingestiegen bin, habe ich selber erlebt, wie stark die Konjunktur schwanken kann. Damit muss man als Geschäftsführer leben und umgehen können.