

«Wir wollen weiter wachsen, jedoch nicht mit der Brechstange»

Machertyp Martin Sulser ist es gewohnt, anzupacken. Der CEO der Lippuner-Gruppe blickt auf eine 20-jährige Musterkarriere zurück. Im Interview spricht er über die Veränderungen aufgrund des Besitzerwechsels, die Herausforderungen in der Baubranche und den Ärger mit den Bauführern.

MIT MARTIN SULSER
SPRACH YVES HOLLENSTEIN

Herr Sulser, vor 20 Jahren haben Sie bei der Lippuner als Praktikant begonnen. Mittlerweile sind Sie CEO und Verwaltungsverratspräsident. Haben Sie diese Musterkarriere angestrebt?

Martin Sulser: Nein, da war keine Absicht dahinter. Nach meiner Diplomarbeit an der ETH wollte ich beruflich im Energiebereich tätig sein. Als Energie-Praktikant im Haustechnik-Bereich konnte ich dieses Vorhaben in die Tat umsetzen. Der Rest hat sich vielmehr einfach so ergeben. Wenn ich diese Strategie bewusst verfolgt hätte, wäre ich wohl viel eher in einem Grosskonzern gelandet.

Warum war dies auch in einem verhältnismässig kleineren Unternehmen wie der Lippuner möglich gewesen?

Ich erinnere mich noch an mein Einstellungsgespräch. Es hiess damals: «Wir sind spontan.» Und ich finde, das ist ein sehr wichtiger Punkt. In einem Betrieb mit sehr fixen Strukturen wäre meine Karriere sicher anders verlaufen. Mir war von Anfang an wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem man Verantwortung über Leistung und nicht über Auszeichnungen, wie etwa im Militär, erhält.

Mit Schweiss und Ärmel hochkrepmpeln sozusagen. Hat Sie dieser Weg auch viel Schweiss gekostet?

Er war auf jeden Fall intensiv, ich sehe dies aber relativ. Wenn man Verantwortung übernimmt, ist dies meistens mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Dank meiner Frau, die mich sehr unterstützt, war es auch möglich, diese notwendige Präsenz zu erbringen.



Woher kommt Ihre Loyalität?

Ich habe mich bei der Lippuner immer gut aufgehoben gefühlt. Der Inhaber Hans Lippuner war immer sehr fair und bescheiden. Und auch seine vier Kinder, die die Firma mittlerweile übernommen haben, leben diese Haltung weiter. Das erarbeitete Geld wird nicht verschleudert, sondern in die Firma reinvestiert. Zudem kann ich mich auch mit den mittel- und langfristigen Zielen der Eigentümerfamilie sehr gut identifizieren. Wir wollen am Standort Grabs weiter wachsen, jedoch nicht mit der Brechstange. Im Vordergrund steht das Wohl des Unternehmens. Das schätze ich.

Der Patron und Gründer Hans Lippuner hat sich 2013 vollständig aus dem Geschäft zurückgezogen. Die Lippuner-Gruppe ist nun in den Händen eines vierköpfigen Familiennrats. Was hat sich mit der Übergabe verändert?

Hans Lippuner war ein Mann der Branche. Er wusste genau, was er will und kannte den Markt sehr gut. Firmenführung war für ihn

«In einem Grosskonzern wäre meine Karriere wohl anders verlaufen»

gleich Marktbearbeitung. Der grösste Unterschied ist für mich, nun mit einem Gremium zusammenzuarbeiten, das die Branche und damit auch den Markt noch nicht so gut kennt. Der Erklärungsbedarf ist viel grösser. So muss ich jetzt mehr dokumentieren und berichten. Dies vielleicht im Unterschied zu einem börsenkotierten Unternehmen, wo vornehmlich die Zahlen im Vordergrund stehen.

Haben sich mit der Nachfolgeregelung auch Ihre Aufgabenbereiche verschoben?

In gewisser Weise schon. Heute bin ich viel stärker im Bereich Reporting und

«Mir war von Anfang an wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, wo man Verantwortung über Leistung und nicht über Auszeichnungen erhält.»

Martin Sulser, CEO und Verwaltungsverratspräsident

Controlling tätig. Ich überwache die Prozesse und bin für die Liquidität zuständig. Dazu leite ich neu auch die Lippuner Immobilien AG. Früher war ich als Gesamtprojektleiter öfters auch auf den Baustellen aktiv – dies vor allem im Lüftungsbereich. Mit den neuen Aufgaben ist dies kaum mehr möglich.

Sie vereinen viele verschiedene Bereiche unter einem Dach. Unter anderem die Lüftungs- oder Sanitärtechnik, aber auch eine Blechverarbeitung, eine Spenglerei sowie den Stahl- und Fassadenbau bis hin zur Photovoltaik. Was sind da die grössten Herausforderungen?

Meist sind es die kulturellen Unterschiede der einzelnen Bereiche, die uns vor gewisse Herausforderungen stellen. Dies stellen wir beispielsweise bei Haustechnik-Gesamtprojekten, wenn der Sanitär- und der Lüftungstechniker zusammenarbeiten müssen, immer wieder fest. Da gibt es oft noch die vorherrschende Meinung, der eine könne doch nicht mit dem anderen. Früher gab es deshalb oft Differenzen und Verantwortlichkeiten wurden abgeschoben. Mittlerweile haben wir unsere Strukturen aber so weit angepasst, dass diese Zusammenarbeit recht gut funktioniert, sodass der Sanitärtechniker auch mal den Lüftungstechniker auf der Baustelle vertritt. Für uns ist sehr wichtig, dass unsere Mitarbeiter ganzheitlich denken und nicht nur für ihren Bereich. So können wir den Aufwand in der Planung gering halten und unsere Gesamtprojekte effizient und möglichst ohne Fehler durchziehen.

Inwiefern lassen sich in Ihrem vielseitigen Betrieb Prozesse überhaupt standardisieren?

In der Produktion gibt es viele Standardisierungen. Viele Arbeitsabläufe wiederholen sich da immer wieder. Doch grundsätzlich sind wir im Prototypenbau tätig. Jedes Gebäude ist ein Prototyp und stellt eigene Herausforderungen an uns. Wir müssen unsere Prozesse einfach so weit strukturieren, dass wir uns im «Chaos Prototypenbau» auf das Wesentliche konzentrieren können. Wir sprechen hier auch von der 95-5-Regel. Wenn ich 95 Prozent der benötigten 100 Prozent habe, muss ich anfangen zu arbeiten. Denn in unserer Branche gibt es nie 100-prozentig Informationen. Die Kunst ist es, auch dann effizient und speditiv zu arbeiten, obwohl gewisse Dinge noch unklar sind.

Wie oft müssen Sie spontan umdisponieren?

Leider viel zu oft. Die Qualität der Bauführung in der Schweiz hat in den vergangenen Jahren stark nachgelassen. Das ist ein Umstand, mit dem wir uns

STECKBRIEF

Name: Martin Sulser

Funktion: CEO und Präsident des Verwaltungsrats

Jahrgang: 1966

Karriere: Martin Sulser ist gelernter Landwirt. Nach dem Erlangen der Matura auf dem zweiten Bildungsweg absolvierte er an der ETH Zürich das Studium als Umweltingenieur. Seine Karriere bei Lippuner begann Sulser als Praktikant im Energiebereich. Seit 20 Jahren ist er dem Unternehmen treu und ist heute in einer Doppelfunktion als CEO und Verwaltungsratspräsident tätig.

Privates: Sulser ist verheiratet, Vater von drei Kindern und lebt mit seiner Familie in Weite.

Das Unternehmen: Die Lippuner Energie- und Metallbautechnik AG in Grabs ist ein Spezialist im Gebiet der Haus- und Energietechnik, der industriellen Blech- und Metallbearbeitung sowie dem Metall- und Fassadenbau. Das Unternehmen wurde 1940 von Hans Lippuner als Spenglerei und Installationsgeschäft gegründet. Heute gehört die Lippuner-Gruppe mit 335 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von rund 90 Millionen Franken zu den grössten Haustechnik-Unternehmen der Schweiz.



arrangieren müssen. Ein Beispiel: Bei einem Ausbau eines Büros Anfang Dezember – wir hatten etwa zehn Tage Arbeit einberechnet – kam die Anweisung vonseiten der Bauleitung, unbedingt vor Weihnachten mit unseren Arbeiten fertig zu sein. Doch genau in derselben Zeit wurden im Gebäude in beiden Treppenhäusern die Plattenbeläge eingebracht. Die Räumlichkeiten, in denen wir arbeiten sollten, waren während der angeordneten Zeit meistens nicht zugänglich. Was folgte, war eine Hauruck-Übung bis kurz vor Heiligabend. Solche Geschichten gehören heute leider zur Tagesordnung. Viele Bauleiter erkennen die Zusammenhänge nicht mehr und Termine werden kaum mehr verbindlich wahrgenommen.



Die Aussichten für die Baubranche sind nach der Boom-Phase erstmals wieder eher negativ. Wie beurteilen Sie die Lage? Da wir im Baubergewerbe tätig sind, blicke ich recht optimistisch in die Zukunft. Die Haustechnik hält meist weniger lang als der Beton. Bei den meisten Gebäuden wird die Haustechnik zweibis dreimal erneuert. Das kommt uns im Bereich Sanierung zugute, wo wir für Bauherren und Generalunternehmer der kompetente Ansprechpartner sein möchten. Dieses Volumen wird einen grossen Teil von dem kompensieren, was uns durch den Rückgang bei den Neubauten verloren gehen wird. Leider hat sich bezüglich der erwarteten Volumina bei Gewerbe und Industrie seit dem Euro-Schock eine neue Ausgangslage ergeben. Für eine Beurteilung, wie die Auswirkungen sein werden, ist es jetzt noch zu früh. Die Aussichten haben sich am 15. Januar klar verschlechtert.

Sie haben in der Vergangenheit auch ganz renommierte Bauprojekte wie die Messe Basel oder den Swiss Prime Tower und das Fifa-Gebäude in Zürich realisieren können. Wie kommen Sie an solche Aufträge?

Die Messe Basel ist für mich ein gutes Beispiel, wie eine Auftragsgewinnung ablaufen kann. Die Architekten Herzog&De Meuron haben das Projekt ausgeschrieben und die Generalunternehmer mussten einen Preis angeben. Die eingegebene Preisspanne reichte von 480 bis 620 Millionen Franken. Die Bauherrschafft kommunizierte darauf, dass sie maximal 320 Millionen Franken zahlen könne. Der Generalunternehmer, dem wir angeschlossen waren, hat das Ziel angenommen und das Projekt kostenmässig optimiert. Das hiess für uns, mit weniger Materialaufwand die gleichen Anforderungen zu erfüllen. Wir mussten also ständig optimieren und unsere Kosten senken, damit wir den Zuschlag für diesen Auftrag auch definitiv erhalten konnten. Zu unsere Freude konnten wir den Grossauftrag zusammen mit dem Generalunternehmen zeitgerecht und zu Zufriedenheit der Kundschaft umsetzen. Dies hilft uns auch in Zukunft in der Region Basel.

Wie haben Sie die kurze Lieferfrist für dieses grosse Volumen bewerkstelligt?

Wir stellten auf Zweischichtbetrieb um und neben den Produktionshallen wurden Zelte aufgebaut, damit wir genügend Platz hatten. So schufen wir eine Art Pufferzone, damit die anderen Aufträge nicht behindert wurden.

Was bevorzugen Sie persönlich? Solche Grossprojekte oder die kleinen und mittleren Aufträge hier in der Region?

Sehr gerne haben wir Aufträge mit einem erheblichen Volumen möglichst hier in der Region. Denn wenn es bei einem grossen Auftrag wie der Messe Basel Ablaufprobleme gibt, blockiert dies fast unsere gesamte Produktion. Darum eben die Pufferzone.

Neben dem Hauptsitz in Grabs haben Sie drei weitere Standorte, verteilt in der Schweiz. Reicht das aus?

Unser Fokus liegt klar auf dem Standort in Grabs. Wir wollen den Spirit von Grabs nach aussen tragen und wollen deshalb auch bewusst kein grösseres Filialnetz. Nachteile hat dies insofern bei Servicekunden wie beispielsweise McDonald's, dessen Filialen sich in der ganzen Schweiz befinden. Da wäre es natürlich einfacher, wenn wir schweizweit verteilt mehr Filialen hätten.

Rund zehn Prozent der Lippuner-Mitarbeiter sind Lehrlinge. Warum legen Sie solch einen starken Fokus auf die Berufsbildung?

Man kann sich nicht stets darüber beklagen, dass man keine Fachleute findet und selber nichts dagegen tun. Wir müssen selber für Nachwuchs sorgen und fördern darum bewusst junge Berufsleute. Bei uns arbeiten momentan rund 40 Lehrlinge. Klar, das ist mit viel Aufwand und Zeit verbunden. Aber mittelfristig zahlt sich dieses Engagement für uns aus.