

Interview: Roy Nussbaum, CEO R. Nussbaum AG

«Wir wollen wirtschaftlich und nachhaltig sein»

Seit 26 Jahren führt Roy Nussbaum in vierter Generation zusammen mit seinem Cousin den Schweizer Armaturen- und Systemhersteller R. Nussbaum AG. Im Interview spricht er über Nachhaltigkeit als Unternehmenswert, Fachkräftemangel und die Vorteile eines Familienunternehmens.

Interview Simon Eberhard
Bilder Nicolas Zonvi

Herr Nussbaum, Ihr Unternehmen hat immer wieder die Wichtigkeit von Kundennähe betont. Wie gehen Sie in Zeiten von «Social Distancing» damit um?

Kundennähe ist für uns ein grundsätzlicher Unternehmenswert, der weit über die physische Nähe hinausgeht. Systematischer Kundenkontakt erfolgt bei uns über den ganzen Produkt- bzw. Gebäude-Lebenszyklus: von der Leistungs-Innovation und der Eigenproduktion in der Schweiz über Beratung, Konfiguration und Direktlieferung bis hin zu Schulung, Serviceleistungen und Schadensmanagement. Unser Kundenhaus und unsere Filialen halten den Betrieb immer aufrecht, selbstverständlich mit den notwendigen Schutzmassnahmen. Kurzum: Bei all unseren Leistungen steht der Kunde im Mittelpunkt, auch zu Corona-Zeiten.

«
Bei all unseren Leistungen steht der Kunde im Mittelpunkt, auch zu Corona-Zeiten.

»

Inwiefern war Nussbaum im ersten Halbjahr 2020 sonst von der Corona-Krise betroffen?

Wir waren insofern betroffen, als ein Teil der Kantone begann, die Baustellen zu schliessen. Da haben wir eine Risikoplanung vorgenommen für den Fall, dass noch mehr Kantone ihre Baustellen schliessen, was dann glücklicherweise ausgeblieben ist. Ebenfalls hatten wir einige knappe Liefersituationen mit einem italienischen Hightech-Lieferanten. Trotzdem haben wir in dieser Zeit immer 100 Prozent Lieferbereitschaft gewährleisten können, und unser Umsatz bewegt sich in etwa auf Vorjahresniveau. Insofern sind wir also gut durch die Krise gekommen. Im Hinblick auf

die Zusammenarbeit im Geschäftsleitungsteam habe ich während der Krise zudem auch viele positive Erfahrungen machen dürfen.

Welche?

Vor der Krise waren wir, zugespitzt gesagt, ein Team von Schönwetterkapitänen, das noch nie einen Sturm durchsegelt hat. Mit der Corona-Krise haben wir diesen Sturm erlebt, wir mussten uns viel häufiger treffen und schnell Entscheide fällen. Ich bin sehr erfreut, wie gut die Zusammenarbeit in dieser Zeit funktioniert hat. Das ganze Managementteam hat während dieser Krise hervorragende Arbeit geleistet. Dies gibt mir Vertrauen und Zuversicht für alles, was in Zukunft noch kommen mag.

Anfang Jahr haben Sie anlässlich der Swissbau gesagt, dass die Investitionen in Gebäudetechnik trotz rücklaufender Neubauten konstant bleiben werden. Bleiben Sie nach der Corona-Krise bei dieser Einschätzung?

Grundsätzlich schon. Ich bin immer noch überzeugt, dass pro Wohneinheit, die gebaut wird, mehr in die Haustechnik investiert wird. Davon profitiert auch Nussbaum. Natürlich ist es aber möglich, dass der Hochbau aufgrund der Konsumentenstimmung nach der Corona-Krise eine grössere Delle erleiden wird als bisher angenommen.

Der Markt in der Gebäudetechnik ist umkämpft. Vermutlich wächst dabei auch der Druck aus dem Ausland?

Dieser Annahme muss ich widersprechen, da sie für unseren Bereich nicht zutrifft. Unsere Hauptwettbewerber sind alles Schweizer Unternehmen: Geberit, GF sowie einzelne Handelsunternehmen mit ihren Eigenmarken. In den 26 Jahren, in denen ich in der Firma tätig bin, hatten wir in der Schweiz untereinander stets einen sehr



starken Wettbewerb. Dieser hat uns topfit gemacht, sowohl im Hinblick auf die Qualität als auch im Hinblick auf marktgerechte Preise. Angesichts der Topmarken, die wir in der Schweiz haben, denke ich, dass ausländische Anbieter auch weiterhin Mühe haben werden, den Schweizer Markt erfolgreich zu bedienen.

«
Jahrzehntelanger starker Wettbewerb hat uns topfit gemacht – sowohl im Hinblick auf die Qualität als auch im Hinblick auf den Preis.

»

Die Gewerke wachsen immer stärker zusammen. Wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um?

Wir haben 2017 eine Wachstumsstrategie formuliert, in der wir beschlossen, uns vermehrt im Bereich Heizung beziehungsweise in der Schnittstelle zwischen Sanitär und Heizung zu engagieren. Unser erfolgreichstes Produkt ist aktuell «Therm-Control», eine intelligente Bodenheizungssteuerung, welche selbstregulierend bis zu

20 Prozent Energie spart. Verschiedene weitere Produkte sind teilweise noch in der Entwicklungsphase, einige von ihnen hoffen wir an der nächsten Swissbau präsentieren zu können.

Wie gehen Sie die Herausforderung an, sich stärker im Heizgeschäft zu profilieren, ohne Ihr Kerngeschäft im Sanitärbereich zu vernachlässigen?

Indem wir eine sogenannte «Duale Strategie» verfolgen: Auf der einen Seite das Bestehende schützen, pflegen und weiterentwickeln – auf der anderen Seite etwas Neues aufbauen. Eine Studie der Universität Bern hat kürzlich festgestellt, dass Familienunternehmen diese Strategie-Art generell besser umzusetzen vermögen als Nicht-Familienunternehmen.

Wieso ist das so?

Ohne die Studie im Detail zu kennen, vermute ich, es liegt vor allem daran, dass wir langfristiger denken und vor allem auch investieren können. Wir müssen uns nicht nach Quartalsabschlüssen rechtfertigen, sondern können Themen angehen, von denen wir überzeugt sind, dass sie in einigen Jahren an Dringlichkeit gewinnen.)



Roy Nussbaum
CEO R. Nussbaum AG

Dr. Roy Nussbaum (54) führt als CEO und Delegierter des Verwaltungsrates zusammen mit seinem Cousin Urs in vierter Generation das Familienunternehmen R. Nussbaum AG. Nach seinem Doktorat der Wirtschaftswissenschaften trat er, nach mehreren Jahren externer Berufserfahrung, 1996 ins Familienunternehmen ein, dessen Führung er 2002 übernahm. Die R. Nussbaum AG mit Hauptsitz in Olten wurde 1903 gegründet und beschäftigt heute rund 450 Mitarbeitende plus 33 Lernende und gehört zu den führenden Herstellern von Leistungen für das Management von Wasser in Gebäuden (Sanitär und Heizung).

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Heute kann mit Nussbaum-Produkten komplett bleifrei installiert werden. Mit den Investitionen hierfür haben wir vor über zehn Jahren begonnen, als die Nachhaltigkeit noch kein so grosses Thema war, wie sie es heute ist. In unserem Familienunternehmen hat Nachhaltigkeit hingegen eine sehr lange, generationenübergreifende Tradition.



Als Familienunternehmen können wir langfristiger denken und investieren.



Was haben Sie in dieser Hinsicht erreicht?

1998 haben wir uns als erster europäischer Armaturenhersteller mit dem Umweltzertifikat ISO 14001 zertifizieren lassen. Seit 1990 haben wir unseren CO₂-Ausstoss um rund 57 Prozent gesenkt und gleichzeitig Umsatz und Produktion namhaft gesteigert. Zudem sind wir einige der wenigen Firmen der Schweiz, die freiwillige Zielvereinbarungen mit der Energie-Agentur der Wirtschaft (EnaW) eingegangen sind im Hinblick auf den CO₂-Ausstoss. Schliesslich

unterstützen wie dargelegt auch unsere Produkte die Nachhaltigkeit.

Dann sind Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit also kein Widerspruch?

Nein. Zu diesem Thema habe ich übrigens bereits 1994 meine Dissertation verfasst. Vereinfacht gesagt sehe ich Wirtschaftlichkeit und Ethik respektive Nachhaltigkeit als sich zwei überschneidende Kreise. Unsere Unternehmensstrategie zielt darauf ab, die Schnittfläche dieser beiden Kreise abzudecken. Dieses Ziel verfolgen wir seit über 20 Jahren konsequent und halten auch daran fest in Zeiten, in denen das Thema gerade nicht so «sexy» ist. Die Nachhaltigkeit ist – neben Hygiene und Grossobjekten – einer der drei Trends, auf denen wir unsere Wachstumsstrategie von 2017 aufbauen.

Zum anderen Trend, der Hygiene: Anfang Jahr haben Sie anlässlich der Swissbau ein dreistufiges Hygienekonzept vorgestellt. Welche Reaktionen haben Sie darauf erhalten?

Von Kunden, insbesondere Planern, als auch von Fachgremien haben wir durchwegs positive Feedbacks erhalten. Konkret wurde gelobt, wir hätten die richtigen Einflussfaktoren erkannt, die für

die Trinkwasser-Hygiene entscheidend seien: das Material, die Temperatur und die Stagnation. Entsprechend werden unsere Fachleute seither vermehrt als externe Referenten für Fachkongresse eingeladen. Natürlich richtet sich jetzt auch unsere Produktentwicklung nach dem neuen Konzept.

Der dritte Trend Ihrer Wachstumsstrategie sind Grossobjekte. In welche Richtung wollen Sie sich hier entwickeln?

Bereits heute und noch vermehrt in Zukunft bieten wir für Grossobjekte von der Kellerverteilung über die Steigzone bis zur Etage objektspezifische Lösungen an, welche individuell geplant, konfiguriert, vorfabriziert, installiert und «just-in-sequence», also genau nach Baufortschritt, geliefert werden.

Dafür braucht es auch fähige Fachkräfte. Inwiefern ist Nussbaum vom Fachkräftemangel in technischen Berufen betroffen?

Natürlich sind wir auch davon betroffen, auch wir sind auf der Suche nach Talenten.

Wobei beim Wort «Talente» meist an junge Menschen gedacht wird. Bei uns spielt hingegen weniger das Alter eine Rolle, sondern vielmehr die Qualifikation und die Werteinstellung. So haben wir beispielsweise in den vergangenen Jahren mehrere Mitarbeitende mit Alter 55 eingestellt. Aber natürlich ist der Fachkräftemangel eine grosse Herausforderung für die Zukunft. Wir versuchen attraktiv zu sein für Talente allen Alters, einerseits durch unsere Werthaltungen, andererseits durch attraktive Arbeitsbedingungen.

Welche weiteren Herausforderungen stellen sich für Nussbaum in den nächsten Monaten?

Grundsätzlich, dass wir unsere Wachstumsstrategie, die wir jährlich überarbeiten, «auf den Boden bringen» können. Wie bereits erwähnt, folgt die Strategie den Trends Nachhaltigkeit, Hygiene und Grossprojekte. Als Familienunternehmen stellen wir hierzu auch die notwendigen Investitionsgelder zur Verfügung, um diese Strategie konsequent umzusetzen. ■

Anzeige Flumroc