

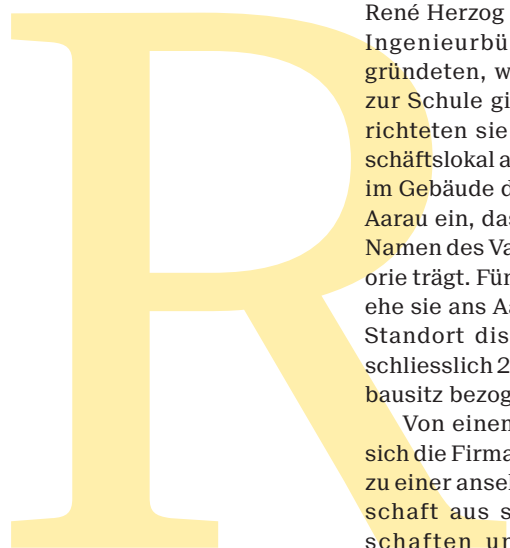


Qualität geht vor Quantität

Die Herzog Kull Group zählt mit 180 Beschäftigten und zehn Gesellschaftsstandorten zu den fünf grössten Elektroingenieurbüros der Deutschschweiz. Nach einem Wachstumsschub ab 2006 konzentriert sich die Gruppe heute verstärkt auf die Konsolidierung ihrer Marktposition. Qualitatives Wachstum und Kundenpflege geniessen dabei oberste Priorität.

Text: Antonio Suárez, Fotos: Nicolas Zonvi

45



Rückblickend muss man es wohl als glückliches Omen betrachten, dass René Herzog und Hansrudolf Kull ihr Ingenieurbüro ausgerechnet dort gründeten, wo Albert Einstein einst zur Schule ging. Im September 1978 richteten sie nämlich ihr erstes Geschäftslokal an der Laurenzenvorstadt im Gebäude der Alten Kantonsschule Aarau ein, das seit 2006 offiziell den Namen des Vaters der Relativitätstheorie trägt. Fünf Jahre blieben sie dort, ehe sie ans Aareufer an den heutigen Standort dislozierten, wo die HKG schliesslich 2014 ihren aktuellen Neubausitz bezog.

Von einem Zweimannbetrieb hat sich die Firma in den letzten 42 Jahren zu einer ansehnlichen Holdinggesellschaft aus sieben Standortgesellschaften und drei Zweigniederlassungen entwickelt. Im Mutterhaus in Aarau arbeitet die Hälfte der insgesamt 180 Mitarbeitenden. Der Rest der Belegschaft verteilt sich auf ein Gebiet, das von Pratteln im Nordwesten über Rotkreuz in der Innerschweiz bis nach Schlieren beziehungsweise St. Gallen im Osten reicht. Weitere Zweigstellen befinden sich im Raum Bern (Liebefeld), am Genfersee (Cris-

sier) und in Olten. Die Expansion im Mittelland und in die Zentralschweiz entwickelte sich organisch. Meist kamen die Impulse für Standorterweiterungen von Kunden, die sich mehr Nähe zum Ingenieurbüro wünschten. Den grössten Wachstumsschub erfuhr das Unternehmen ab 2006, als sich im Zuge einer Diversifizierung des Dienstleistungsangebots und einer Reorganisation der Führungsstrukturen der Umsatz in knapp zweistelliger Millionenhöhe bis heute verdreifachte.

ENTBEHRUNGSREICHE ANFÄNGE

Mitgründer Hansrudolf Kull verkaufte seine Aktienanteile 2007 an die Familie Herzog und verabschiedete sich vor zwei Jahren endgültig in den Ruhestand. René Herzog, der den Verwaltungsrat sowohl der Holding als auch der Standortgesellschaften präsidiert, ist mit seiner Familie Ankeraktionär. Weitere Firmenanteile halten die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften sowie die Mitglieder der neunköpfigen Gruppengeschäftsleitung (GGL), wobei das Aktionariat in Zukunft auch auf andere leitende Angestellte erweitert wird. Den Posten des CEO —//

Firmengründer René Herzog an der Seite seines Sohnes Marc Herzog, Geschäftsführer der HK Management AG, seit 2018 zuständig für Administration, Finanzen und Personalmanagement.

gibt es nicht mehr. Stattdessen bekleidet nach dem Rotationsprinzip ein GGL-Mitglied das Amt des Vorsitzenden. Innerhalb des Leitungsgremiums lenkt ein Ausschuss aus Führungskräften mit Linienverantwortung das Geschäft.

Auf die Firmenhistorie blickt Gründer René Herzog mit Stolz und Genugtuung zurück. Die Anfänge waren entbehrungsreich. Herzog und Kull verzichteten monatelang auf ein Gehalt, weil sie nicht auf Fremdkapital angewiesen sein wollten. Bis heute ist das Unternehmen zu hundert Prozent eigenfinanziert. «Verdienten wir zwei Franken, gaben wir nur einen aus», erinnert sich Herzog. Dadurch sei es ihnen gelungen, bis zum heutigen Tag ein solides Fundament zu legen. «Wer ernten will, muss säen», sagt er. Trotz des Erfolgs in den Anfangsjahren sieht Herzog die Wachstumsphase seit 2006 als wichtigsten Meilenstein der Firmengeschichte: «Unsere grösste unternehmerische Leistung war, dass wir trotz des Wachstums unsere Ertragskraft nicht verwässerten. Das heisst nichts anderes, als dass man keinen übermässigen Overhead haben darf.» Das gelang in erster Linie dank einer überschaubaren Führungsstruktur mit flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen. Diese kostenoptimierte Matrixorganisation sieht Herzog als ein Unique Selling Point seines Unternehmens, genauso wie das Familienaktionariat, welches eine grössere Nähe zu den Mitarbeitenden ermöglicht.

ANSPRUCHSVOLLE PROJEKTE

Diese Nähe und der «familiäre Umgang» untereinander wird vom Führungsnachwuchs geschätzt. Marco Hans und Stefan Lötscher, Geschäftsleiter der Standorte Pratteln beziehungsweise Rotkreuz, sind gemeinsam mit Marc Herzog, dem Sohn des Firmenchefs, die drei Jüngsten in der Gruppengeschäftsleitung. Hans betrachtet das Vertrauensverhältnis innerhalb der Führungsmannschaft als Schlüssel zum Erfolg. Die Tatsache, dass man als Kadermann am Geschäftserfolg partizipieren dürfe, statt nur eine Nummer in einem anonymen Grosskonzern zu sein, ist es, was auch für Lötscher das Unternehmen auszeichnet. Beide sind bereits seit über 13 Jahren in der Firma, in der sie sich sukzessive hochgearbeitet haben. Heute tragen sie viel Verantwortung. Hans, gelernter Elektromonteur, hat sich zum Elektrotechniker und Lichtplaner sowie zum Betriebswirt weiterbilden

lassen. Gruppenübergreifend kümmert er sich um die Koordination der Kundenakquisition. Und Lötscher, gelernter Elektroplaner, hat berufsbegleitend Technische Informatik und Gebäude-Elektroengineering studiert. Die Bereiche Energie, Innovationsmanagement und Building Information Modeling betreut er auf Gruppenstufe.

Anspruchsvolle Projekte mit hohem Komplexitätsgrad, das ist es, was beide in der Firma hält und motiviert. «So kann ich meine ganze Leidenschaft als Elektroingenieur einbringen», sagt Lötscher. Und Hans sekundiert: «Die Vielfältigkeit der Projekte macht es aus.» Eines der spannendsten Projekte war für Lötscher der neue Campus der Hochschule Luzern auf Baufeld 1 des Suurstoffi-Areals in Rotkreuz, den HKG Engineering im Auftrag von Zug Estates planen durfte. Es handelt sich dabei um einen Holzhochbau, der komplett mit BIM geplant wurde. Nicht nur die Visualisierungen, auch die Termine und Kosten seien im 5-D-Modell koordiniert worden, hebt Lötscher hervor. Ausserdem habe man bei der Ausführung mit der Lean-Construction-Methode gearbeitet, was die Bauleistungsvereinfacht habe.

AUFBAU VON SCHLÜSSELKUNDEN

Neben solchen Leuchtturmprojekten prägen auch Hotelprojekte sowie Ladenbauten das Objektportfolio des zentralschweizerischen Standorts, was natürlich mit der grossen regionalen Bedeutung des Tourismus zusammenhängt. Demgegenüber hat es Marco Hans in der Nordwestschweiz mit der Pharmaindustrie zu tun. Novartis und Roche sind wichtige Grosskunden. In Pratteln arbeiten 30 Mitarbeitende. Hier ist auch ein zentraler Hub für die Segmente Gebäudeautomation und Sicherheitsplanung angesiedelt, der aus einem Kundenbedürfnis heraus entstand. «Wir merken, dass Gebäudeautomation und Elektroengineering zunehmend verschmelzen», sagt Hans.

Ein Hauptbetätigungsfeld des Solothurners ist der Aufbau und die Pflege von Schlüsselkunden: «Bei solchen Kunden läuft es nicht über die klassische Akquise, also über Architekten- und Generalplaner-Anfragen, sondern über Direktanfragen. Wir legen grossen Wert darauf, solche Schlüsselkunden top zu bedienen und so an uns zu binden.» Die Auftragsbeschaffung habe sich in den letzten Jahren stark



«Solange ich noch genug Freude, Leidenschaft und Vitalität verspüre, bin ich gern noch weiter dabei.»

RENÉ HERZOG

Verwaltungsratspräsident und Firmengründer,
Herzog Kull Group Holding AG, Rotkreuz ZG

verändert. Heute müsse man die Akquisition viel aktiver betreiben als früher und regelmässig an Wettbewerben und Projektqualifikationen teilnehmen. «Wir müssen mehr tun, um an Aufträge zu gelangen – auch wegen zahlreicherer und stärker werdender Mitbewerber», so Marco Hans.

MARKTENTWICKLUNGEN

Die HKG hat es in der Deutschschweiz vor allem mit vier Konkurrenten zu tun: Amstein + Walthert aus Zürich, Hefti Hess Martignoni aus Aarau, Scherler aus Bern und IBG Engineering aus St. Gallen. Seit sich die fünf grossen Player im Elektroengineering-Markt vor sieben Jahren im Verein Swisssgee zusammengeschlossen hätten, sei das Verhältnis untereinander entspannter geworden, umschreibt René Herzog die verbesserte Branchenstimmung. Mit Skepsis beobachtet der Firmenchef dagegen eine andere Marktentwicklung: die zunehmende Machtkonzentration. Seit geraumer Zeit werden immer mehr Gebäudetechnikfirmen von Grosskonzernen einverleibt. «Für die Installationsbranche ist das nicht unbedingt eine gute Entwicklung, denn ein Ingenieurbüro ist ganz klar ein KMU- und kein Konzerngeschäft», so Herzog. Eine solche «Hunter-Strategie», wie sie beispielsweise der Energieversorger BKW betreibt, werde irgendwann einmal an ein Ende kommen, ist sich Herzog sicher. «Ich glaube daher nicht, dass sich diese Strategie langfristig durchsetzen wird.»

Der stetig zunehmenden Vernetzung der Gewerke konnte sich auch die HKG nicht entziehen. Die Gruppe bietet schon seit Jahren Gesamtplaner-Dienstleistungen an. Zwar bildet das klassische Elektroengineering nach wie vor das wichtigste Standbein. Doch inzwischen sind andere Kompetenzbereiche wie Energie, Gebäudeautomation, Sicherheits-, Brandschutz- und Lichtplanung hinzugekommen. «Dass wir die Elektrotechnik gesamtheitlich unter einem Dach und aus einer Hand anbieten, ist sicher eine Stärke von uns», sagt Lötscher, der die disziplinübergreifende Diversifizierung auf die steigende Komplexität der Gebäudetechnik zurückführt.

QUALITÄT HAT PRIORITÄT

Seit Marco Hans vor 13 Jahren bei der HKG einstieg, kam es noch nie zu einem grösseren Auftragsloch. Die Geschäfte laufen sehr gut, Arbeit ist ausreichend vorhanden. Obwohl die Zahl der Beschäftigten in den letzten eineinhalb Jahrzehnten zugenommen



«Wir merken, dass Gebäudeautomation und Elektroengineering zunehmend verschmelzen.»

MARCO HANS

Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrats,
HKG Engineering AG, Pratteln BL

hat, steht Wachstum nicht im Vordergrund. «Wir haben nicht vor, uns zu vergrössern. Wir wollen uns vielmehr bei der Qualität verbessern», sagt Marco Hans, der sich in der Nordwestschweiz vor allem auf mittelgrosse Projekte konzentriert. Stefan Lötscher ist derselben Meinung: «Eine Expansion ist nicht unser primäres Ziel.» «Wir streben qualitatives vor quantitativem Wachstum an», bringt Firmenchef René Herzog das Leitmotiv auf den Punkt.

In der Praxis drückt sich diese Philosophie beispielsweise darin aus, dass man auch in der Betriebsoptimierung aktiv ist. HKG ist akkreditierter Berater von «Act Cleantech Agentur Schweiz». Dass der Energiebereich weiter an Bedeutung gewinnen wird, darüber herrscht Einigkeit in der Geschäftsleitung: «Nächstes Jahr kommt das neue CO₂-Gesetz. Das wird den Immobiliensektor sicher weiter in Schwung bringen, vor allem, was die Sanierungen betrifft», so Lötscher. René Herzog spricht vom «Greta-Effekt», der dazu führen werde, dass Immobilieninvestoren schon nur aus

Imagegründen etwas für die Reduktion der Treibhausgasemissionen tun müssten. «Inzwischen gibt es ganze Städte, die sich einen Energie-Masterplan verordnen.» Mit der vorhandenen Expertise in den Bereichen E-Mobilität, Photovoltaik und Lastmanagement könne man Wertvolles zu dieser Entwicklung beitragen, freut er sich.

EINFÜHRUNG DER MASKENPFLICHT

Auch Marco Hans ist der Ansicht, dass das Thema Energieeffizienz die Branche noch lange Zeit auf Trab halten wird. Die Arbeit werde so schnell nicht ausgehen – selbst in Pandemiezeiten. Von der ersten und zweiten Infektionswelle war und ist auch die HKG betroffen. Seit Ausbruch der Epidemie gab es im Unternehmen eine Handvoll bestätigte Ansteckungen, in allen Fällen glücklicherweise symptomfrei oder ohne schwerwiegenden Krankheitsverlauf. Von umfassenden Quarantänemassnahmen blieb man bisher verschont. «In einem Fall hätten wir 14 Mitarbeitende in Quarantäne schicken müssen», berichtet Marc Herzog. «Weil wir aber in den —//

Büros die Masken permanent tragen, gab uns das Bundesamt für Gesundheit grünes Licht, und so mussten wir niemanden nach Hause schicken.» Als im Aargau die Fallzahlen stark ansteigen begannen, führte das Unternehmen auf Empfehlung des betriebsinternen Pandemieteam eine generelle Maskenpflicht am Firmenhauptsitz ein. «Unser oberstes Ziel ist die Fürsorgepflicht gegenüber den Arbeitnehmern», begründet Herzog die Massnahme.

Nach anfänglicher Nervosität zu Beginn des Lockdown im Frühjahr beruhigten sich die Gemüter. «Wir haben die Situation sehr gut gemeistert. Wir rückten als Team näher zusammen, übernahmen Verantwortung und entwickelten Verständnis füreinander», bilanziert Löttscher. Mitarbeiter aus der Risikogruppe arbeiteten konsequent im Homeoffice. Ansonsten aber versuchte man, den Normalbetrieb so gut wie möglich aufrechtzuerhalten. Auch in Pratteln blieben die meisten im Büro, nur die Grenzgänger mussten vorübergehend zu Hause bleiben, als die Grenzen am Dreilän-

dereck geschlossen wurden. Hier kam es zu keinem Vorfall, bestätigt Hans, der an seinem Standort zusätzliche Massnahmen wie die Lockerung der Gleitzeiten und die Bereitstellung zusätzlicher Pendlerparkplätze einführte. Hans ist froh, dass die Landesregierung im Oktober trotz der Rekordfallzahlen keine drastischeren Massnahmen zur Pandemiebekämpfung verordnet hat. «Das Abwürgen der Wirtschaft wäre fatal für alle. Deshalb bin ich froh, dass der Bundesrat einen Mittelweg gefunden hat», so Hans. «Für mich ist wichtig, dass es weitergeht. Wir wollen arbeiten und nach vorn schauen.»

FEHLENDE SOZIALKONTAKTE

Unmittelbarer vom Virus betroffen ist Stefan Löttscher, der sich in Quarantäne begeben musste. Das Gespräch mit ihm findet virtuell statt. Er trägt die Situation mit Fassung. «Ich arbeite jetzt seit einer Woche zu Hause. Über Videotelefonie führe ich Gespräche mit meinen Mitarbeitern. Doch den Kontakt zu allen kann man so nie aufrechterhalten. Im Büro begegnet man

sich halt oft beim Kaffee oder Mittagessen. Das fehlt mir eindeutig.» Auch die wirtschaftlichen Folgen für die Zentralschweiz bekümmern den Luzerner: «Es war schwierig, mitansehen zu müssen, wie der Tourismus massiv zurückging. Sehr viele Leute sind davon betroffen, auch manche unserer Kunden.»

Das Geschäftsjahr endet jeweils Ende Juni. Die Zahlen der HKG waren grundsollide, bekräftigt Marc Herzog. Die erste Pandemiewelle hat den Umsatz nicht geschmälert. «Wir bewegen uns in einer Branche, in der sich solche Ereignisse bezüglich Indikatoren erst später bemerkbar machen», erklärt sich der Sohn des Firmengründers das Ergebnis. Grösser werde die Herausforderung im aktuellen Geschäftsjahr. Was die unmittelbare Zukunft betrifft, bleibt Vater René Herzog «vorsichtig optimistisch», obwohl er konjunkturelle Auswirkungen für die Baubranche im nächsten Jahr nicht ausschliesst. Volle Auftragsbücher seien keine Garantie für gute Umsatzzahlen, wenn ein Investor die Aufträge nicht auslöse, warnt er.

REKRUTIERUNG AUCH IM AUSLAND

Das Ingenieurbüro beschäftigt sich allerdings nicht nur mit den ökonomischen Folgen der pandemischen Krise. Auch das notorische Branchenproblem Nummer eins steht auf der Tagesordnung: «Der Fachkräftemangel ist bei uns ein Riesenthema - an allen Standorten», gesteht Marco Hans, der in Pratteln aktuell Bewerber für drei offene Stellen sucht. Zurzeit sei der Markt vollkommen trocken. Gruppenübergreifend werden insgesamt 14 Fachleute gesucht, bestätigt Marc Herzog. «Je spezifischer das Qualifikationsprofil, desto schwieriger wird es mit der Stellenbesetzung.» Deshalb habe man einen neuen Weg eingeschlagen, fügt er an. «Wir bilden unsere spezifischen Fachkräfte jetzt auch selber aus.» Für Hans ist das Problem auch Ausdruck eines gesellschaftlichen Missstands: «Wenn man eine klassische Lehre zum Elektromonteur oder Sanitärinstallateur macht, wird das nicht gleich ernst genommen wie eine kaufmännische oder eine Banklehre.»

Momentan sucht das Unternehmen besonders in der Brandschutzplanung Fachleute. Solche Spezialisten seien im inländischen Markt dünn gesät, sagt Marc Herzog. Deshalb wird die Personalrekrutierung auch auf den süddeutschen Raum ausgeweitet. Denn im Unterschied zur Schweiz wird in Deutschland in



«Die Gebäudetechnik hat bei jungen Leuten ein grosses Potenzial, weil sie sich stark für die Energiewende interessieren.»

STEFAN LÖTTSCHER

Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrats,
HKG Engineering AG, Rotkreuz ZG



«Je spezifischer das Qualifikationsprofil, desto schwieriger wird es mit der Stellenbesetzung.»

MARC HERZOG

Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrats,
HKG Management AG, Aarau

diesem Fachbereich ausgebildet. Die Situation hat sich seit Marc Herzogs Lehrzeit kaum geändert. In seinem Jahrgang bildeten sich in den Kantonen Solothurn und Aargau bloss zwölf Lernende zum Elektroplaner aus. Vier seiner Mitschüler wechselten nach abgeschlossener Ausbildung die Branche, und auf die restlichen acht stürzten sich die Firmen. «Das zeigt, wie rar die Fachkräfte im Markt gesät sind», veranschaulicht er die Dramatik der Situation. Etwas weniger akut ist das Nachwuchsproblem in Rotkreuz, was auch mit der Nähe einschlägiger Fachhochschulen zu tun hat. Löttscher setzt seine Hoffnungen in die nachrückende Generation: «Die Gebäudetechnik hat besonders bei jungen Leuten ein grosses Potenzial, weil sie sich stark für die Energiewende interessieren», sagt er. Trotzdem gilt auch für ihn: «Wir müssen selber Fachleute ausbilden.»

DIE BÜRDE DER VERANTWORTUNG

Wie gut aufgehoben sich Hans und Löttscher in der Branche fühlen, merkt man daran, wie viel Freude sie an ihrer Arbeit haben. Löttscher schätzt vor allem

die breite Palette an Aufgaben. Als Ingenieur leistet er nicht nur Projektarbeit, sondern ist auch in strategische Überlegungen der Gruppenleitung involviert und kann als Geschäftsführer auch die soziale Komponente ausleben. Letztere kann manchmal sehr herausfordernd sein, weiss auch Hans: «Ich muss dafür sorgen, dass alle zufrieden und motiviert sind. Manchmal muss ich mich auch mit persönlichen Problemen der Mitarbeiter befassen.» Die Personalführung betrachtet er als eine seiner anspruchsvollsten Aufgaben.

Obwohl beide Standortleiter in ihrem Alltag teilweise hohen Belastungen standhalten müssen und eine ausgeglichene Work-Life-Balance nicht immer einfach zu haben ist, finden sie Erfüllung in dem, was sie tun. Beide suchten die Verantwortung. «Wir haben schon seit Jahren eine hohe Auslastung, wofür ich auch dankbar bin», sagt Löttscher. «Wenn zwischenmenschliche Faktoren hinzukommen, kann das einem aber ganz schön nahe gehen. Man muss einfach lernen, wie man damit umgeht.» Zu viel Ehrgeiz könne dazu führen, dass man es mit der Verantwortung über-

treibe. Doch mit der Zeit lerne man, lockerer zu werden.

VATER UND SOHN

Auch Marc Herzog übernimmt Verantwortung. Seit August 2018 ist der Geschäftsführer der HKG Management AG für die Administration, die Finanzen und den HR-Bereich zuständig. Als Sohn des Firmengründers sind die Erwartungen an ihn vermutlich noch höher, was die Sache nicht unbedingt leichter macht. Doch der 37-Jährige geht es mit einer Portion Humor und Gleichmut an: «Die Fusstapfen der ersten Generation sind natürlich gross. Wenn ich drinstehe, werden meine eigenen gar nicht sichtbar sein», scherzt er. «Deshalb versuche ich, meinen Fuss daneben zu setzen, um meinen eigenen Abdruck zu hinterlassen.» Marc Herzog fühlt sich nicht verpflichtet, in die Rolle des Nachfolgers zu schlüpfen. Den Entscheid, ins Unternehmen des Vaters einzusteigen, fällte er aus eigenem Antrieb. Er möchte die traditionellen Werte der Firma wie Ehrlichkeit, Integrität, Mitarbeiterorientierung, Respekt und Nachhaltigkeit weiterführen und festigen. «Das sorgt mitten in den disruptiven Zeiten, in denen wir leben, und in der gegenwärtigen Corona-Krise für die nötige Stabilität», betont der gelernte Elektroplaner, der nach einer beruflichen Neuorientierung die kaufmännische Lehre machte und 2016 sein Betriebswirtschaftsstudium abschloss.

Vor sechs Jahren kehrte er ins Unternehmen des Vaters zurück und teilte eine Zeit lang sogar das gleiche Büro. Dabei konnten beide voneinander profitieren: der Sohn vom grossen Erfahrungsschatz seines elterlichen Mentors und der Vater von Einsichten in die Denkweise der Millennials. Die Tragweite dessen, was es bedeutet, ein Familienmitglied ins Unternehmen einzugliedern, war René Herzog nicht bewusst. «Was es bei den Mitarbeitern bewirkt, wenn jemand aus der Familie nachkommt und das Gedankengut der Firma weiterträgt, habe ich massiv unterschätzt», gibt er unumwunden zu. Hausintern habe er viele positive Reaktionen erhalten, sagt der Patron, der sich vor fünf Jahren aus dem operativen Geschäft zurückgezogen hat, um sich der strategischen Unternehmensführung zu widmen. Dass mit ihm aber weiterhin zu rechnen ist, stellt er am Schluss des Gesprächs klar: «Ich bin 69 Jahre alt. Solange ich noch genug Freude, Leidenschaft und Vitalität verspüre, bin ich gern noch weiter dabei.» □