



## Zur den Personen

Roger Baumer (50) und Marcel Baumer (49) sind gemeinsam Inhaber und führen das Familienunternehmen, die Hälg Group, seit 2008 in der vierten Generation. Roger Baumer hat einen Abschluss in Betriebswirtschaft als lic. oec. HSG an der Universität St. Gallen und leitet als CEO die Hälg Group. Er ist ausserdem verantwortlich für das Servicegeschäft.

Marcel Baumer absolvierte ein Grundstudium an der Universität St. Gallen und verfügt über einen Abschluss als eid. dipl. Werbefachmann. Er nahm am Advanced Management Programm SKU teil und leitet heute als Mitinhaber der Hälg Group die Geschäftsbereiche Consulting & Engineering sowie Facility Management (CEFM).

[www.haelg.ch](http://www.haelg.ch)

Interview mit Roger  
und Marcel Baumer,  
Inhaber Hälgi Group

# «Gebäudetechnik bildet die DNA unserer Firma»

*Die Hälgi Group wird in der vierten Generation von Roger und Marcel Baumer geführt. Aus einer kleinen St. Galler Zentralheizungsfabrik entstand ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitenden und 23 Standorten in der ganzen Schweiz. Im Interview sprechen die beiden Brüder über die aktuelle Marktsituation sowie zukünftige Herausforderungen für ihre Unternehmensgruppe.*

**Interview: Monika Schläppi   Fotos: Eugen Hubschmid**

**Durch Zukäufe ist Ihre Firma in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Ist Wachstum ein Teil der Firmenstrategie?**

**ROGER BAUMER:** Ein Wachstum durch Zukäufe ist nicht unser Hauptziel. Wenn wir allerdings Anfragen erhalten, prüfen wir diese immer sehr sorgfältig. Zuletzt haben wir so die Dober AG im Kanton Zürich sowie die Meneo Energie SA in Neuchâtel übernommen.

**MARCEL BAUMER:** Die Firma muss natürlich immer zu unserer differenzierten Wachstumsstrategie passen. Welche Firma könnte von der Ausrichtung richtig sein und in wel-

cher Region, in welchem Segment oder mit welcher Dienstleistung könnten wir noch wachsen.

**Welche Kriterien sind dabei ausschlaggebend?**

**ROGER BAUMER:** Ein Kriterium ist sicherlich ein Markt, auf dem wir noch nicht präsent sind. Wie es im Kanton Neuenburg beispielsweise der Fall war. Oder Leistungen, die wir mit unserer Firma noch nicht anbieten konnten. Die Firma Dober AG, die im Umbau und Wohnungsbau sehr stark ist, hat unser Angebot in dieser Hinsicht im Kanton Zürich erweitert. —//

**Im Jahr 2017 betrug der Umsatz der Hälg Building Services Group 293 Millionen Franken, die Mitarbeiterzahl ist auf 1000 angewachsen.**

**Sind Sie stolz auf das Erreichte?**

**MARCEL BAUMER:** Selbstverständlich.

**ROGER BAUMER:** Es war allerdings nicht unser vordergründiges Ziel, 1000 Mitarbeitende zu beschäftigen. Es hat sich aus dem Unternehmenswachstum ergeben. Aber es ist, psychologisch gesehen, eine schöne Zahl.

**Kann man heute im Markt nur noch durch Wachstum überleben?**

**ROGER BAUMER:** Ja und nein. Eine gewisse Grösse ist aus unserer Sicht sicherlich ein Vorteil. Der Kostenspekt spielt eine Rolle, aber auch die Kundensicht. Wenn wir über ein dichtes Netz verfügen, können wir auch bessere Leistungen für unsere Kunden anbieten, da wir uns direkt in ihrem Umfeld befinden. Wir merken auch, dass die Komplexität der Projekte gestiegen ist. Es gibt immer mehr Vorschriften und Regeln, die einfacher angegangen und umgesetzt werden können, wenn man in einer grossen Firma arbeitet.

Wir sind auch oft im Gespräch mit kleineren Firmen, die sagen, dass sie es gar nicht mehr schaffen, mit der Komplexität umzugehen.

**Ist es nicht auch oftmals ein Nachfolgeproblem?**

**MARCEL BAUMER:** Ja, das ist sehr akut. Wir führen unsere Firmen dezentral. Deshalb sehen wir, dass die Einheiten eine Mindestgrösse benötigen, damit sie überhaupt vernünftig funktionieren können. Der Wissensaufbau, die Stellvertretung sind nur einige Punkte, die eine wichtige Rolle spielen. Damit die

Firmen in sich als lebensfähiges System funktionieren, bedingt, dass sie eine gewisse Grösse haben.

**Können die Firmen selbstständig agieren?**

**ROGER BAUMER:** Ja, sie handeln sehr selbstständig. Da der Markt dezentral organisiert ist, treten wir mit unserer Organisation auch so im Markt auf. Demgegenüber ist es vorteilhaft, Leistungen wie Finanzen, HR, Informatik, Einkauf und Kommunikation zentral zusammenzufassen. Für uns ist es wirklich wichtig, dass die einzelnen Firmen als KMU autonom im Markt auftreten und wirken. Was uns bis jetzt gut gelungen ist.

**Werden so nicht auch die Unternehmen besser als lokale Firmen wahrgenommen?**

**ROGER BAUMER:** Genau. Die Firmen sind zwar in einem grösseren Verbund tätig, was auch für Kunden und Mitarbeitende sichtbar sein soll. Die lokale Wahrnehmung ist uns jedoch sehr wichtig.

**Wie grenzen Sie sich gegenüber den Mitbewerbern wie Bouygues Construction oder der BKW Building Solutions ab? Diese wachsen ja auch ständig ...**

**ROGER BAUMER:** Es sind grosse und wichtige Mitbewerber. Was uns unterscheidet, ist, dass Gebäudetechnik seit fast 100 Jahren unser Kerngeschäft ist und sozusagen die DNA der Hälg Group bildet, aus dem wir andere Geschäfte entlang der Wertschöpfungskette entwickelt haben. Unsere Kernkompetenzen sind die Planung, Installation und der Betrieb von Anlagen und ganzen Arealen. Und unsere

Firma ist inhabergeführt, was gegenüber solch grossen Konzernen sicherlich ein Unterscheidungsmerkmal ist. Aber schlussendlich entscheidet der Kunde. Klar sagen wir, dass wir ein bisschen anders sind, aber der Kunde muss den Unterschied auch merken.

**MARCEL BAUMER:** Wir werden oft gefragt, ob wir die Grosskonzerne als Gefahr ansehen. Aber das ist der Markt, dem wollen wir uns stellen, was eine unternehmerische Herausforderung ist. Dies trägt schliesslich auch zur Fitness unserer Firmengruppe bei. Natürlich fragen wir uns immer wieder, wie wir diesen Konzernen, die über viel Kapital verfügen, begegnen können. Das motiviert uns, uns weiterzuentwickeln und nicht stehenzubleiben, was für die Gruppe gut ist.

**Ist der Markt hart umkämpft?**

**ROGER BAUMER:** Ja, das ist sicherlich so. Es gibt keinen Markt, der nicht ständig unter einem Wettbewerbsdruck steht. Seit ungefähr zehn Jahren ist der Markt immer leicht gewachsen, da die Nachfrage gestiegen ist. Aber es ist tatsächlich so, der Markt ist unter Druck.

**Dann hilft nur noch eine Differenzierung?**

**ROGER BAUMER:** Man muss einfach besser sein und sich ständig hinterfragen, was wir gut machen, was wir noch besser erledigen können, was die Kunden verlangen.

**MARCEL BAUMER:** Das geschieht nicht nur über die dazugekauften Unternehmen und deren Dienstleistungsportfolio, sondern auch über eigene Entwicklungen, die wir lancieren. Sei es im Bereich der Reinigung von Lüftungskanälen beispielsweise oder bei der Badumgestaltung. Oder die Leistungen wie Brandschutz und Badwassertechnik im Engineering, die wir neu aufgenommen haben, um unser Portfolio abzurunden. Schliesslich macht es uns für die Kunden auch wieder interessant, wenn wir entlang der Wertschöpfungskette viele Dienstleistungen anbieten können. Das ist eine Differenzierung, die andere nicht machen können.

**Die Qualität einer Planung und Ausführung sieht man erst nach Jahren. Wie kann man deren Wichtigkeit den Kunden aufzeigen?**

**ROGER BAUMER:** Das ist tatsächlich ein Problem. Man sieht erst nach Jahren während der Betriebsphase,

*«Man sieht erst nach Jahren während der Betriebsphase, ob die Qualität der Planung und Ausführung gut war oder nicht.»* Marcel Baumer



ob die Qualität gut war oder nicht. Wir legen sehr grossen Wert auf Qualität und unsere Reputation. Es werden konsequent Kunden befragt, ob sie uns weiterempfehlen würden. Selbstverständlich ist der Preis ein Kriterium, aber wenn jemand mit uns in der Vergangenheit erfolgreich zusammengearbeitet hat, entscheidet er sich oft wieder für uns. Jeder Mitarbeitende trägt zum Aufbau und Erhalt der Reputation bei, sei es bei der handwerklichen oder der planerischen Qualität und mit jeder Dienstleistung, die täglich erbracht wird. Wir wollen die Beziehung zu unseren Kunden aufrechterhalten.

#### **Engagiert sich Ihre Firma auch in der Forschung?**

**ROGER BAUMER:** Wir tragen auf einer anderen Ebene sehr viel zur Entwicklung der Branche bei, indem wir sehr viele Lernende ausbilden. Etwa zehn Prozent unserer Belegschaft sind Lernende. Deren Ausbildung ist uns ein grosses Anliegen. Es sind nicht Personen, die zwingend bei uns bleiben. Wer bei uns eine Berufslehre absolviert, ist gut auf das spätere Arbeitsleben vorbereitet. Damit helfen wir der Branche, dem Fachkräftemangel zu begegnen.

#### **Ist es eine grosse Verantwortung, wenn man eine traditionelle Firma übernimmt?**

**MARCEL BAUMER:** Die Verantwortung, die wir tragen, besteht vor allem gegenüber allen Mitarbeitenden und ihren Familien. Da muss man sich schon immer gut überlegen, was man tut, wenn man so viele Personen auf der «Pay-Roll» hat. Dass wir nun in der vierten Generation vertreten sind, ist sicherlich etwas, das uns sehr stolz macht.

#### **Die Digitalisierung durchdringt die Bauindustrie, alle sprechen davon. Bei der Durchsetzung scheint es aber noch zu hapern. Was denken Sie darüber?**

**ROGER BAUMER:** Die Herausforderung besteht weniger darin, etwas einzuführen, sondern dass die Mitarbeitenden dies verstehen und es anwenden können. Es zeigt sich klar, dass die Digitalisierung unser Geschäft immer mehr durchdringt. Es gibt kaum noch Prozesse, die auf dem Papier ablaufen. Das sind die Auswirkungen der Digitalisierung in unserer Firma, die ganz verschiedene Massnahmen umfassen.

«Ob BIM wirklich disruptiv für die ganze Branche ist, wissen wir noch nicht. Wir beobachten die weiteren Entwicklungen.» *Marcel Baumer*



#### **Wo liegen dabei die Schwierigkeiten?**

**ROGER BAUMER:** Sobald Prozesse verändert werden, ist immer die Schulung das Wesentliche. Und da gibt es noch andere Bereiche, bei denen man den richtigen Zeitpunkt erwischen muss. Building Information Modeling (BIM) ist so ein Thema, das bei einigen unserer Projekte eingesetzt wird. Ob aber BIM wirklich disruptiv für die ganze Branche ist, wissen wir noch nicht. Wir beobachten die weiteren Entwicklungen.

**MARCEL BAUMER:** Wir haben die gleichen Schwierigkeiten wie überall, wo Automatisierung oder Digitalisierung eingeführt wird: Das ist die Schnittstellenproblematik. Die Systeme sind teilweise noch nicht kompatibel. Es ist nicht nur «Plug&Play», wie man so schön sagt. Wenn man nur das CAD-System betrachtet, gibt es verschiedene Ausprägungen und Anwendungsformen. Auch wie die Benutzer es anwenden. Grundsätzlich stehen wir in der IT erst am Anfang. «Steckerfertig» ist zwar ein schöner Marketingspruch – die Realität sieht aber oft anders aus. Dazu kommt, dass wir in unserer Branche auch verschiedene Tätigkeiten haben, die sich nicht digitalisieren lassen. Bei der Ausführung oder der Montage kann zwar ein Schweißroboter eingesetzt werden, um Effizienzvorteile zu generieren, aber am Schluss ist immer noch ein Mensch notwendig, der die Arbeit macht.

#### **Das heisst also, Sie beobachten die Entwicklung der Digitalisierung und sind eher defensiv im Vorgehen?**

**ROGER BAUMER:** Bei den internen Prozessen gehen wir zügig vorwärts. Ein grosses Projekt, das wir vor drei Jahren gestartet haben, war die Aus-

rüstung aller Servicetechniker mit Tablets. Der Auftragsplanungs- und Abwicklungsprozess wurde vollständig digitalisiert. Das ergibt einen direkten Kundennutzen, der Ablauf wird dadurch verschlankt. Intern gibt es viele Projekte, wie beispielsweise die geplante Umstellung der Zeiterfassung im nächsten Jahr, sodass auch unsere Monteure auf den Baustellen keine Listen mehr führen müssen. Das ist ebenfalls ein grosses Projekt, sowohl von den Investitionen her als auch bei der Ausrüstung mit Geräten und der Schulung.

#### **Das Thema Public Private Partnership (PPP) ist etwas in der Versenkung verschwunden. Welche Erfahrungen hat Hälgi mit dem Pilotprojekt in Burgdorf gemacht?**

**MARCEL BAUMER:** Das Projekt in Burgdorf ist für uns nach wie vor eine Erfolgsgeschichte. Wir befinden uns mittlerweile im 7. Betriebsjahr, von geplanten 25 Jahren. Dort läuft es hervorragend, man sieht auch die Vorteile, die mit einem solchen Projekt erzielt werden können. Wir haben soeben einen grösseren Umbau aufgrund von Veränderungen innerhalb der Nutzereinheiten abgeschlossen. Das funktioniert in diesem Beispiel sehr gut. Weshalb Burgdorf kein Vorzeigemodell für andere PPP-Projekte wurde, ist für uns recht schwierig nachzuvollziehen. Ein Grund liegt sicher in der Politik, da dort Auftraggeber vorhanden wären, die solche Projekte realisieren könnten. Aber die scheinen nicht richtig an das Modell zu glauben. Oder es ist ihr Zeithorizont, indem für sie eine solche Projektentwicklung gar nicht umsetzbar ist. —//

Es ist viel Vorlauf notwendig und das Projekt muss sehr eng begleitet werden. Insbesondere muss es Leute geben, die hinstehen und sagen: «Ich will das.»

**Müsste nicht vor allem die öffentliche Hand ein grosses Interesse an PPP haben?**

**MARCEL BAUMER:** Ja, sicher. Aber es muss auch ein Projekt vorhanden sein, das tatsächlich dazu passt. Im Kanton Bern ist es ein klarer Fall gewesen. Die mehr als zehn Standorte der verschiedenen Verwaltungseinheiten des Kantons waren total verstreut. Dass alle auf einen Campus zusammengeführt werden mussten, ist allen Beteiligten klar gewesen. Und dass dies nur Vorteile bringen kann. Eine solche Ausgangslage muss erst einmal existieren, damit die Idee eines PPP-Modells auf fruchtbaren Boden fällt und man damit viel gewinnen könnte. Nach internationalen Standards ist das Beispiel Burgdorf immer noch das einzige Vorzeigemodell in der Schweiz.

**ROGER BAUMER:** Das Schöne ist, wir wären darauf vorbereitet, aber der Kunde muss nicht alle Leistungen von uns beziehen. Er könnte es mit uns bauen und betreiben und jemand anders übernehme die Finanzierung. Es wäre wirklich schön, wenn man integrierter arbeiten könnte.

**Jetzt sieht man, ob die Annahmen, die vor Jahren getroffen wurden, auch stimmen.**

**MARCEL BAUMER:** Unsere eigenen Annahmen werden so auf den Prüf-

stand gestellt, ob sie auch in der Realität funktionieren. Es gibt immer wieder auch Gespräche mit dem Eigentümer und den Nutzern, weil sich vielleicht die Nutzung verändert hat oder andere Bedürfnisse entstanden sind.

**Kundennähe wird heute grossgeschrieben. Was unternimmt Hälg, damit diese Nähe zum Erfolg führt?**

**ROGER BAUMER:** Eine der wesentlichen Dinge ist sicherlich die Struktur einer Firma. Es ist äusserst wichtig, dass die Geschäftseinheiten oder Niederlassungen sehr viel Spielraum haben. Sie müssen den Markt bearbeiten und wissen, was in ihrem Umfeld passiert. Sie haben die Kompetenz, Offerten zu stellen, Verträge abzuschliessen sowie Kunden zu akquirieren, Leute einzustellen, können Ideen für neue Dienstleistungen einbringen. Das ist das eine aus der Struktur heraus. Das andere ist, dass wir dieses Jahr ein Programm mit unseren Mitarbeitenden durchführen. Auf jeder Stufe und in jeder Rolle müssen sie lernen und verstehen, wie sie persönlich die Kundenbeziehungen positiv beeinflussen können. Unsere Meinung ist, dass jeder Mitarbeitende zu einer guten Kundenbeziehung beitragen kann, beispielsweise bei einer Servicearbeit beim Kunden seinen Arbeitsplatz sauber zurückzulassen und sich abmelden. Das wissen eigentlich alle, aber manchmal muss man sich solcher Regeln einfach wieder bewusst werden. Und das ist vielleicht das Promille, das uns als Firma von anderen Firmen unterscheidet.

**MARCEL BAUMER:** Als ISO-zertifizierte Firma ist die Kundenzufriedenheitsabfrage immer ein Thema. Früher führten wir strukturierte Umfragen in regelmässigen Zeitabständen durch. Jetzt sind wir dazu übergegangen, diese Umfragen kontinuierlich durchzuführen. Jeder Projektabschluss bietet zudem die Möglichkeit, über die Zufriedenheit mit dem Kunden zu reden.

**Hälg hat 2017 nach Liechtenstein expandiert. Gibt es weitere Expansionspläne ins Ausland?**

**ROGER BAUMER:** Nein, es sind keine weiteren Expansionen ins Ausland geplant. Liechtenstein war eine Chance für uns, da wir seit mehreren Jahren dort Aufträge ausgeführt haben und so gerade auch für den Service näher beim Kunden sind.

**Wie sieht die Hälg Building Services Group im Jahr 2030 aus? Ist die Gruppe dann an der Börse kotiert?**

**ROGER BAUMER:** Nein, für einen Börsengang bestehen keine Pläne. Für uns ist klar: Wir sind ein Familienunternehmen und wollen auch ein Familienunternehmen bleiben. Wir verstehen uns nicht als Aktionäre oder Investoren, sondern als Unternehmer. Wir wollen in unserem Unternehmen präsent sein, aktiv gestalten und mitarbeiten.

**MARCEL BAUMER:** Unser Ziel ist, dass wir die Firma wie bisher weiterentwickeln und an den entscheidenden Themen dranbleiben. Die nächste Generation steht bereits in den Startlöchern. Aber man kann natürlich nicht sagen, ob unsere Kinder daran interessiert sind, einmal in die Firma einzusteigen und mitzuarbeiten. Das wissen wir heute noch nicht. Schlussendlich müssen sie für sich einen Beruf finden, der ihnen Spass macht und nicht weil die Firma eine Nachfolgelösung benötigt. Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass dies nicht funktionieren würde. So haben wir es von unseren Eltern erlebt, ohne Zwang und ohne Druck. Nur auf diese Art und Weise kann es funktionieren.

**ROGER BAUMER:** Dies widerspiegelt auch unsere Art zu arbeiten. Wir wollen ein gesundes Unternehmen, in dem es auch für eine nächste Generation eine Chance gibt, einzusteigen. Und daran arbeiten wir täglich. □

*«Weshalb Burgdorf kein Vorzeigemodell für andere PPP-Projekte wurde, ist für uns recht schwierig nachzuvollziehen.» Roger Baumer*

