



Zur Person

Antonin Guez (42) ist seit 1. April 2019 CEO von ENGIE Schweiz. Davor war er seit 1. Januar 2018 Leiter des Geschäftsbereichs Building Services von ENGIE Services AG. Antonin Guez hat bei verschiedenen internationalen Unternehmen sowohl in operativen Funktionen wie auch in der Strategie- und Geschäftsentwicklung, unter anderem bei Lafarge (heute LafargeHolcim) und bei Tognum (heute Rolls-Royce Power Systems), gearbeitet. Seit 2011 war er bei Schneider Electric Deutschland für die Geschäftsbereiche Niederspannung und Gebäudemanagement verantwortlich. Davor war er als Leiter Strategie für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie verantwortlich. Dabei standen unter anderem die Themen Digitalisierung, Energieeffizienz sowie dezentrale Energieerzeugung und -verbrauch im Fokus. Antonin Guez ist gebürtiger Franzose und absolvierte in Frankreich ein Ingenieurstudium. Seine Ausbildung hat er mit einem Master of Science am Georgia Institute of Technology in den USA vervollständigt. Später absolvierte er an der INSEAD Business School einen MBA. www.engie.ch

Interview mit Antonin Guez, CEO ENGIE Schweiz

«Es gibt noch sehr, sehr viel zu tun»

Im Gespräch mit Antonin Guez wird deutlich, dass in der Baubranche die Arbeitssicherheit einen grösseren Stellenwert erhalten muss. Welche weiteren Themen den CEO von ENGIE Schweiz beschäftigen, erläutert er im Interview.

Interview: Monika Schläppi, Fotos: Nicolas Zonvi



Was hat Sie dazu bewogen, zum Konzern ENGIE zu wechseln?

Antonin Guez: Es sind hauptsächlich zwei Dinge, die mich motiviert haben, zu ENGIE zu wechseln. Zum einen war es die Fokussierung auf die CO₂-Reduktion im Zusammenhang mit dem Klimawandel. Zum Zweiten war es das Unternehmertum, das bei ENGIE vorgelebt wird.

Hat sich in der Zwischenzeit die Ausrichtung des Konzerns geändert?

Der Konzern will in die Entwicklung von erneuerbarer Energie investieren, um auch den Ausbau neuer Geschäftsfelder voranzutreiben. Das ist neu, und es betrifft uns auch hier in der Schweiz. Der Anspruch, den die ENGIE-Gruppe früher hatte, die Energieversorgung komplett abzudecken, hat sich also verändert. Wir werden uns auf konkrete Gebiete spezialisieren.

Gibt es weitere Schwerpunkte?

Erst einmal ganz banal und ganz konkret: Wir wollen der Arbeits-

sicherheit auf der Baustelle mehr Beachtung schenken. Ich habe früher bei Industriekonzernen gearbeitet, die einen besonders hohen Wert auf die Arbeitssicherheit legen. Es hat mich erstaunt zu sehen, welchen geringen Stellenwert in der Schweizer Baubranche die Arbeitssicherheit hat. Allerdings muss man dazu sagen, dass von den 170 Firmen aus der Branche, welche die Suva bewertet, wir Nummer 9 sind. Wir besitzen also eine wirklich gute Klassierung.

Es ist völlig unbegreiflich, dass das Umfeld in der Schweiz in punkto Arbeitssicherheit in unserer Branche, der Baubranche, so schwach ist. Wenn Sie hier auf eine Baustelle um die Ecke gehen und jemanden aus der Branche aus einem anderen Land mitnehmen, der wird schockiert sein.

Hat das mit der Gesetzgebung zu tun?

Ich denke, es ist kulturell bedingt, die Schweiz setzt sehr auf Eigenverantwortung. Aber man stösst an Grenzen, wenn man nur an die Eigen-

verantwortung appelliert. Irgendwann muss der Bauherr oder die Bauführung das Thema an die Hand nehmen, um einen Schritt nach vorn zu machen.

Wir legen den Fokus stark auf die Arbeitssicherheit, das ist mir sehr wichtig. Es ist mein Ziel, das Unternehmen so zu positionieren, dass die Mitarbeitenden im sichersten Unternehmen arbeiten. Moralisch und ethisch gehört es zu unserer Rolle als Führungskräfte, sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden so wenig Risiken wie möglich ausgesetzt sind.

Müssen dazu Prozesse angepasst werden?

Erstens muss das ganze Management mehr darauf achten. Und zweitens arbeiten wir gemeinsam mit verschiedenen anderen grossen Mitbewerbern daran, die Kultur zu ändern. Wir wollen, dass unsere Mitarbeitenden darauf stolz sind, für ein Unternehmen zu arbeiten, das grossen Wert auf die Sicherheit legt. —//



«Das Know-how für das Betreiben kritischer Installationen ist unsere Chance, in der Schweiz zu wachsen.»

20

Kommen schlussendlich die Sicherheitsvorschriften nicht den Mitarbeitenden zugute?

Richtig, de facto muss man sagen, dass eine Baustelle ein sehr risikoreicher Arbeitsplatz ist, dort kann sehr viel passieren. Es ist anders als in einem Werk. Dort kontrolliert man, wer reinkommt, und die Mitarbeitenden kennen seit Jahren ihren Arbeitsplatz. Sie wissen ganz genau, wie die Arbeit abläuft und wo die Risiken sind.

Auf einer Baustelle ist das ganz anders, dort ist alles neu, zudem arbeiten sehr viele unterschiedliche Gewerke dort.

Wird es zu einem gemeinsamen Aktionsplan mit anderen Firmen bei der Sicherheit kommen?

Es gibt eine Initiative. Aber die ist noch nicht offiziell, da wir uns in Bezug auf die Kommunikation noch nicht abgestimmt haben. Ich kann nur sagen, dass es einige der grossen Firmen auf dem Markt sind.

Gibt es noch weitere Entwicklungen?

Wir haben einen unglaublichen Vorteil, da wir ein sehr grosses technisches Know-how bei allen unseren Aktivitäten besitzen. Sei es bei der HLK-Installation, der Wartung oder

dem Facility Management oder Anlagenbau. Ein Submissionsprozess führt nicht unbedingt dazu, dass man mit diesen Qualitäten punkten kann. Letzten Endes müssen wir den Mehrwert unseren Kunden besser kommunizieren. Wie können wir unseren Kunden besser dienen, sei es im Facility Management oder bei einer Installation. In der Ausschreibung ist dieser Punkt aufgeführt, aber es ist nicht klar, was der Kunde wirklich will und braucht. Aus diesem Grund haben wir es in den letzten zwei Jahren geschafft zu wachsen, da wir unsere Kunden ernst genommen haben. Sie haben genau einen solchen Einsatz geschätzt.

Bedeutet das nicht auch, dass der Aufwand höher ist und man nicht einfach die Bestellliste abarbeiten kann?

Absolut. Es ist aufwendiger, und es bedeutet zudem auch einen Kulturwechsel bei einigen Kunden.

Wie sieht es mit der Konkurrenz in der Schweiz aus? Ist das Umfeld hart, da die Schweiz ein kleines Land ist?

Es ist sicherlich ein harter Kampf. Wir haben den Vorteil, dass wir im Bereich HLK die Grössten sind und die ganze Schweiz abdecken. Im

Facility Management sind wir unter den ersten fünf. Der Markt ist stark umkämpft, da die Eintrittsbarriere sehr niedrig ist. Insbesondere im Bereich Installation können sich viele Leute selbstständig machen. Wenn man sich die Marktanteile anschaut, steht ENGIE an der Spitze, danach folgt eine sehr lange Liste mit lokalen Mitbewerbern. Mit denen stehen wir immer im Wettbewerb. Eine Ausnahme ist unsere Firma Caliqua, in der besondere Kompetenzen vorhanden sind.

Gibt es Pläne, solche kleineren Firmen aufzukaufen?

Wir haben nicht vor, im HLK-Bereich viel grösser zu werden, das ist nicht unsere Strategie. Ein Wachstum würde uns keinen strategischen Vorteil bringen. Wir beobachten natürlich, was unsere Mitbewerber machen, die auf Expansionskurs sind. Heute verfügen wir über viel Know-how, sei es in der Technik oder im Projektmanagement. Damit haben wir sozusagen eine kritische Masse erreicht. Wir besitzen über 30 Standorte in der Schweiz, Ausnahmen sind das Tessin und Graubünden. Damit sind wir mehr als zufrieden, da diese Anzahl von Standorten eine gute Abdeckung gewährleistet.

In welchen Geschäftsfeldern sehen Sie noch Wachstumspotenzial?

Vor allem in spezialisierten Dienstleistungen, die beispielsweise für die Pharma- oder Ernährungsindustrie sehr wichtig sein können. Dieses Know-how, eine sehr kritische Anlage für einen Kunden zu betreiben, bei der die Verfügbarkeit sehr hoch sein muss, zeichnet uns aus.

Ein anderes Beispiel ist bei dem Kunden DSM, einem Hersteller von Nahrungsergänzungsmitteln in Sisseln. Dort unterhalten wir eine 36-MW-Biomassekraftanlage. Das Know-how, für das Betreiben kritischer Installationen, besitzen nicht viele Unternehmen, was eine Chance für uns ist, in der Schweiz zu wachsen.

Können Sie vom Know-how-Transfer mit dem Konzern profitieren?

Der Konzern verfolgt mit den Themen «Grüne Energie» und «Energieeffizienz» ein strategisches Ziel. Und damit unterliegen auch wir in der Schweiz dieser Strategie.

Heute sind wir Spezialisten mit den Schwerpunkten «Heizung» und

«Kühlung», die circa 50 Prozent des Endenergieverbrauchs der Schweiz ausmachen - immer mit dem Fokus Energieeffizienz. Die Schweiz liegt mitten in Europa, eingekreist von Deutschland, Frankreich, Österreich und Italien. Aus diesem Grund können wir auch vom Know-how der umliegenden Länder profitieren. Für uns gilt insbesondere: besser Planen, besser Bauen.

Gibt es auch Schweiz-spezifisches Know-how, das in den Konzern zurückfliessen könnte?

Da in der Schweiz der Bereich Pharma sehr gross ist, besitzen wir hier grosse Erfahrungen. Beispielsweise bei der Planung und dem Bau von Reinräumen, wovon der Konzern ebenfalls profitieren kann.

Ein Thema, das mir sehr am Herzen liegt, ist die Inbetriebnahme von komplexen Anlagen. In diesem Bereich sind wir stark gewachsen.

Gibt es dafür ein Beispiel?

Wir haben die Reinräume für das Werk von Biogen in Luterbach gebaut, zwei riesige Produktionsräu-

me mit unzähligen Reinräumen. Die Inbetriebnahme, unter der Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften, ist ein langer Prozess. Man kann nicht nur auf den Knopf drücken, und die Anlage läuft, sondern das Vorgehen ist komplex. Dabei spielt die Zusammenarbeit zwischen den Elektrikern, der Gebäudeautomation und der Prozessautomation eine grosse Rolle. Dazu kommt die ganze Dokumentation, die das Vorgehen vom Design bis hin zur Inbetriebnahme umfasst. Diese komplexen Zusammenhänge zu verstehen und zu kontrollieren, kann nicht jedes Unternehmen. Genau solche Themen machen uns besonders und zeichnen uns aus.

Es gab in der Westschweiz eine Namensänderung von MINERG-APPELSA und Commande zu ENGIE Techniques SA. Existieren weitere Pläne für die Westschweiz?

In der Romandie gab es drei eigenständige Unternehmen von ENGIE, die jedoch nicht alle unter dem Namen ENGIE aktiv waren. —//

«Im Kern unseres Unternehmens ist das Unternehmertum verankert.»



Das war die Firma ENGIE, die aus den Firmen Sulzer und später Cofely hervorgegangen ist. Sie war vor allem in den Bereichen Gebäudetechnik und Facility Management tätig. MINERG-APPELSA, eine langjährige präsenste Marke, war Marktführerin in Genf und Lausanne. Die Firma lief separat und hatte auch ein eigenständiges Management. Die dritte Firma war Priora Facility Management, die wir 2018 kauften. Sie ist stark am Genfer Flughafen präsent. Diese drei Firmen mit ihren Strukturen haben wir jetzt zusammengeführt, um Synergien zu schaffen und um vor allem für unsere Kunden ein einheitliches Bild abzugeben.

Ihr Führungsprinzip lautet «Auf Vertrauen baut alles auf». Können Sie das erläutern?

Im Kern unseres Unternehmens ist das Unternehmertum verankert. Es ist nicht meine Aufgabe, Entscheide für eine Niederlassung zu treffen. Die Entscheide werden von den jeweiligen Verantwortlichen vor Ort getroffen. Das Prinzip von Unternehmertum und das Delegieren von Verantwortung funktionieren nur, wenn grosses Vertrauen herrscht. Ebenfalls ist Transparenz wichtig, es muss sehr offen über Chancen, Risiken und Probleme diskutiert werden können. In diesem Sinn ist Vertrauen eine Bedingung, ohne die unser Unternehmensmodell nicht funktionieren kann.

Welche Rolle spielt die Firma Caliqua AG in der ENGIE-Gruppe?

Die Caliqua AG ist ein wirklich wichtiger Teil unserer Strategie in der Schweiz, aber auch im ENGIE-Konzern. Caliqua besitzt eine grosse Kompetenz bei thermischen Anlagen und ist klar führend bei der

Fernwärme, wo auch neue Technologien mit einfließen wie «Power to Heat» und «Waste to Heat».

Es sind dort 100 Personen beschäftigt, die ein grosses Know-how im Engineering und Projektmanagement besitzen. Caliqua ist ein Teil unserer Strategie, vor allem auf Hinblick auf die CO₂-Neutralität in der Schweiz und in Europa.

Welche Chancen räumen Sie dem Wasserstoff ein?

ENGIE ist historisch gesehen ein Gaskonzern. Und Wasserstoff ist ein Gas. Wasserstoff ist sehr tief in der Strategie von ENGIE verankert. Es ist ein längerfristiges Zukunftsprojekt. Wasserstoff ist wesentlich für die CO₂-Neutralität und wird einen erheblichen Beitrag zur Energieversorgung leisten. Wir haben mit Groupe E ein Joint-Venture gegründet, die Swiss H2 Generation, mit dem Ziel, 2021 Wasserstoffproduktionsanlagen zu bauen. Damit sollen die Lastwagen künftig mit Wasserstoff versorgt werden.

Wie bewerten Sie die Energiestrategie der Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern?

Die neueste Statistik habe ich nicht präsent, aber wenn ich den aktuellen Ausstoss von CO₂ pro Person nehme, ist der relativ gering im Vergleich mit vielen anderen Ländern wie China oder den USA. Ein grosser Teil des CO₂-Ausstosses der Schweiz erfolgt ausserhalb des Landes. Die Schweiz hat hier den grossen Vorteil, dass die Stromproduktion relativ grün ist.

Die Qualität der Gebäude ist sehr hoch, respektive deren Energieeffizienz. Trotzdem verursachen Gebäude etwa ein Viertel der CO₂-Emissionen. Aus diesem Grund engagiere ich mich auch für die CEO4Climate-Initiative. Ich war einer der ersten 20 CEOs, die dabei mitgemacht haben.

ENGIE ist Mitglied beim Verband Swis cleantech und der Vereinigung der H2-Produzenten. Soll damit eine breitere Öffentlichkeit erreicht werden?

Absolut. Swis cleantech konnte letztes Jahr das 10-Jahre-Jubiläum feiern, sie haben bewiesen, was man mit einem solchen Verband erreichen kann. ENGIE war damals einer der Mitgründer des Verbands.

Die Vereinigung der H2-Produzenten ist ein Thema der Zukunft. Es ist schön, dass wir uns dort schon früh positionieren konnten. Die Anzahl der Mitgliedschaften bei Verbänden halten wir bewusst tief. Wir möchten uns nicht verzetteln, sondern wenn wir dabei sind, uns als Mitglied stark engagieren.

Wie sehen Sie das Zusammenspiel von innovativen Technologien mit erneuerbaren Energien?

Wir bewegen uns weg von einer Welt, die relativ einfach war: Der zentralen Produktion von Energie, seien es Strom oder fossile Energien. Der Verbrauch war unkompliziert, wenn man den Stecker in die Steckdose steckt, dann fließt Strom. Oder wenn man Wärme benötigt, wird die Heizung eingeschaltet. Diese simple Einwegfunktion wird sich mit dem Einsatz von erneuerbarer Energie ändern. Erneuerbare Energie muss man entweder speichern oder steuern. Das kann aber nur auf der Verbraucherseite erfolgen. Diese zwei Möglichkeiten lassen sich zum Teil durch IOT oder Digitalisierung erreichen. Dazu sind neues Know-how, neue Kompetenzen in der Planung und der Abwicklung erforderlich. Es wird nicht mehr einfach nur installiert. Man muss in Zukunft die Installationen betreuen, überwachen und die Performance messen.

Entstehen dadurch auch neue Geschäftsfelder?

Ja, daraus resultieren neue Geschäftsmodelle und eine andere Art, mit dem Kunden im Dialog zu stehen. Dabei ist vermehrt der Dienstleistungsgedanke im Vordergrund: Wie kann ich dem Kunden langfristig helfen, seine Installation zu betreiben.

Weil ENGIE so viele Anlagen selber betreibt, besitzen wir auch den Fokus eines Betreibers. Es darf nicht nur billig und schnell sein, sondern es müssen die richtigen Lösungen für die entsprechenden Funktionen sein, sei es in einer Industriehalle oder einem Bürogebäude. Dort sehe ich unsere Chancen. Und deswegen bin ich sehr froh, dass wir mit der Gebäudeautomation eine starke Einheit haben. Für die Zukunft ist das ein gewichtiger Vorteil.

Es ist kein Problem, mit der heutigen Technik die Energiewende zu meistern. Viel schwieriger zu beantworten ist die Frage, wie wir es schaffen. Es gibt noch sehr, sehr viel zu tun. —□