

Interview mit Roger Basler, CEO Meier Tobler Group AG

Nachhaltig aus Überzeugung

Das Coronavirus beeinträchtigt neben der Gesundheit zunehmend die Märkte. Mit besonderen Herausforderungen sehen sich auch Handelsfirmen wie die Meier Tobler Group konfrontiert. Wie sie diese bewältigen, schildert CEO Roger Basler im Gespräch.

Interview: Monika Schläppi, Fotos: Nicolas Zonvi

18

Zur Person

Roger Basler (56) übernahm am 1. September 2020 als CEO die Verantwortung der Meier Tobler Group AG. Davor war er sieben Jahre verantwortlich als CEO der Franke Water Systems AG, dem weltweit tätigen Sanitärgeschäft der Franke Gruppe. In verschiedenen Führungsfunktionen war er im Konsumgüter- und Technologiesektor tätig – unter anderem bei Compaq Computer, Red Bull, Heineken und Dyson. Er bringt einen breiten Erfahrungsschatz in internationalem Management, Strategie und Marketing mit. Zudem verfügt er über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen (lic. oec. HSG). Meier Tobler wurde 1937 gegründet, beschäftigt heute rund 1300 Mitarbeitende und die Aktien sind an der Swiss Exchange (SIX) kotiert.

www.meiertobler.ch

Wie geht es der Firma Meier Tobler während der Corona-Pandemie?

Roger Basler: Eigentlich sind wir lange davon verschont worden. Leider traten dann im letzten Sommer erste Fälle an neuralgischen Punkten im Lager auf, was wir aber gut überbrücken konnten. Es ist eine traurige Sache, dass sich jetzt dieses Omikron-Virus verbreitet. Für uns standen schon immer die persönliche Sicherheit und die Gesundheit der Mitarbeitenden an erster Stelle. Das Geschäft weiterzuführen, ist der zweite wichtige Punkt, das gelingt uns eigentlich sehr gut. Und die Kosten müssen im Griff behalten werden, falls es zu Einbrüchen kommt, was glücklicherweise nicht stattgefunden hat.

Gibt es Lieferengpässe bei Geräten oder bei Materialien?

Eine der grössten Herausforderungen im Moment sind die weltweiten Lieferketten, die zum Teil unterbrochen oder nicht mehr vorhersehbar sind. Bereits im vergangenen Frühling haben wir darauf reagiert, da wir angenommen haben, dass sich die Situation so entwickeln wird. Unsere Lagerkapazität wurde aus-

gebaut, deshalb sind wir jetzt in der glücklichen Situation, dass wir eine gute Lieferbereitschaft aufweisen. Aber der Aufwand, um die Kapazitäten sicherzustellen, ist riesig gegenüber anderen Jahren.

Wäre das Motto «Hamstern» versus «Just-in-time» in solchen Situationen ratsam?

Sie können nicht über längere Zeit hamstern und das Just-in-time vernachlässigen, da auch Kosteneffekte damit verbunden sind. Wir haben allerdings bei unseren ca. 50 000 Artikeln den Bestand von neuralgischen Produkten sukzessive um ca. CHF 10 Mio. Lagerwert erhöht. Das hat sich sehr positiv auf unsere Verfügbarkeit ausgewirkt.

Dann muss man auch abschätzen können, welche Produkte nachgefragt werden. Ist das nicht schwierig?

Das ist tatsächlich die Schwierigkeit. Wir haben vor allem bei den Schnelldrehern darauf gesetzt, die Lagerkapazitäten zu erhöhen. Das heisst dann aber trotzdem, dass sie nur sechs Wochen an Lager sind. Aber es gibt uns etwas mehr Spielraum, mehr, als wenn wir das —//



Material jeweils nur zwei Wochen an Lager haben und immer wieder erneuern müssen.

Gibt es aufgrund der Stärke des Schweizer Frankens Vorteile in der aktuellen wirtschaftlichen Situation?

Wir kaufen den Grossteil der Waren in der Schweiz in Schweizer Franken ein. Aktuell steht der Euro bei CHF 1.04, das ist ein kleiner Vorteil gegenüber den budgetierten Werten. Normalerweise geben wir diese Preisvorteile auch weiter. Wir sind aber eher damit konfrontiert, dass es aufgrund der schlechten Verfügbarkeiten Preiserhöhungen gibt. Eine Tatsache ist auch, dass aufgrund der Rohstoff-Knappheit die Preise generell steigen.

Lassen sich so überhaupt noch langfristige Kalkulationen durchführen?

Man muss einfach schnell reagieren. Ich glaube, die Herausforderung für uns als Handels- und Wärmeerzeugungsunternehmen ist, die Preise rasch anzupassen. Die Krux für das Handwerk, aber vor allem für Generalunternehmer besteht darin, dass Fix-Offerten abgegeben werden. Dabei ist das Ausbalancieren über einen längeren Zeitraum sehr schwierig.

Bei Projekten, die sich über Jahre erstrecken, wird oft eine Variable bei den Preisen eingebaut. Können schwankende Preise schlicht nicht mehr aufgefangen werden?

Aufgrund der bestehenden Volatilität mussten wir unsere Preisgültigkeit leicht verkürzen. Diese kann theoretisch ja auch in beide Richtungen stattfinden. Ich rechne nicht damit, dass die Rohstoffpreise über Jahrzehnte auf diesem Niveau bleiben werden. Deshalb kann es auch wieder zu Preissenkungen kommen.

Was bedeutet das für die Zusammenarbeit mit Generalunternehmern?

Generalunternehmer müssen einen Weg finden, damit sie Preisschwankungen in dieser Grössenordnung, wie sie heute existieren, an den Abnehmer weitergeben können. Dass dies der Investor nicht möchte, ist klar. Aber in einer Situation, wo wir manchmal von 20 Prozent Fluktuation sprechen, ist es aus meiner Sicht nicht mehr möglich, mit einem Fixpreis zu arbeiten.

Wir können nur mit einem möglichst grossen Vorlauf die Preise

kommunizieren. Das gelingt uns nicht immer, sondern wir kommunizieren sehr kurzfristig, und wir machen die Adaptionen eigentlich immer, nicht gerade tagesaktuell, aber wochenaktuell.

Sehen Sie das auch als die Pflicht eines Grosshändlers, so zu agieren?

Es gibt keine andere Möglichkeit, als die Preise anzupassen. Die Margen im Handelsgeschäft sind nicht so üppig, dass Preisschwankungen einfach absorbiert werden können. Sondern man ist gezwungen, diese dem Markt weiterzugeben, und das wird im Prinzip vom Hersteller getrieben. Als Händler sind wir dabei zwischen den Fronten.

Welches sind die positiven Entwicklungen im Zusammenhang mit der Pandemie? Ist es der Zwang zu noch mehr Digitalisierung?

Ich glaube, dass aufgrund der Pandemie das eigene Heim zunehmend an Wert gewonnen hat. Das Bad wurde renoviert und vielleicht auch die Heizung erneuert. Während der Pandemie hatte man Zeit, sich damit zu befassen. Es hat auch ein Wandel in Richtung Nachhaltigkeit stattgefunden.

Auf der anderen Seite ist es die Digitalisierung unseres Unternehmens. Hier steht auf unserer strategischen Agenda, dass wir das gesamte Unternehmen über die nächsten Jahre voll digitalisieren wollen. Damit sind wir zurzeit auf einem guten Weg.

Wie sieht dieser Weg aus?

Bei der Wärmeerzeugung sind es digitale Systeme, die uns helfen werden, dem Endkunden digitale Services anzubieten. Dies wird für uns ein Servicegeschäft darstellen. Ich denke an unsere Smart Solutions Initiative, wo wir versuchen, die einzelnen Steuerungen der Photovoltaikanlage, der Wärmeverteilung und des Wärmeerzeugers, intelligent miteinander zu verbinden. Der Endnutzer kann dadurch, wenn diese drei Systeme sauber zusammenarbeiten, bis zu 25 Prozent Energie einsparen. Das stellt nicht nur einen Vorteil für den Endkunden dar, sondern auch für uns, weil wir zusätzliche Services verkaufen können.

Ein weiterer Ansatz ist, in unseren eigenen Systemen ihre Durchgängigkeit sicherzustellen. Zum Beispiel bei den Bestellungen, die sehr

oft über den E-Shop hereinkommen. Denn wir machen heute fast 40 Prozent des Handelsumsatzes über die E-Commerce-Plattform. Von der Bestellung über die Auslieferung bis zur Rechnungsstellung läuft alles papierlos. Wir wollen auch hier in allen Belangen digitalisieren.

Wie sieht es mit den dafür notwendigen Fachkräften aus?

Das ist natürlich ein Punkt, der aus meiner Sicht nicht neu ist, sondern immer wieder zum Thema wird. Sobald irgendwo eine Disruption stattfindet, akzentuiert sich die Situation. Im Moment ist es beim Handwerk, bei den Installateuren, die jetzt Wärmepumpen installieren und nicht mehr Ölheizungen. Viele Handwerker kennen die Materie, und wir finden auch heute noch Servicetechniker dafür. Bei den Wärmepumpen findet ein Boom statt, dafür sind allerdings mehr Kenntnisse in Elektronik notwendig. Wir versuchen, dem mit einem Ausbildungsprogramm zu begegnen, indem die Servicetechniker von fossilen Systemen auf die neuen Technologien der Wärmepumpen umgeschult werden. Sie können anschliessend einen Abschluss machen und erhalten ein Zertifikat, mit dem sie dann in diesen Bereichen eingesetzt werden können.

Ist der Zusammenschluss von Walter Meier mit der Tobler Haustechnik mittlerweile völlig abgeschlossen?

Ich glaube, die eigene Geschichte beeinflusst ein Unternehmen immer. Der reine Zusammenschluss ist abgeschlossen. Es mag sicher in den Köpfen von langjährigen Mitarbeitern, die von einer der Seiten kommen, eine Rolle spielen. In meinem Managementteam ist noch eine von sieben Personen aus einer der früheren Firmen dabei. Alle anderen kamen von extern und sind neu bei Meier Tobler. Deshalb ist das eigentlich für uns auf der Führungsebene kein Thema mehr.

In welche Richtung wird sich die Firma zukünftig weiterentwickeln?

Der Plan ist, dass wir uns entlang unserer vier Geschäftsbereiche weiterentwickeln, die jeweils eine unterschiedliche Ausprägung aufweisen.

Erstens ist es das Handelsgeschäft, wo wir eine starke Position haben. Dort gilt es, die Stärken zu festigen.

Damit meine ich unsere Handelsformate, die 47 Marchés, die wir in der Schweiz betreiben. Die E-Commerce-Plattform, das Marché@Work-Konzept, wo wir das Lager bei unseren Installateuren bewirtschaften. Und unseren persönlichen Verkauf. Das sind die Dinge, die wir stärken möchten. Hier soll auch die bereits erwähnte Digitalisierung, von der Bestellung bis zur Rechnungsstellung, durchgehende Effizienz bringen.

Zweitens ist im Wärmeerzeugungsgeschäft die Ausgangslage nach dieser Fusion eine andere. Wir besitzen nicht mehr nur einen Brand, sondern vertreiben und vermarkten neben unserer Eigenmarke Oertli mehrere Brands. In dem Bereich haben wir über Jahre Marktanteile verloren, leider. Diese gilt es mit unserem gestrafften Sortiment und unserer verstärkten Endkundenansprache zurückzuholen.

Wir haben einen Konfigurator entwickelt, mit dem der Hausbesitzer innert kürzester Zeit eine Richtofferte erhält. Diese Richtofferte beinhaltet die Installation

und allenfalls den Abbau des Öltanks und andere Punkte. Das hilft uns, näher beim Endkunden zu sein, bis er vom Installateur die definitive Offerte für die Installation erhält.

Zumindest in den ersten drei Quartalen 2021, konnten wir so wieder Marktanteile dazugewinnen. Ich glaube nicht, dass der Turnaround geschafft ist, aber es ist ein Silberstreifen am Horizont zu sehen, was sehr positiv ist. Wir haben über Jahre immer leicht verloren, aber jetzt sind wir wieder im Aufwind.

Der Grund dafür waren, meiner Meinung nach, die Massnahmen mit denen wir das Sortiment gestrafft und klarer ausgerichtet haben. Dann ist es auch die Zeit, die uns hilft. Unsere Verkäufer kennen jetzt wirklich das Sortiment und können es auch gut vertreten. Zusätzlich bringt uns der Konfigurator sehr viele Leads.

Und vielleicht hilft uns im Moment auch unsere Verfügbarkeit, die bei diesen Geräten wirklich gut ist und bei der andere Mitbewerber etwas mehr Probleme haben.

Drittens werden im Servicegeschäft die Digitalisierung und neue Services eine zentrale Rolle spielen. Wir verwenden heute das System Smart Guard, das uns einen Fernzugriff auf die Wärmeerzeuger ermöglicht. Sobald Smart Solutions vollumfänglich eingeführt sind, können noch mehr unnötige Servicegänge vermieden werden. Das wird die Zukunft von diesem Servicegeschäft sein – ein sehr starker Pfeiler bei Meier Tobler.

Viertens haben wir schliesslich noch das Geschäft mit Klimasystemen. Hier bauen wir zusammen mit Partnern Anlagen, oft in Grossprojekten. Meistens sind das Kühlsysteme und heute häufig Lüftungen für Rechenzentren. Damit waren wir 2021 vernünftig unterwegs. Wir haben die Profitabilität steigern können, was sehr wichtig ist für ein Geschäft, das sehr kleine Margen aufweist, wenn man keine grosse Menge generieren kann. Also wollen wir hier sicher noch wachsen und uns weiterentwickeln.

Das sind die vier Bereiche und jeder davon weist eine andere —//

«Die Digitalisierung soll durchgehende Effizienz bringen.»





«Wir haben eine Nachhaltigkeitsagenda entwickelt, die ab 2022 umgesetzt werden soll.»

einigen Standort bedient. Das neue Dienstleistungszentrum Oberbuchsitzen (DCO) wird uns in Zukunft signifikante Kosteneinsparungen bringen und ist wichtig für das Wachstum sowie die Profitabilität der Meier Tobler Gruppe.

Welchen Stellenwert hat die Nachhaltigkeit bei Meier Tobler?

Wir haben eine Nachhaltigkeitsagenda entwickelt, die ab 2022 umgesetzt werden soll. Das machen wir aus Überzeugung und nicht, weil wir denken, dass damit beim Marketing heute noch eine Differenzierung zu erreichen ist. Wir glauben daran, dass wir unseren Teil in der Gesellschaft für die Energiewende und eine nachhaltige Zukunft beitragen müssen.

Was beinhaltet diese Agenda?

Es ist ein sehr pragmatischer Ansatz, der auf drei Säulen basiert: alle drei sind angelehnt an die Sustainable Development Goals (SDG) von der UNO. Unser Plan beinhaltet: die Umwelt, die Mitarbeitenden sowie das Unternehmen und die Gesellschaft. Eines ist klar, wir helfen der Gesellschaft und dem Unternehmen auch nur, wenn es überlebt. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens bleibt das primäre Ziel. Das ist für unsere Aktionäre und für unsere Stakeholder absolut entscheidend. In Bezug auf die Mitarbeitenden machen wir bereits sehr viel bei Meier Tobler. Dazu ge-

Herausforderung auf, aber auch eine andere Stärke. Gesamthaft gesehen, können wir mit unserem Fortschritt im Jahr 2021 sicher zufrieden sein.

Sind mittelfristig Übernahmen geplant oder wird jetzt erst einmal konsolidiert?

Im Moment sind wir sicher in der Konsolidierungsphase. Wir haben vor vier Jahren die Walter Meier mit der Tobler Haustechnik fusioniert. Die zwei wohl führenden Unternehmen wurden zusammengeführt, und das gilt es jetzt sauber zu konsolidieren. Zuerst müssen wir zur Profitabilität zurückfinden, und dann können wir über Akquisitionen sprechen. Aber es muss auch

auf dem Markt zuerst etwas geben, was man übernehmen könnte.

Kürzlich erfolgte der Spatenstich zu Ihrem neuen Verteilzentrum. Was gab den Ausschlag für den Neubau?

Heute operieren wir aus den beiden Lagerstandorten, die schon vor der Fusion vorhanden waren.

Unser Lager in Nebikon ist neu und sehr modern. Deshalb haben wir zuerst geprüft, ob man dieses ausbauen und mit dem Lager in Däniken unter ein Dach bringen kann. Da dies unmöglich war, haben wir uns für den Neubau entschieden. Ausschlaggebend waren Kundennutzen und Kosteneffizienz. Die Produkte werden nur einmal gelagert und der Kunde aus einem

hören die Ausbildung und selbstverständlich die Diversity.

Im Umweltbereich gibt es zwei Achsen: auf der einen Seite die Firma selbst. Was produzieren wir an CO₂, wo können wir reduzieren. Auf der anderen Seite stehen die Lösungen, die wir anbieten. Welche Rolle spielt die Haustechnik in der Nachhaltigkeitsagenda der Schweiz? Das sind die zwei Achsen, die wir im Bereich Umwelt verfolgen.

Das ist Work in Progress?

Ja, das ist so. Vieles wurde bisher schon gemacht, ohne dass es dokumentiert worden ist. Jetzt wurden alle Aktivitäten erfasst und damit eine Basis geschaffen. Zum Beispiel verbauen wir in unserem neuen Dienstleistungszentrum Oberbuchsitzen (DCO) eine Photovoltaikanlage mit rund 12 000 m² Fläche und 2 Megawatt Peak Leistung. Es wird eine der grössten Anlagen im Mittelland. Das tun wir aus Überzeugung und weil es einfach notwendig ist. Wir werden dort viel mehr Strom produzieren, als wir selber verbrauchen und ihn deshalb auch abgeben können.

Die Anlage wurde mit dem Partnerunternehmen Solar City entwickelt. Dieses betreibt die Anlage und verkauft uns den Strom zu einem fixierten Preis zurück. Der Rest des Stroms wird ins Netz gespeist. Ein anderes Beispiel ist, dass wir jetzt sukzessive unsere gesamte Fahrzeugflotte in den nächsten Jahren auf Elektrofahrzeuge umstellen, um CO₂-neutral zu werden.

Gibt es Schwerpunkte bei den Produkten, sodass Kühlung, Hygiene, Lüftung oder Wärmepumpen eine grössere Rolle spielen werden?

Der Markt entwickelt sich dramatisch weg vom Öl hin zur Wärmepumpe. Jetzt stellt sich die Frage, ob wir dann keine Ölheizungen oder Gasheizungen mehr verkaufen. Die Antwort ist nein. Wir werden das anbieten, was der Markt verlangt, was unsere Kunden brauchen und wollen und zu welcher Überzeugung sie stehen können. Wir sind hier nicht dogmatisch. Wir werden morgen nicht sagen, dass wir keine Ölheizungen mehr verkaufen. Auch aus der Überzeugung, dass eine gut gewartete neue, moderne Ölheizung viel besser ist, was die Abgase angeht, als eine alte Ölheizung, die schlecht gewartet ist. —□