



Die Geschäftsleitung
der Wolf (Schweiz) AG:
v. l. Michael Sidler,
Michael von Allmen und
Adrian Waser.

Preisdruck und Rohstoffmangel trüben die Aussichten

Die Wolf (Schweiz) AG gehört zu den etablierten Gesamtanbietern im hiesigen Markt für Kälte-, Klima-, Lüftungs- und Heizungsprodukte. Nach einem Generationenwechsel in der Geschäftsführung konzentriert sich das mittelständische Unternehmen heute verstärkt auf die Personalkonsolidierung. Sorgenfalten bescheren der Firmenleitung derzeit die hohen Rohstoffpreise und der steigende Spardruck im Baugewerbe.

Text: Antonio Suárez, Fotos: Nicolas Zonvi

59

Seit ihrer Gründung unter dem heutigen Namen vor beinahe zwanzig Jahren beliefert die Wolf (Schweiz) AG in der Deutschschweiz Installationsfirmen mit Produkten und Komponenten für gebäudetechnische Anlagen und Systeme. Die Handelsfirma mit Sitz in Affoltern am Albis deckt als Lieferantin mittlerweile alle Gewerke ab. Nach eigenen Angaben hebt sie sich durch diese gesamtheitliche Ausrichtung von anderen Mitbewerbern ab. Das Firmenlogo und die Corporate Identity leiht sie sich von einem der wichtigsten Lieferanten aus, der Wolf GmbH aus Mainburg in Bayern, einem führenden internationalen Systemanbieter in der Heizungs- und Klimabranche. Das Zürcher Unternehmen ist exklusiver Vertriebspartner des süddeutschen Herstellers in der Schweiz.

AUSLÄNDISCHE HERSTELLER

«Die Produkte aus dem Hause Wolf machen rund ein Drittel des Umsatzes aus. Wir vertreten Wolf in der Schweiz

und besitzen die Exklusivrechte an deren Brand. Doch wir sind komplett unabhängig von Mainburg», bestätigt Michael Sidler die privilegierte Partnerschaft, wobei der Vorsitzende der Geschäftsleitung grossen Wert auf die Schlusspräzisierung legt. Klar sei man vertraglich verpflichtet, Wolf-Produkte einzusetzen. Trotzdem gebe es viele Projekte, bei denen andere Fabrikate zum Einsatz kämen. Ein Grossteil der Produkte bezieht das Unternehmen aus Deutschland und Italien. Eine langjährige Partnerschaft unterhält das Unternehmen namentlich mit dem Lieferanten HiRef aus Norditalien und dem slowenischen Hersteller Kronoterm. Demgegenüber spielen Schweizer Lieferanten nur eine untergeordnete Rolle. «Komponenten, die in der Schweiz noch erhältlich und preislich konkurrenzfähig sind, versuchen wir natürlich zu beziehen, gerade wenn es um Ersatzteile wie Filter in der Lüftungstechnik geht», bekräftigt Sidler.

FRÜHER AUFSTIEG

Michael Sidler wurde 2016 zum Geschäftsleiter ernannt. Mit damals 31 Jahren kam dieser Aufstieg relativ früh. «Ich wurde gewissermassen ins kalte Wasser geworfen und musste erst noch lernen, was es bedeutet, Geschäftsführer zu sein. Davor war ich ein ganz normaler Mitarbeiter», sagt er rückblickend. Trotzdem war es kein unüberlegter Entscheid: «Ich wusste, wenn die Firma eine Zukunft haben sollte, dann war es der richtige Zeitpunkt – einen anderen gab es nicht. Denn die Alternative wäre gewesen, dass ein Grosskonzern oder ein Lieferant die Firma aufgekauft hätte.

Michael Sidler begnügte sich jedoch nicht mit der Rolle als Geschäftsleiter. Er wollte die Firma auch mitgestalten. Gemeinsam mit Adrian Waser, Leiter Technik, und Michael von Allmen, Leiter Verkauf, holte er sich deshalb zwei Gefährten mit ins Boot und übernahm mit ihnen die Stimmrechtsmehrheit der Akti- —//

engesellschaft. Nach fünf Jahren hat sich der ausgebildete HLKS-Gebäudetechnik-Ingenieur inzwischen mit seiner Rolle angefreundet. Der Aufstieg vom Auftragsleiter Lüftung zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung bot ihm neue Perspektiven. Schon sein Wechsel vom Projektleiter bei einer renommierten Planungsfirma zum Verkäufer bei einem Händler Jahre zuvor war eher ungewöhnlich. «Diesen Schritt machen die wenigsten, denn er gilt in unserer Branche als unkonventionell, weil er eher als eine Art Rückschritt angesehen wird.» Michael Sidler sieht das inzwischen anders: «Heute muss ich sagen, verstehe ich diesen Standpunkt nicht. Denn es war sehr interessant. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, die man in einer Planungsfirma nicht hat, gerade wenn es um die Realisation, Finanzierung und Umsetzung von Ideen geht.»

VIELSEITIGES PORTFOLIO

«Wir sind Händler und befassen uns stark mit dem Projektgeschäft, weniger mit dem Produktgeschäft. Dazu beliefern wir den Markt mit Geräten, die im Prinzip projektbezogen sind und damit die Bedürfnisse des Kunden bzw. Bauherrn befriedigen. Zudem legen wir die Produkte projektspezifisch aus und bieten Dienstleistungen sowie teilweise Inbetriebsetzungen an.» So umschreibt Geschäftsleitungsmitglied und Mitinhaber Michael von Allmen das, was die Wolf (Schweiz) AG ausmacht. In der Planungspraxis intervenieren die Kundenberater von Wolf, sobald es um die Auswahl und Dimensionierung der Geräte geht. Michael von Allmen ist gelernter Kältemonteur und hat sich später zum betriebswirtschaftlichen Kaufmann und im Nachdiplomstudium zum Betriebswirtschaftler weiterbilden lassen. Angefangen hatte er bei Wolf als Verkaufsabteilungsleiter. Inzwischen ist er als Mitglied der Geschäftsleitung Teil der dreiköpfigen Führungsequipe.

Auch Adrian Waser, der Dritte im Bunde, hat einen Background als Techniker. Er ist gelernter Elektromonteur und hat sich nach der Zusatzlehre zum Kältemonteur ebenfalls zum diplomierten Techniker-HF Gebäudetechnik mit Fachrichtung Kältetechnik ausbilden lassen. 2012 kam er zu Wolf, wo er sich sukzessive vom Servicetechniker zum Auftrags- und Projektleiter bis zum Leiter Technik und Mitglied der Geschäftsleitung hochgearbeitet hat. Vielfältigkeit ist das, was

Waser an seinem Job am meisten mag: «In unserem Unternehmen bieten wir das gesamte Portfolio an. Von der Lüftungstechnik über die Befeuchtung und Entfeuchtung bis zur Heizung und Kühlung läuft bei uns alles zusammen, während andere Unternehmen sich etwa nur aufs Heizen oder Kühlen beschränken», sagt er. Kollege von Allmen pflichtet ihm bei: «Wir haben hier die Chance, dass wir als Marktplayer über eine aussergewöhnliche Situation verfügen. Die Vielseitigkeit, die wir haben, gibt unseren Kunden die Möglichkeit, alles aus einer Hand zu erhalten.»

BERATUNGSROLLE IM DREIECK

Kernabsatzgebiet der Wolf (Schweiz) AG ist die Deutschschweiz, schwerge-wichtig der Raum Zürich, der Aargau und die Innerschweiz, wobei in den letzten Jahren Basel und Bern an Bedeutung gewonnen haben. Zuletzt hat sich der Umsatz der Firma stetig und stark erhöht. Im vorletzten Geschäftsjahr überschritt er erstmals die Marke von 10 Millionen Franken. Michael

Sidler schätzt den Marktanteil des Unternehmens über alle Gewerke hinweg auf etwa fünf Prozent. Der Schweizer Markt sei sehr klein, und die Marktteilnehmer kennten sich sehr gut, sagt er. Er nimmt für sein Unternehmen das «Gesamtheitliche» als herausragendes Merkmal in Anspruch. Ein Gesamtanbieter zu sein, sei gerade bei kombinierten Projekten sehr interessant, betont er, und zwar nicht nur für die Planer, sondern auch für die Installateure, weil sie mit nur einem Ansprechpartner Schnittstellen minimieren könnten. Dasselbe gelte für Bauherren und Totalunternehmer.

Im Dreiecksverhältnis zwischen Planern, Installateuren und Lieferanten möchte Sidler mit der Beratungskompetenz punkten: «Der Händler bzw. Lieferant ist heute immer mehr mit seinem Know-how gefragt. Denn der Planer kann heute nicht mehr alles wissen, nicht mehr alle Produkte im Blick haben, vor allem nicht, was die Details betrifft», sagt er. «Ein Planer arbeitet für gewöhnlich mit vielen



«Der Händler ist heute immer mehr mit seinem Know-how gefragt.»

MICHAEL SIDLER

Vorsitzender der Geschäftsleitung und Partner,
Wolf (Schweiz) AG, Affoltern am Albis



«Zurzeit beschäftigen uns sehr stark die erhöhten Rohstoffpreise.»

MICHAEL VON ALLMEN

Geschäftsleitungsmitglied, Leiter Verkauf und Partner, Wolf (Schweiz) AG, Affoltern am Albis

Blackboxes. Das ganze Projekt hat er zwar im Griff. Doch das Herzstück der Anlagen ist für ihn oftmals nur noch eine Blackbox.» Klar gebe es Ausnahmen, ergänzt er. Doch oft seien die Projekte einfach zu gross, als dass man überall Bescheid wissen könne. «Unsere Aufgabe besteht ganz klar darin, in der Beratung zu helfen. Es geht darum, die richtigen Produkte bereits in einer frühen Planungsphase zu platzieren, damit sie in der Praxis auch so ausgeführt werden können. Oft erleben wir, dass Planer zwar sehr gute Theoretiker sind und ganz allgemein darüber Bescheid wissen, was rein technisch möglich ist. Doch in der Praxis muss das Konzept dann auch umgesetzt werden können, wofür die nötigen Produkte notwendig sind, die auch bezahlbar sein müssen. Wir können zwar praktisch jede Maschine herstellen lassen. Aber wenn sie preislich nicht bezahlbar ist, dann bringt das dem Bauherrn schlussendlich auch nichts.»

ENORMER PREIS- UND SPARDRUCK

Auf die Frage nach den Herausforderungen kommt Sidler auf die Preisentwicklung zu sprechen – für ihn das Branchenthema Nummer eins. «Wenn

sogar bei öffentlichen Ausschreibungen der Preis das erste Kriterium ist, darf man sich hinterher nicht über die stetig abnehmende Qualität wundern.» Es fehle an Zeit und Geld. Sowohl bei Planern und Installateuren wie auch bei den Lieferanten werde gespart.

Bislang spürten die drei Geschäftsführer von einem durch die Pandemie verursachten Einbruch oder Rückgang beim Geschäftsgang nur wenig. Im Baugewerbe sei man davon abhängig, was momentan gerade gebaut werde, sagt Michael von Allmen. Und die Bautätigkeit schritt in den letzten eineinhalb Jahren unverändert voran. Laut provisorischer Daten des Bundesamts für Statistik verharren die Bauausgaben im vergangenen Jahr bei einem minimalen Rückgang von bloss 0,3 Prozent bei den Bauinvestitionen praktisch auf Vorjahresniveau. Trotzdem rechnet von Allmen damit, dass die Ausführung so mancher Projekte verschoben oder sistiert wird. «Zurzeit beschäftigen uns sehr stark die erhöhten Rohstoffpreise. Diese dringen oftmals gar nicht bis zum Bauherrn durch, weil sie von den Unternehmen und Lieferanten abgefedert werden, was uns preislich natürlich zusätzlich stark unter Druck setzt.» Bei einem

mehrjährigen Projekt merke man dann schnell, wenn die Preise über die übliche Teuerung hinausgingen. «Die Rohstoffe kosten dann zum Teil das Doppelte oder Dreifache im Vergleich zum Vorjahr», so das Geschäftsleitungsmitglied. «Diese Preise werden dann natürlich ausgehend von den Werken auf die Lieferanten abgewälzt.» Noch vor den hohen Stahlpreisen macht der stark gestiegene Kupferpreis dem Verkaufsleiter im Geschäftsalltag zu schaffen.

MITARBEITERWOHL HAT PRIORITÄT

Viel Motivation für seine tägliche Arbeit schöpft von Allmen in seiner leitenden Funktion aus der Weiterentwicklung des Unternehmens, gerade was das Personal betrifft. Junge Leute zu finden und ihnen eine Perspektive aufzuzeigen, sieht er als eine seiner wichtigsten Aufgaben an. «Wir engagieren uns sehr, damit sich die Mitarbeitenden hier wohlfühlen», sagt er. Die Verkäufer müssen gewisse Umsatz- und Deckungsbeitragsziele erreichen. Verkaufsabschlüsse, die darüber hinausgehen, werden mit Provisionszahlungen entschädigt. Trotz der individuellen Boni zählt bei Wolf aber vor allem die Teamleis- —//



«Der Kühlbedarf steigt. Das merken wir alle.»

ADRIAN WASER

Geschäftsleitungsmitglied, Leiter Technik und Partner,
Wolf (Schweiz) AG, Affoltern am Albis

tung. Zurzeit zählt die Firma 35 Mitarbeitende. Bis Ende Jahr werden voraussichtlich fünf weitere Fachkräfte eingestellt. Besonders schwierig ist die Rekrutierung derzeit im Bereich der Kältetechnik. Hier sei das Personalreservoir trocken, auf dem freien Markt finde man kaum mehr Leute, stellt von Allmen fest. «Man muss Leute aus anderen Gewerken beiziehen oder ganz allgemein bei der Evaluation gewisse Kompromisse eingehen.» Oft kommt man ohne interne Weiterbildung nicht aus. Geschäftsleitungsmitglied Adrian Waser schätzt, dass sich bei den verfügbaren Personalkräften Erstausbildete und solche mit Zusatzausbildungen ungefähr die Waage halten. Wenn man einen Monteureinstelle, dann müsse man halt einen Batzen in die Hand nehmen, um ihn weiterzubilden, schildert er die Sachlage. «Wir haben ein Interesse daran, dass sich die Mitarbeitenden bei uns weiterentwickeln», ergänzt Michael Sidler. «Denn der Personal-mangel ist in unserer Branche ein Riesenthema.» Oft stellt die Firma Fachleute aus dem Planungsbereich ein oder sogar Quereinsteiger. Sidler sieht dies als Chance. So konnte die Firma beispielsweise einen ausgebil-

deten Hochbauzeichner gewinnen, der sich über eine Passerelle der Hochschule Luzern umschulen liess. «Dadurch wechselte er zur Gebäudetechnik. Das ist für uns ein Riesengewinn. Denn er bringt auch aus einem anderen Bereich Know-how mit.»

OHNE FRAUEN GEHTS NICHT

Fehlendes Know-how ist ein wiederkehrendes Branchenproblem. Zwar könne man dem mit Nachwuchsförderung begegnen, aber es dauere einfach oft zu lange, bis entsprechende Fachleute am Markt verfügbar seien, fährt Sidler fort, der gleichzeitig auf die fehlenden weiblichen Fachkräfte hinweist. «Unsere Branche ist immer noch stark männerdominiert. Ohne die Frauen werden wir jedoch in Zukunft nicht auskommen. Hier muss etwas unternommen werden», bekräftigt er. «Klar ist es schwierig. Man ändert das nicht von heute auf morgen. Aber wir müssen dranbleiben.» Könnte man den Fachkräftemangel also mit der gezielten Förderung von Frauen lindern? Sidler antwortet mit einer Gegenfrage: «Wie macht man das? Das Interesse muss ja erst einmal da sein.» Und wie weckt man es? «Ganz sicher nicht, indem man einem 16-jäh-

rigen Teenager eine Anlage zeigt, das muss schon viel früher passieren», entgegnet er.

GEFAHR DER SOZIALEN ISOLATION

Obschon die Pandemie sich in den Auftragsbüchern kaum widerspiegelt, hat sie auch bei Wolf Spuren hinterlassen. Die Herausforderung war umso grösser, als sie zeitlich mit der Firmensitzverlegung von Kilchberg nach Affoltern am Albis zusammenfiel. Der offizielle Umzugstermin war am 1. Juli 2020, als die erste Infektionswelle abebbte. Die Vorbereitungen fanden wegen des Homeoffice gestaffelt statt. Weil die meisten zu Hause arbeiteten, gestaltete sich der Umzug selber aber um einiges einfacher. Alle Kisten konnten an einem Tag gezügelt werden. Entscheidend für den Umzug war die Raumfrage. Die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind dafür in Affoltern weitaus besser. Am alten Standort hätte man weder weiter wachsen, noch die Prozesse bei der Lagerhaltung verbessern können, sagt Sidler. Auch der Arbeitsweg wurde für die meisten Mitarbeitenden kürzer.

Eine weitere Herausforderung war während dieser Zeit die Sicherstellung der Mitarbeiterbedürfnisse. «Wir mussten die Angestellten einerseits vor Covid-19 schützen, andererseits vor sozialer Isolation», bringt es Sidler auf den Punkt. «Es war nicht ganz einfach, hier immer einen Mittelweg zu finden. Manche Mitarbeitende sagten uns, dass sie zu Hause vereinsamten. Deshalb mussten wir dafür sorgen, dass sie gelegentlich im Büro arbeiten konnten, ohne dadurch einen fahrlässigen Infektionsfall zu verursachen, den man anschliessend bereut hätte.» Mit Maskenpflicht und regelmässigen Tests konnte die Sicherheit gewährleistet werden. «Eine Zeit lang arbeiteten hier nur noch vier oder fünf Mitarbeitende. Wir sorgten dafür, dass sie gestaffelt zum Arbeitsplatz kamen. Auch verteilten wir uns in den Räumlichkeiten, um grösstmöglichen Abstand einzuhalten», so Sidler. Mehr oder weniger immer vor Ort waren die Geschäftsführung, die Buchhalterin sowie der Disponent und der Logistiker im Warenlager.

GESTIEGENER KÜHLBEDARF

Eine Folge der Pandemie war auch die steigende Nachfrage nach Luftfiltern und Ionisationsgeräten. Die Lieferwerke richteten sich rasch darauf ein und stellten Geräte vor allem für das B2C-Geschäft her. Sidler bestätigt, dass

etwa 20 Grossgeräte und rund 50 Klein-
geräte dieser Sparte einen Abnehmer
fanden. Weil die Firma hier grosses
Potenzial sah, ging sie den Verkauf pro-
aktiv an und suchte den Kontakt zu den
Schulbezirken, weil Schulhäuser oft
schlecht belüftet werden. «Wir schrie-
ben die Gemeinden und Schulbezirke
an, und es wurde analysiert, wie hoch
die CO₂Konzentration in den jeweili-
gen Schulzimmern war. Es war nicht
überraschend, dass die Obergrenze oft
überschritten wurde.» Das Echo sei
jedoch ernüchternd gewesen, bedau-
ert Sidler.

Jenseits epidemiologischer Erwä-
gungen stellen die drei Geschäftsfüh-
rer aber auch einen anderen Markt-
trend fest, und zwar eine steigende
Investitionsbereitschaft, vor allem
was das Kühlen betrifft. «Der Kühlbe-
darf steigt. Das merken wir alle», sagt
Adrian Waser. «Wir sind ein Stück weit
verwöhnt. Niemand will schwitzen, we-
der zu Hause noch im Büro oder im
Auto. Auch im Supermarkt oder an der
Tankstelle wollen wir nicht schwitzen.
Sobald das Innenraumklima nicht
mehr stimmt, wollen wir etwas dage-
gen tun und sind bereit, für mehr Be-

haglichkeit etwas zu investieren. Kom-
fort ist den Menschen in der Schweiz
sehr viel wert», stellt auch Michael von
Allmen fest. Der Klimawandel und die
damit einhergehende Häufung von
Hitzesommern haben dazu beigetra-
gen: «Es ist nun einmal so, dass die
Leute nicht schwitzen wollen, auch
wenn die Hitzeperiode nur zwei Wochen
dauert. Doch zuletzt hatten wir auch
längere Hitzeperioden. Das Klima ist
heisser geworden. Das stellen wir ganz
klar bei der erhöhten Nachfrage nach
Kühlung fest», beteuert Waser. «Wir
hatten Sommer, bei denen die Höchst-
temperaturen wochenlang über der
30-Grad-Marke lagen. Es gab auch
Hitzennächte mit über 25 Grad. Das ist
natürlich ein sehr wichtiger Treiber für
die Klimabranche.»

WEG VON FOSSILEN BRENNSTOFFEN

Das Gespräch mit der Führungscrowd
der Wolf (Schweiz) AG findet am Tag
nach der Abstimmung zum revidierten
CO₂Gesetz statt, dass die Schweizer
Stimmbevölkerung mit knapper Mehr-
heit ablehnt. «Der Ausgang der Abstim-
mung war enttäuschend und widerspie-
gelt nicht das, was ich mir persönlich

erhofft hatte», bedauert Michael
Sidler, der diese Äusserung als Privat-
meinung verstanden wissen will. «Das
CO₂Gesetz wäre der richtige Schritt
gewesen, um den Anschluss nicht zu
verlieren. Es stimmt mich daher nach-
denklich, dass man das Stimmvolk
nicht davon überzeugen konnte.» In der
Branche sind Erneuerbare Energien
und Energieeffizienz natürlich schon
länger ein Thema. Gut erkennbar an
rückläufigen Zahlen aus dem Portfolio
von Geräten die mit fossilen Brennstof-
fen betrieben werden. Doch für Sidler
handelt es sich eindeutig um Auslauf-
modelle. «Wir wissen, dass wir in zwan-
zig Jahren unser Portfolio nicht mehr
so führen werden wie heute. Zunächst
fällt das Öl weg, dann wird auch Gas
zurückweichen. Noch braucht man die
Brennstoffe teilweise für die Brechung
der Spitzenlasten. Doch bilden die ih-
nen zugrundeliegenden Technologien
ganz klar nicht mehr unseren Haupt-
fokus», stellt er klar. Und noch etwas
fügt Sidler am Ende des Gesprächs
hinzu: «Wenn wir die Energiestrategie
erfolgreich umsetzen wollen, muss uns
klar sein, dass wir bereit sein müssen
für Investitionen.» □