

CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit
CEO Martin Tobler
HG COMMERCIALE (HGC)

«Wir machen das Bauen effizient»

Die HG COMMERCIALE versorgt das Schweizer Baugewerbe seit beinahe 125 Jahren als unabhängige Genossenschaft mit Baumaterial, Holzwerkstoffen, Werkzeugen u.a.m. Im Vorfeld ihres Jubiläums im Jahr 2024 hat sie einen Strategieprozess aufgegleist, der schweizweite Entwicklungsperspektiven beinhaltet. CEO Martin Tobler sagt: «Unsere Kunden – derzeit über 3000 Genossenschafter – sollen davon profitieren».

Herr Tobler, vor zwei Jahren haben Sie die «Strategie 125» initiiert: Welche Ziele liegen ihr zugrunde?

Auf den Punkt gebracht verfolgen wir vier strategische Zielsetzungen, nämlich: Hohe Kundennähe, prompte Lieferfähigkeit in

der gewünschten Menge, Zuverlässigkeit und Entwicklung neuer Dienstleistungen. Wir streben auf lange Sicht nach der Marktführerschaft.

Eckpunkte dieser Strategie sind dabei Wachstum, finanzielle Stärke, exzellente Prozesse und zufriedene Mitarbeitende.

Ausgangspunkt für den Wandel in der strategischen Ausrichtung der HGC war 2017 der Entscheid des Verwaltungsrates, die bisherige betont regionale Organisation in eine schweizweit operierende effiziente HGC überzuführen. Ich selbst stiess im Jahr 2018 zum Unternehmen und konnte das Strategieprojekt und die sich daraus ergebende Entwicklungsoffensive initiieren.

Wie wurde der Strategie-Prozess organisiert und geführt?

Nach dem Grundsatzentscheid des Verwaltungsrates wurde die Strategie von uns zusammen mit dem Kader in Workshops erarbeitet. Die Resultate werden periodisch validiert, neue Entwicklungen laufend eingewoben. Dieses gemeinsame Erarbeiten des Strategie-Projekts passt gut zum definierten Wertfundament der

■ HGC in Vufflens-La-Ville – einer von 43 Standorten in der Schweiz.



HG COMMERCIALE

Die HG COMMERCIALE versorgt das Schweizer Baugewerbe seit beinahe 125 Jahren als unabhängige Genossenschaft mit Baumaterial, Holzwerkstoffen, Werkzeugen und vielem mehr. Sie setzt dabei auf hohe Lieferbereitschaft und Zuverlässigkeit. Die Genossenschaft legt grossen Wert auf Nähe zu ihren Mitgliedern und Kunden, wie auch zu ihren Lieferanten und den Branchenverbänden. Dadurch ist sie jederzeit am Puls der Bauwirtschaft und kennt die Wünsche und Bedürfnisse aller am Bau Beteiligten.

Das breit gefächerte Wissen der HGC wird geteilt, auch in der Projekt- und Planungsphase. Seit ihrer Gründung unterstützt die HG COMMERCIALE die Ausbildung im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe finanziell und gibt so der Branche ihren Erfolg auf nachhaltige Weise zurück.

867 Mitarbeitende (ohne Mitarbeitende im Stundenlohn) in 43 Verkaufsstellen erarbeiteten im Geschäftsjahr 2021 einen Nettoerlös von CHF 801 Mio. (+ 8,4%). Jahresergebnis CHF 7,5 Mio., Eigenkapital CHF 339 Mio.

HGC. Es lautet: «Wir vertrauen. Wir bewegen. Wir verantworten». Wir wollen die Fortentwicklung der HGC eben wirklich zusammen anpacken. Unsere Mitarbeitenden werden unterstützt, sich aktiv mit ihren Vorschlägen einzubringen. Wir setzen auf Eigeninitiative und Selbstverantwortung.

Wo steht die HGC im Schweizer Markt für Baumaterialien?

Wir sind Baumaterialhändler, verstehen uns jedoch als Dienstleister rund um das Bauen, der ausschliesslich für den Schweizer Markt da ist. Unsere Verkaufsstellen und Ausstellungen sind für fast jedermann schnell erreichbar.

Als unabhängige Genossenschaft legen wir grossen Wert auf Nähe zu unseren Mitgliedern und Kunden, aber auch zu Lieferanten und den Branchenverbänden. Dadurch sind wir jederzeit am Puls der Bauwirtschaft und kennen die Wünsche und Bedürfnisse aller am Bau Beteiligten. Unser breit gefächertes Wissen teilen wir gerne mit Kunden und Partnern, bereits auch in der Projekt- und Planungsphase.

Langfristiges Ziel der HGC ist es, die Nummer 1 im Markt zu werden. Grösse ist dabei nicht das Kriterium, nein, wir wollen Anerkennung als Anbieter mit den besten Leistungen erlangen.

Weil wir in vielen Segmenten engagiert sind, treffen wir auf sehr viele unterschiedliche Mitbewerber. Im Quervergleich ist die HGC im Baumaterialhandel mit einem grossen Sortiment für den Hoch- und Tiefbau besonders gut aufgestellt.

Im Sektor Holzwerkstoff haben wir eine gute Marktposition in der Westschweiz und in Bern, wo wir durch Akquisitionen den Markt betreten haben. In der übrigen Schweiz soll der Markt noch entwickelt werden.



■ CEO Martin Tobler.

Im Bereich Gebäudehülle ist es umgekehrt. Hier sind wir in der Ostschweiz sehr stark. In der Baukeramik verfügt die HGC in der Deutschschweiz über eine solide Marktposition. Und im Werkzeugbereich besteht Marktpotenzial in der ganzen Schweiz.

HGC ist als Genossenschaft organisiert: Was bringt das den Mitgliedern?

Als Genossenschaft gehört die HGC ihren Mitgliedern. Diese breite Trägerschaft bildet die Basis für ein ausgewogenes Engagement und eine langfristige Ausrichtung der HGC.

Die über 3000 Mitglieder stammen aus den verschiedensten Sektoren der Baubranche, was die Verankerung der HGC widerspiegelt.

Für die finanzielle Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern, die finanzielle Stabilität und die Sicherstellung der Finanzierung zukünftiger Entwicklungen ist ein hoher Anteil Eigenkapital gemessen an der Bilanzsumme wichtig. Bei der HGC Gruppe liegt die Eigenkapitalquote bei hohen 75%.

Wir leben den Genossenschaftsgedanken. Selbstverständlich haben alle Mitglieder, unabhängig von der Anzahl der Genossenschaftsanteile, eine Stimme an der Generalversammlung und damit die Möglichkeit, die Zukunft der HGC mitzubestimmen. Das Genossenschaftskapital wird grosszügig verzinst; aktuell mit 4%.

Baugarantieversicherungen werden von der HG COMMERCIALE für ihre Mitglieder subventioniert und sind für sie zu solch günstigen Konditionen kaum anderswo erhältlich.

Die HGC teilt ihren Erfolg auch monetär. Treue Kunden werden, wenn immer möglich, mit einer Umsatzrückvergütung direkt belohnt.

Im laufenden Jahr kann eine Umsatzrückvergütung von CHF 4 Mio. an Kunden, die im Lagergeschäft mit uns zusammenarbeiten, ausbezahlt werden. Dazu kommen CHF 1,75 Mio. für die Verzinsung der Genossenschaftsanteile. Die Zusammenarbeit mit der HGC zahlt sich also aus!

Weiterhin wirksam unterstützt wird die Ausbildung des Berufsnachwuchses. Unsere Zuwendungen an den Schweizerischen Baumeisterverband und andere Berufsverbände bleiben mit CHF 1 Mio. in unveränderter Höhe.

Und: Mitte 2021 starteten wir das HGC-Mitgliederprogramm: Exklusive Vergünstigungen aus den Bereichen Multimedia, Fahrzeuge, Genuss, Bauversicherungen, Medien und Dienstleistungen werden auf unserer Website publiziert und laufend ergänzt.

Wie hat die HGC die Belastungen der Covid-Zeit verkraftet?

Rückblickend können wir sagen: Die HGC hat das zweite schwierige Corona-Jahr gut gemeistert und verfügt dank eines starken Geldflusses und einer soliden Eigenkapitalbasis über ein gutes Fundament für eine weiterhin erfolgreiche Entwicklung.

Erfreut stellen wir fest, dass es uns in diesem anspruchsvollen Jahr gelungen ist, die HGC weiterzuentwickeln. Wir erzielten ein hohes Wachstum und gewannen Marktanteile. Zum einen übertraf der Nettoerlös der HGC mit CHF 801 Mio. das Vorjahr um 8,4%,

CEO Martin Tobler



Seit 2018 bei der HG COMMERCIALE engagiert – zuerst Verkaufsdirektor und seit Ende November 2019 Chief Executive Officer. Zuvor war Martin Tobler über zwölf Jahre beim Holzfaserdämmstoff-Produzenten PAVATEX in verschiedenen Positionen tätig, zuletzt Direktor Verkauf & Marketing, und während zwei Jahren war er bei Schweiter Technologies verantwortlich für den weltweiten Aufbau des leichtesten Sperrholzes.

zum anderen haben wir das Jahresergebnis um CHF 3,5 Mio. verbessert. Diesen Erfolg verdanken wir insbesondere dem überzeugenden Sortiment, dem dichten Verkaufsstellennetz mit schweizweit 43 Verkaufsstellen und natürlich unseren Mitarbeitenden. Wir sind nahe bei unseren Mitgliedern und Kunden.

Weil die Bauwirtschaft nicht in einen Lockdown geschickt wurde, konnten wir mehr oder weniger «normal» weiterarbeiten.

■ HGC-Shop auf der eigenen Baustelle.



Verändert hat sich die Art und Weise, wie wir das tun. Wir sind jetzt vermehrt digital unterwegs. Der persönliche Austausch bleibt aber unverändert wichtig. Allerdings: Massiv betroffen haben uns und unsere Kunden die durch die weltweiten Corona-Massnahmen entstandenen Brüche in Lieferketten. Engpässe bei vielen Produkten und Preissteigerungen waren die Folge. Es bleibt eine grosse Herausforderung, unseren Kunden die gewünschten Produkte in ausreichender Menge rechtzeitig und zum bestmöglichen Preis zur Verfügung zu stellen.

Anfang 2022 schien es, als ob die Lieferengpässe sich langsam öffneten. Mit dem Krieg in der Ukraine hat sich das Problem nun weiter verschärft. Das wird sehr anspruchsvoll werden. Und die Preise steigen weiter. Holz, speziell Eichenparkett, ist aktuell ein heikler Beschaffungsmarkt, ebenso Stahl, Draht oder Baukeramik.

HGC will dezidiert wachsen: Was heisst das investitionsmässig?

Die Investitionen in Sach- und immaterielle Anlagen beliefen sich im Jahr 2021 auf CHF 24 Mio. (Vorjahr CHF 12 Mio.). Dank der soliden HGC-Bilanz erfolgte die Finanzierung vollständig aus eigenen Mitteln.

Damit wir unsere Mitglieder in einer modernen Infrastruktur effizient und leistungsfähig bedienen können, wurden zahlreiche, teils grössere Infrastrukturprojekte lanciert. Wir haben im März den Spatenstich für unser Neubauprojekt in Thun machen können und werden bald das Baugesuch für unser neues Zentralschweizer Zentrallager in Inwil einreichen. Kleinere und grössere Um- und Ausbauten finden an unseren Standorten in Chur, St. Gallen, Winterthur und Villars-sur-Glâne statt. Weitere werden folgen.

Im Bestreben, das Vermögen unserer Genossenschaft rentabel zu entwickeln, planen wir überdies die Umnutzung unseres in die Jahre gekommenen Bürogebäudes mitten in Luzern in ein Stadthotel, welches von einem Pächter betrieben werden wird.

Unterstützung der Digitalisierung in der Bauwirtschaft ist Ihnen ein zentrales Anliegen: Was läuft hier beispielsweise?

Wir wollen die digitalen Potenziale erkennen und uns befähigen, sie für unsere Mitglieder auszuschöpfen. Wir beschäftigen uns selbstverständlich mit grossen Themen wie BIM, aber auch mit kleineren digitalen Veränderungen in der täglichen Arbeit.

Konkret haben wir bereits Anfang 2021 ein schweizweites Dispositionstool in Betrieb genommen. Wir disponieren unsere 80 Liefer- und Lastwagen jetzt auf einer Plattform, welche wir in das ERP-System integriert haben. Damit haben unsere Dis-



■ Alles für den Bau im HGC-Showroom.

ponenten einen guten Überblick über alle anstehenden Lieferungen. Alle Chauffeure sind mit einem Tablet unterwegs. Die Kunden können per SMS automatisch informiert werden, wenn sich unser LKW der Abladestelle nähert.

Nach der Digitalisierung der Auslieferungen packen wir in diesem Jahr auch die Digitalisierung in unseren Lagern an. Wir stellen auf elektronische Lieferscheine um. Damit verschwindet der Papierkram in den Lagern komplett, was unseren Mitarbeitenden die betrieblichen Abläufe immens erleichtert.

Seit März 2021 verfügen wir über einen einzigartigen Webshop mit dem gesamten Sortiment. Mit dem Webshop können unsere Kunden ihre Produktivität verbessern, weil die Arbeit automatisierter, effizienter und in besserer Qualität erledigt werden kann. Die gewünschten Produkte und deren Verfügbarkeit sind schnell und einfach abfragbar und bestellbar. Ersichtlich sind auch Belege, frühere Bestellungen und weitere unterstützende Infos. Weil wir Kunden persönlich kennen und betreuen wollen, hält der Webshop auch den Draht zum HGC-Ansprechpartner frei. Kundennähe ist uns in der Tat enorm wichtig.

Neben dem grossen Nutzen birgt die Digitalisierung das zunehmende Risiko von Cyberattacken in sich. Wir beschäftigen uns deshalb laufend mit der Thematik, versuchen uns bestmöglich zu schützen oder das Ausmass möglicher Auswirkungen zu reduzieren. Alle gängigen Sicherheitsstufen sind in unserem System eingebaut. Zudem werden Mitarbeitende und Kunden entsprechend sensibilisiert und geschult. Zum Glück sind wir bisher von Angriffen verschont geblieben.

Ein Blick in die Zukunft der HGC

Taktgeber ist die «Agenda 125» in Anlehnung an unser 125-Jahre-Jubiläum im Jahr 2024. Gemeinsam mit dem Verwaltungsrat

haben wir klare Ziele für 2022 gesetzt in den Bereichen Wachstum, finanzielle Stärke, exzellente Prozesse und Mitarbeitende. Und es wurden entsprechende Massnahmen definiert. Wachsen wollen wir einerseits über neue Dienstleistungen und Sortimenten, über digitale Initiativen sowie durch die Entwicklung unserer Infrastruktur und durch die Erschliessung «weisser Flecken» auf der Marktkarte.

Nach dem Corona-Jahr 2020 und dem Jahr 2021 mit langen Lieferfristen und Materialmangel rechnen viele Experten mit einer hohen Inflation. Für uns ist wichtig, dass wir für jedes Szenario einen klaren Plan haben, eine Richtschnur eben, wie wir die HGC auf dem Weg zur Nummer 1 im Schweizer Baumaterialhandel weiterentwickeln wollen.

Oberstes Anliegen ist es, unseren Mitgliedern zu helfen, ihre Aufträge zeit- und budgetgerecht abzuwickeln. Dabei können wir uns auf kompetente und engagierte Mitarbeitende im Verkauf, in der Logistik und im Category Management verlassen. Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden erfahren auch wir derzeit als grosse Herausforderung. Wir haben in allen Bereichen sehr viele offene Stellen in allen Gegenden der Schweiz.

Marktseitig erwarten wir eine starke Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen. Die wirtschaftliche Erholung im Jahr 2021 und die nach wie vor tiefen Zinsen kurbeln die Nachfrage im Bau an. Vor allem im Bereich des Infrastrukturbaus sind wir zuversichtlich. ■

*Zum Interviewer

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG, berichtet regelmässig über unternehmerische Best Practice. Damit unterstützt der St. Galler Betriebswirtschaftler die CEOs innovativer Unternehmen in ihrem Reputationsmanagement und ihrer Öffentlichkeitsarbeit (maxw.twerenbold@bluewin.ch).