

A full-page photograph of two men standing in a large, modern industrial warehouse. The man on the left is wearing a white short-sleeved button-down shirt, dark trousers, and glasses. The man on the right is wearing a light blue long-sleeved button-down shirt, light-colored trousers, and has a beard. They are both smiling at the camera. Large windows in the background show an outdoor area.

Interview mit Urs und Roy Nussbaum

Zu den Personen

Roy Nussbaum (rechts) ist seit 1996 im Familienbetrieb tätig. Er promovierte 1994 an der Universität Bern in Wirtschaftswissenschaften.

Urs Nussbaum (links) ist seit dem Jahr 2000 im Familienbetrieb tätig. Er schloss 1996 mit dem Lizentiat sein Studium in Betriebswirtschaft an der Universität Bern ab.

Roy und Urs Nussbaum sind seit 2002 Delegierte des Verwaltungsrats und leiten gemeinsam operativ das Unternehmen als Vorsitzende der Geschäftsleitung.

«Wir wollen Innovation am Bau anstossen»

Mit der Eröffnung des Individualwerks Trimbach geht die R. Nussbaum AG einen grossen Schritt in die Zukunft. Die millimetergenaue Vorfertigung von Sanitär- und Heizungsrohren und -komponenten bringt kürzere Bauzeiten, effizientere Abläufe und letztlich mehr Wohnungen. Im Gespräch mit «Phase 5» erläutern die Co-Geschäftsführer Roy und Urs Nussbaum die Hintergründe.

Text: Manuel Fischer, Fotos: Nicolas Zonvi

Das Unternehmen R. Nussbaum AG macht einen grossen Schritt in die objektspezifische Vorfertigung nach Kundenvorgaben und BIM. Was erhofft sich die Unternehmensleitung von dieser grossen Investition?

Roy Nussbaum: Mit dem Individualwerk machen wir einen wichtigen Schritt für die Rationalisierung unserer internen Prozesse. Sein Kernstück ist das vollautomatische Rohrlager, mit dem wir sämtliche Bestellungen, auch jene von Stangenware, effizienter und schneller abwickeln können. Davon profitieren alle unsere Kundinnen und Kunden. Zweitens schaffen wir mit dem neuen Werk Kapazitäten für die objektspezifische Vorfertigung. Ein Thema, das unsere Branche nun schon seit einigen Jahren beschäftigt und das wegen seiner Zeit- und Effizienzgewinne für die Installierenden hochinteressant ist. Drittens – und das wäre jetzt die übergeordnete Sicht – werden in der Schweiz jedes Jahr 10 000 Wohnungen zu wenig gebaut. Wir müssen effizienter und schneller bauen, um diesen Mangel zu beheben. Als Hersteller mit Direktvertrieb sehen wir uns hier in der

gesellschaftlichen Verantwortung und wollen einen Beitrag leisten.

Gesellschaftliche Verantwortung tönt gut. Aber Sie wollen ja mit der getätigten Investition auch etwas Geld verdienen.

Urs Nussbaum: In der Baubranche stehen wir alle unter grossem Preisdruck. Statt einfach weiter auf der ausgepressten Zitrone rumzudrücken, lohnt sich ein Blick auf den ganzen Prozess. Was können wir gemeinsam unternehmen, damit das Bauen effizienter wird? Hier können wir mit der Vorfertigung einen guten Beitrag leisten. Denn wenn die Installation rationeller und schneller erfolgt, kommt das nicht nur der Bauherrschaft zugute, sondern auch der ausführenden Unternehmung.

Der Preisdruck in der Branche ist angesprochen. Da überlegt sich derjenige, der Ihre Vorfertigung als Service in Anspruch nimmt: Wo ist denn mein Anteil an der Wertschöpfung noch?

R. N.: Wir teilen den Effizienzgewinn zwischen unserer Kundschaft und uns auf. —//

Bisher findet die Vorfertigung in der Werkstatt der Unternehmen statt. Weshalb sollte dieser Schritt nun zu Ihnen umgelagert werden?

U.N.: Bei der manuellen Vorfertigung in der Werkstatt oder auf der Baustelle fällt viel Verschnitt an. Dieser muss entsorgt werden, was weder wirtschaftlich noch ökologisch ist. Häufig sind zudem Nacharbeiten notwendig, oder man muss mit dem «Baustellentaxi» zusätzliches Material beschaffen. Bei der Vorfertigung im Individualwerk produzieren wir die nötigen Elemente direkt aufgrund digitaler Daten. Digitale Planung verringert den Verschnitt auf das absolute Minimum. Das benötigte Material kommt passend zum Baufortschritt auf die Baustelle, man kann die Arbeit erledigen und verliert keine Zeit.

Viele kleinere Installationsbetriebe mögen vielleicht noch nicht gänzlich vertraut sein mit den manchmal doch recht komplexen BIM-Modellen.

R.N.: Wir unterstützen unsere Kundinnen und Kunden sehr gerne bei der digitalen Planung. Zudem bieten wir alle nötigen Daten unserer Systeme und Lösungen in verschiedenen Formaten an. Das macht die digitale Planung so einfach wie nur möglich. Und das ist ein weiterer Grund, warum wir als Hersteller mit Direktvertrieb in einer starken Position sind.

Wie sieht dies konkret aus?

R.N.: Wir sind in verschiedenen Normengremien vertreten und wissen frühzeitig, welche Anforderungen ein Produkt erfüllen muss. Mithilfe digitaler Werkzeuge wird das Produkt bei uns inhouse entwickelt, mit Simulationen getestet und schliesslich in unserer Giesserei hergestellt. Danach folgt die Bearbeitung in unserer Armaturenfabrik. Weil wir die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb aus einer Hand anbieten, sind die digitalen Daten von Anfang an vollständig und zuverlässig.

U.N.: Das alles funktioniert dank unseren gut ausgebildeten Mitarbeitenden, die wir auch selber ausbilden. Es gibt bei uns acht Berufslehren, unter anderem für die Polymechanik, Konstruktion oder Giesserei. Diese Fachkräfte bringen ihr «Savoir-faire» auf jeder Stufe unserer hohen Fertigungstiefe ein und gewährleisten die Schweizer Kompetenz.

Ihnen liegt der Produktionsstandort Schweiz am Herzen, auch wenn die Herstellung vieler Produkte anderswo günstiger wäre.

U.N.: Der Blick ausschliesslich auf die Kosten des Werkplatzes Schweiz greift zu kurz: Gut ausgebildete, loyale Mitarbeitende stellen sicher, dass wir qualitativ hochstehende Produkte für den Schweizer

Markt fertigen und unsere Prozesse stetig weiterentwickeln. So bleiben wir wettbewerbsfähig. In den letzten Jahren haben wir grössere Investitionen in die Giesserei, die Armaturenfabrik und nun auch ins Individualwerk getätigt. Diese starke Verwurzelung hier in der Region stellt sicher, dass wir buchstäblich kurze Wege sowohl für das tägliche Geschäft als auch fürs Feedback unserer Schweizer Kundinnen und Kunden haben.

Ich hatte die Gelegenheit, den riesengrossen Nussbaum-Katalog zu überfliegen. Dort gibt es derart viele einzelne Produkte, die der Kunde zwar bei Ihnen beziehen kann, aber wohl kaum alle aus Ihrem Hause stammen können.

R.N.: Wie ein Automobilhersteller können wir nicht jede einzelne Komponente selbst herstellen. Deshalb kaufen auch wir manche Teile bei Zulieferern ein. Doch die Gesamtverantwortung tragen immer noch wir als Hersteller, und deshalb wählen wir unsere Partner sehr sorgfältig aus.

U.N.: Unser Wärmepumpen-Wassererwärmer Aquapro-Ecotherma wurde von uns entwickelt und patentiert. Er umfasst über 100 Komponenten, die wir teilweise auch einkaufen. Doch die Montage, die Qualitätskontrolle und die Auslieferung erfolgen hier bei uns in Trimbach. Bei der Endkundin oder dem Endkunden übernehmen wir die Inbetriebnahme, kümmern uns um den Service und helfen auch bei der Optimierung via Fernwartung. Am Schluss ist es ein Nussbaum-System, für dessen Qualität wir mit unserem Namen bürgen.

«In der Baubranche stehen wir alle unter hohem Preisdruck.»

URS NUSSBAUM

Co-Vorsitzender der Geschäftsleitung, R. Nussbaum AG



Eines dieser Partnerunternehmen ist die deutsche Viega aus dem Sauerland, ein mittelständisches Unternehmen in Familienhand, ebenfalls spezialisiert auf die Fertigung von Produkten für die Sanitär- und Heizungsinstallation.

R. N.: Wir sehen uns als Netzwerk von ähnlich positionierten und kompetenten Unternehmen. Dank unserem intensiven Austausch können wir uns gegenüber den grossen Konzernen gut behaupten. Mit Viega zum Beispiel haben wir viele gemeinsame Lösungen entwickelt und auch gemeinsam patentiert. Es ist ein Geben und ein Nehmen.

Einige Ihrer Mitbewerber machten in den letzten Jahren viel Werbung für Mehrschichtverbundrohre, die in Verteilsystemen vermehrt in Hausinstallationen zum Einsatz kommen sollen.

R. N.: Kunststoffe werfen vermehrt Fragen auf, etwa hinsichtlich der Trinkwasserhygiene und der Migration unerwünschter organischer Verbindungen. Ich erwähne hier als Beispiele PFAS oder Weichmacher. Deshalb raten wir davon ab, die ganze Installation mit Kunststoffrohren auszuführen. Wir bevorzugen Edelstahl und empfehlen Kunststoff höchstens für die letzten wenigen Meter der Etagenleitungen, da der Rohrinhalt bei der Nutzung innerhalb von 5 Sekunden verworfen wird.

Wechseln wir noch zum Thema Verkauf. Heute gibt es in der Schweiz unbediente Abholmärkte, in welchen 24 Stunden am Tag Ware bezogen werden kann. Haben Sie ähnliche Pläne?

R. N.: Nein, denn unsere Kundschaft schätzt die Beratung und den Austausch mit unseren Mitarbeitenden in den Filialen. Unbediente 24-Stunden-Filialen braucht es gemäss unseren Beobachtungen nicht. Was wir jedoch erwägen, sind erweiterte Bezugszeiten. So könnten unsere Kundinnen und Kunden auch nach Filialschluss ihre fixfertig gerüsteten Bestellungen abholen.

Typisch für das Unternehmen ist auch die eigene Verkaufsorganisation mit zahlreichen Standorten in der ganzen Schweiz. Will man auch in Zukunft daran festhalten?

R. N.: Ja, der Direktvertrieb ist in der DNA unseres Unternehmens eingeschrieben. Unser Urgrossvater Ru-



«Der Direktvertrieb gehört zur DNA unseres Unternehmens.»

ROY NUSSBAUM

Co-Vorsitzender der Geschäftsleitung, R. Nussbaum AG

dolf Nussbaum war ursprünglich Aussendienstmitarbeiter bei der Armaturenfabrik Lyss. 1903 gründete er sein eigenes Unternehmen, einen Handelsbetrieb. Er war immer sehr nahe an der Kundschaft. Das bewog ihn, 1907 eine eigene Giesserei zu gründen. Denn nur so konnte er direkt umsetzen, was die Kundschaft als Wünsche äusserte. Mit dieser engen Verzahnung von Kundendienst, Verkauf und Herstellung sind wir seither immer gut gefahren. Das direkte, ehrliche Feedback bleibt unbezahlbar. Wenn etwas nicht so funktioniert, wie es sollte, hören wir es sofort und können sogleich die nötigen Verbesserungen anpacken.

U. N.: Das Filialnetz bietet unseren Kundinnen und Kunden Sicherheit. Denn einerseits können sie so in ihrer Region kurzfristig auf die vielen Artikel unseres Vollsortiments zugreifen. Andererseits ist auch die Beratung durch unser geschultes Personal garantiert. Ergänzt wird

das physische Filialnetz durch unseren Online-Shop mit durchgängig digitalem Prozess – die Wahlfreiheit für die Kundschaft, sich situationsabhängig für den für sie optimalen Kanal entscheiden zu können, wird sehr geschätzt.

Es ist doch erstaunlich, dass sich ein Industrieunternehmen über eine so lange Zeit fit halten kann. Was bringt die Zukunft für Nussbaum?

R. N.: Wir wollen unsere Leistungen innerhalb des ganzen Gebäude-Lebenszyklus weiterentwickeln, mit und zugunsten unserer Kundschaft.

U. N.: Das Umfeld bringt ständig neue Herausforderungen. Wir sind uns sehr bewusst, dass die bisherige erfolgreiche Unternehmensgeschichte keine Garantie für die Zukunft ist. Kundennähe, Innovation und eine langfristige Perspektive sind einige unserer zeitlosen Erfolgsfaktoren als Familienunternehmen. —□