



die **baustellen**

Fachzeitschrift für Hoch-/Tief- und Spezialbau Nr. 06 2021

Nach Norm und auf Mass

Wie Christoph Hofer-Wyss das familiengeführte Emmentaler Unternehmen zur erfolgreichen Vorfabrikation führte.

Spezial: Baumaschinen, Geräte, Krane

Mit Präsentation der Brech- und Siebanlagen.

Brücken in Vielfalt

Vom Foodstore bis zum Donau-Übergang.

Baustoffkreislauf

Was Schweizer Unternehmen investieren.



WYSS AG
BETONSCHÄCHTE

EPAL

WYSS AG

«Die Massanfertigung ist für uns eine grosse Chance»

Text und Fotos: Beat Matter

Die Wyss AG ist eine familiengeführte Emmentaler Bauunternehmung mit über 60-jähriger Geschichte. Mit dem Einstieg in die Vorfabrikation von Betonschächten und weiteren Produkten ist der Firma ein bemerkenswerter Differenzierungsschritt gelungen.

In Schüpbach, 30 Minuten ausserhalb von Bern idyllisch im Emmental gelegen, stapeln sich die Schachtelemente in hohen runden Türmen vor der Produktionshalle der Wyss AG. Lastwagen werden mit der Betonfracht beladen. Sie beliefern landesweit Baustellen mit den massgeschneidert vorgefertigten Produkten. Christoph Hofer-Wyss, Geschäftsleitungsmitglied der Wyss AG und Bereichsleiter Betonschächte, marschiert durch die Produktion, verschafft sich einen Überblick, klopft da und dort auf eine Schulter und fachsimpelt kurz mit dem Mitarbeitenden an der CNC-Maschine. Das Geschäft läuft.

Herr Hofer, wir treffen uns hier in der Vorfabrikation, einem Bereich der Wyss AG. Erklären Sie doch kurz die Gesamtunternehmung.

Gerne. Die Wyss AG wurde 1960 von Othmar Wyss als klassische Bauunternehmung gegründet. 1985 erfolgte die Übergabe vom Firmengründer an die zweite Generation, an Martin Wyss. Das Baugeschäft hat seinen Standort in Eggwil, keine zehn Minuten von der Vorfabrikation in Schüpbach entfernt.

Wie kam die Vorfabrikation zur Aktivität des Baugeschäfts dazu?

Wegen gesundheitlicher Probleme musste der Firmengründer nach der Übergabe seine physische Arbeitstätigkeit reduzieren. Er verlagerte sich in der Folge auf das Tüfteln. Er studierte und probierte an einer effizien-

ten Schalung für einen Normschacht herum. Schliesslich gelang es ihm, eine solche zu entwickeln. Ab 1995 war die Firma in der Lage, den regionalen Markt mit vorgefertigten Normschächten zu bedienen. Drei Jahre später lief eine Zusammenarbeit mit Creabeton an, wodurch der Wyss-Normschacht schliesslich schweizweit abgesetzt werden konnte.

Durch die Zusammenarbeit wurden die Wyss-Betonschächte landesweit bekannt. Nach deren Beendigung rund zehn Jahre später waren Sie in der Vermarktung jedoch wieder auf sich gestellt. Was bedeutete das?

Zunächst einmal einen grossen Einschnitt. Während Jahren hatten sich intern zwei Mann um die Vorfabrikation gekümmert und realisierten einen konstanten und relativ gut prognostizierbaren Nebenverdienst zum Baugeschäft. Als die Zusammenarbeit mit Creabeton zu einem Ende kam, brach dieser Nebenverdienst von einem Moment auf den anderen praktisch weg. Denn alle Marktaktivitäten, die über das Emmental hinaus passierten, liefen bis dahin über diese Verkaufsorganisation. Damit standen wir vor zwei Möglichkeiten: Entweder wir lassen die Vorfabrikation auslaufen. Oder wir investieren und geben Gas.

Und hier kamen Sie ins Spiel.

Richtig. Mit dem Entscheid, die Vorfabrikation nicht auslaufen zu lassen, sondern im Gegenteil zu stärken, ergab sich für mich die

Chance, ins Unternehmen zu kommen. Ich war zu diesem Zeitpunkt bereits mit der Tochter von Martin Wyss liiert, hatte mir aber bis dahin nie vorgestellt, im Familienbetrieb tätig zu werden. Aus dem Nichts heraus kam damals die Anfrage, ob es mich interessieren würde, den Bereich der Vorfabrikation so aufzustellen, dass er eine Zukunft hat. Das reizte mich.

Wie fanden Sie Wege, um das landesweite Geschäft neu zu beleben?

Unser Glück war es, dass wir nicht ganz bei null starten mussten. Da unser Produkt in den Jahren zuvor konsequent als «Wyss-Normschacht» vermarktet und vertrieben wurde, war unser Name von Genf bis ins Bündnerland bekannt und genoss einen sehr guten Ruf. Darauf konnten wir aufbauen. Aber natürlich mussten wir «richtig ad Säck». Wir suchten und fanden neue Vertriebspartner. Wir intensivierten gleichzeitig unsere eigenen Kundengespräche und identifizierten dabei Optimierungspotenziale beim bestehenden Produkt sowie Ansätze für eine Sortimentsausweitung. Wo können wir besser werden? Wie können wir schneller werden? Womit können wir den Kunden zusätzlich unterstützen? Diese Fragestellungen waren nicht neu für uns. Denn als Bauunternehmung wussten wir aus eigener Erfahrung, welche Schwierigkeiten auftreten können und wie wichtig es ist, auf fachkundige Zulieferer mit offenen Ohren zählen zu können. Parallel dazu investierten wir in die Produktion. Wir nahmen eine innovative CNC- ▶



Just-in-time-Lieferungen bedingen eine flexible Logistik. Die Wyss AG Betonschächte schafft das mit kurzen Durchlaufzeiten und eingeschliffenen Prozessen.

gesteuerte Schachanlage in Betrieb, die es uns erlaubte, in die Produktion von Massschächten einzusteigen, die in den folgenden Jahren immer wichtiger für das Unternehmen wurden. Kurzum: Wir glaubten an unsere Chancen und gaben in der Vermarktung wie auch in der Produktion Vollgas.

Gelang es, die Schweiz als Absatzmarkt zurückzugewinnen?

Es gelang uns nicht nur, innert kurzer Zeit auf das Produktionsniveau früherer Jahre zurückzufinden, sondern wir konnten die Produktionsmengen bedeutend ausbauen. Aus heutiger Sicht war unsere Vorfabrikation ein Sportwagen, der ein Jahrzehnt lang nur im zweiten Gang fuhr. Im Zuge der Neuausrichtung gelang es, hochzuschalten. Das ging nicht von allein. Es brauchte Schnauf.

Wie ging die Entwicklung weiter?

Wir konnten ein stetiges Wachstum realisieren und die Produktion in mehreren Schritten ausbauen. Nicht nur mengenmässig ging es aufwärts, sondern wir bauten auch das Sortiment sukzessive aus. Wir starteten mit dem Normschacht und Standard-Betonelementen. Schliesslich kamen Massschächte in allen Grössen hinzu, was für uns eine grosse Chance darstellte. Später entwickelten wir daraus Lösungen für Komplettschächte. Ergänzend dazu rüsteten wir die Produktionshalle weiter auf und schafften so die Möglichkeit, schwere Betonelemente bis zu 20 Tonnen auf Mass zu produzieren. Daneben merkten wir, dass ein Bedürfnis nach Sichtbetonelementen für den dekorativen Bereich

besteht, das wir bedienen können. Wir haben uns in den vergangenen gut zehn Jahren konsequent nach den Bedürfnissen unserer Kundschaft ausgerichtet. Das zahlt sich aus.

Der Markt ist hart umkämpft.

Wie erleben Sie den Wettbewerb?

Es mag sie überraschen: Ich erlebe ihn als nicht so dramatisch. Wir bewegen uns mit unserem Kernsortiment in einer Nische. In dieser Nische haben wir uns über die Jahre zum Spezialisten gemausert, der in der Lage ist, jeden Schacht auf Kundenwunsch vorfabrizieren und landesweit liefern zu können.

In welchen Stückzahlbereichen produzieren Sie?

Wir suchen mit unserer Produktion explizit nicht die Grossserie. Für mehrere Hundert oder gar Tausend Stück sind wir die Faltschen. Wir sind vielmehr die Ansprechpartner für die Kundschaft, die komplexe Anforderungen stellt und damit vielfach zeitlich knapp dran ist; eine Manufaktur für Massanfertigungen und kleine Serien. In diesem Bereich können wir auftrumpfen.

Mit der Vorfabrikation ist der Wyss AG eine beachtliche Entwicklung geglückt.

Wie hat sich im gleichen Zeitraum die Bauunternehmung entwickelt?

Im Baugeschäft sind wir mit einer allgemein rückläufigen Bautätigkeit in der Region konfrontiert. Dies, nachdem wir im Emmental Jahrzehnte erlebt hatten, in denen viel Infrastruktur erstellt werden musste, um die Region zukunftsfähig zu machen: Bachverbauun-

gen, Strassen, Leitungsbau, Schulhäuser, Feuerwehrmagazine – in all diesen Bereichen war Entwicklung nötig. Diese ist heute vielerorts vollzogen. Und da die Bevölkerung in der doch relativ strukturschwachen Region stagniert, zeichnet sich in den nächsten Jahren kein ausgeprägter Baubedarf ab. Wir kamen angesichts dessen zum Schluss, dass es nicht sinnvoll ist, die angestammte Grösse des Baugeschäfts auf Gedeih und Verderb zu halten – und dafür laufend grössere Risiken und weitere Wege in Kauf zu nehmen. Personell ist die Wyss AG in den vergangenen Jahren gleich gross geblieben. Es gab allerdings eine Verlagerung vom Baugeschäft zur Vorfabrikation.

Die Wyss AG ist nun einmal etwas abseits der Agglomeration ansässig.

Blicken Sie pessimistisch in die Zukunft?

Nein. Mit Blick auf die Vorfabrikation bedeutet unser Standort keinen entscheidenden Nachteil. Wir sind in einer halben Stunde auf der Autobahn und dann schnell in der ganzen Schweiz. Das Verhältnis zwischen Produktions- und Transportkosten passt ebenfalls. Die Rechnung sähe anders aus, würden wir im Massenmarkt mitmischen wollen. Im Bereich der Mass- und Spezialanfertigungen aber können wir uns gut von grossen Produzenten abgrenzen.

Welche Zukunft sehen Sie für die Bauunternehmung?

Klar ist, dass man sich als klassisches Baugeschäft neu orientieren muss. Was früher funktioniert hat, funktioniert heute nicht mehr, weil sich erstens die Bedürfnisse verändert haben und zweitens zahllose Firmen dieselben Dienstleistungen anbieten. Ich sehe aber durchaus Bereiche, in denen wir Stärken haben: Im Bereich der Trinkwasserfassungen beispielsweise, um die sich viele andere gar nicht mehr kümmern. Auch im Umbau sehe ich mit unseren hervorragenden Handwerkern Chancen. Im Zusammenspiel mit der Vorfabrikation bin ich für die Entwicklung des Unternehmens durchaus zuversichtlich.

Aber: Während die Vorfabrikation früher der Nebenverdienst der Bauunternehmung



An der Anlage bespricht Christoph Hofer mit Maschinist Dominik ein Detail. Dank der CNC-Anlage können auch Sonderbauteile direkt im Beton eingegossen werden.

mung war, ist es heute der wichtigste Geschäftsbereich.

Ja, die Gewichte haben sich verlagert. Um der Entwicklung Rechnung zu tragen, haben wir die Unternehmung so umstrukturiert, dass die Vorfabrikation mittlerweile ein Profitcenter der Wyss AG ist. Tatsächlich sind die Aussichten in der Vorfabrikation besser, die Optionen interessanter. Demgegenüber sind wir mit der Bauunternehmung mit sehr grossen Risiken konfrontiert, die wir unter einem wahnsinnig hohen Marktdruck an nicht optimaler Lage tragen müssen. Das Baugeschäft kann unter diesen Umständen nicht der Bereich sein, den wir pushen.

Die Wyss AG ist eine klassische Familienunternehmung. Das dürfte lokal zum guten Image beitragen. Aber wirkt das auch landesweit?

Absolut. Als Familienunternehmung stösst man schweizweit grundsätzlich auf positive Reaktionen. Hinzu kommt: Aus zahlreichen Gesprächen in den vergangenen Jahren durfte ich mitnehmen, dass die Emmentaler im Ruf stehen, gute Handwerker zu sein, die effiziente und pragmatische Lösungen suchen. Mir war dieses Image gar nicht bewusst, aber es freut uns natürlich. Ebenfalls zur positiven Wirkung trägt bei, dass wir selbst vom Bau herkommen, wir also in den meisten Fällen selbst schon mit den Herausforderungen und Problemen konfrontiert waren, die unsere Kunden bewegen. Diese Nähe und dieses Verständnis für die Heraus-

forderungen unserer Kunden sind eine hervorragende Basis für uns.

Können Sie solche und weitere positive Faktoren in die Preisgestaltung einfließen lassen? Oder zählt letztlich in der Vorfabrikation nur das günstigste Angebot?

Selbstverständlich müssen wir uns preislich dem Markt anpassen. Absolut entscheidend in der Vorfabrikation aber ist, dass das geforderte Produkt passend und rechtzeitig auf der Baustelle ankommt. Denn dreht in der Supply Chain ein Rädchen nicht wie geplant, holpert es in der Folge im gesamten Bauablauf. Mit unserer qualitativ hochwertigen Produktion und der zuverlässigen Logistik haben wir hier gute Karten. Ich baue deshalb nicht darauf, mir die Aufträge nur dank Rabattprozenten reinzuholen, im Wissen darum, dass bei der nächsten Ausschreibung ein anderer günstiger offerieren wird. Vielmehr strebe ich langfristige Zusammenarbeiten mit unseren Kunden an, bei denen absolute Verlässlichkeit, Qualität und das faire Preisschild gleichermassen zählen. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen erfreulicherweise, dass wir solche Kunden und Zusammenarbeiten finden.

Rechtzeitige Lieferung ist also das A und O. In vielen Fällen werden Sie aber schon die Bestellung zu einem viel zu späten Zeitpunkt erhalten, oder?

Natürlich (lacht)! Aber ich halte mich nicht damit auf, dies als Fehlleistung im Baupro-

zess zu beklagen, sondern sehe darin die Herausforderung, die wir als Produzent meistern müssen. Das tun wir, indem wir Produktion und Logistik stetig weiterentwickeln und noch effizienter gestalten. Wir reklamieren also nicht, wenn der Kunde am Dienstag anruft und bis Freitag seine Ware auf der Baustelle braucht. Sondern wir analysieren, was in der gegebenen Frist möglich ist. Reicht die Zeit nicht für die volle Produktion, können wir dem Kunden vielleicht mit einer Teillieferung einen Dienst erweisen. Oder vielleicht haben wir sogar eine vom Devi abweichende Idee, wie der Kunde effizienter als geplant ans Ziel kommen könnte. Wir sind sehr gern bereit, unsere Kunden mit all unserem Know-how so zu beraten, dass Lösungen entstehen, die sinnvoll und realisierbar sind. Wir verstehen das als integralen Bestandteil unserer Arbeit.

Eine Schalungsinnovation war die Grundlage für die Entwicklung der Vorfabrikation der Wyss AG. Ist der Bereich danach innovativ geblieben?

Zweifellos. Seit den 1990er-Jahren ist es uns diverse Male gelungen, mit neuen Entwicklungen noch besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen. Ausgehend von den Schachtunterteilen, die wir zu Beginn produzierten, entwickelten wir beispielsweise den Systemschacht Wyss Koring. Dabei handelt es sich um ein Schachtoberteil, bei dem die Höhe in 5-Zentimeter-Schritten zwischen 50 und 240 Zentimeter beliebig gewählt werden kann. Aus dieser Entwicklung heraus ist wiederum die Idee entstanden, im Bereich der Quelfassung einen weiteren Schwerpunkt zu setzen. Wir können in diesem Bereich Reservoirs herstellen, aber auch grössere Volumen anbieten. Wir haben hierzu einen Tunnel entwickelt, der als Retentionsvolumen oder Reservoir verwendet werden kann. Das ist nur ein grober Überblick über die vielfältigen Entwicklungen, die wir vorantreiben konnten. Wohin diese Reise weitergeht, werden uns auch weiterhin die Kunden sagen.

Was motiviert Sie zu dieser steten Innovationstätigkeit?

Sie liegt in unserem Selbstverständnis. Wir sind stark darin, aus Erfahrungen und Kun- ▶

denwünschen laufend neue Erkenntnisse zu ziehen, die wir in die Produktion einfließen lassen. Unsere Kunden haben viele Player um sich herum, die ihnen zusätzliche Aufgaben auferlegen. In der Vorfabrikation sind wir dafür da, ihm mit guten Lösungen Steine aus dem Weg zu räumen.

Inwieweit spüren Sie als Produzent den Digitalisierungsschub?

Bei all den Diskussionen über BIM und Digitalisierung darf man eines nicht vergessen: All die digitalen Systeme und Prozesse sind nur so gut wie die Daten, die ihnen zugrunde liegen. Wir sprechen heute von 3D oder gar 4D. In der Praxis erscheint aber maximal 2,5D realistisch. Wir sprechen von Grundrissen, ergänzt mit gewissen Höhenangaben, mit viel mehr würde ich auf der grossen Fläche in nächster Zeit nicht rechnen. Natürlich kann man in Einzelprojekten die Potenziale bis zum Gehnichts mehr ausloten. Aber es wird nie so sein, dass jedes Bauwerk in 3D oder 4D gezeichnet und in einer Cloud abgelegt wird.

Ist Ihre Produktion BIM-ready?

Ja, wir können in 3D arbeiten und waren auch schon in sogenannte BIM-Projekte involviert. Bislang sind das aber seltene Einzelprojekte. Man muss eines sehen: Selbst wenn wir die notwendigen Daten im BIM-

Projekt über die Cloud reinbekommen, können wir sie in der Produktion nicht 1:1 in die Maschine einspeisen. Die dafür nötigen Schnittstellen sind nicht vorhanden, die Realisierung eines Bauwerks ist weiterhin mehr als einen Klick entfernt.

Im Bereich des Infrastrukturbaus, in dem Sie mit den vorgefertigten Schächten stark sind, könnten digitale Modelle auf sehr lange Frist sehr nützlich sein.

Das ist in der Theorie richtig. In der Praxis aber kommt es regelmässig vor, dass in Projekten zwar Pläne vorliegen, der zuständige Ingenieur jedoch nicht zulässt, dass wir diese Pläne für die Vorfabrikation nutzen. Er will sich zunächst vergewissern, ob die Situation vor Ort wirklich so ist, wie es der Plan darstellt. Oft ist das nicht der Fall und der Plan muss angepasst werden. Tritt dieser Fall ein, hilft kein starrer digitaler Prozess, sondern zählt nur noch ein schneller und verlässlicher Lieferant, der innert nützlicher Frist exakt das produzieren kann, was in dem offenen Graben drin benötigt wird. Die ganze Wirtschaft wird auf mehr Agilität getrimmt. Sie wird auch im Baubereich gefordert bleiben.

Sie sind seit zwölf Jahren in der Firma. Seither hat sich in Ihrer Vorfabrikation viel bewegt. Welche Entwicklung sehen

Sie, wenn Sie nochmals ein Jahrzehnt nach vorne blicken?

(lacht) Hätten Sie mich 2009 gefragt, wo ich und wo wir 2021 stehen, so hätte ich keine Ahnung gehabt. Ebenso geht es mir heute. Wir befinden uns als Gesamtunternehmung am gleichen Punkt wie viele andere in dieser Branche. Wir stehen vor der Herausforderung, mit grossen Risiken und knappen Margen Möglichkeiten zu finden, um die Firma zu stabilisieren und gleichzeitig ein Entwicklungspotenzial zu schaffen. Ideal ist es, wenn jeder Unternehmer auf diese Fragestellung eine eigene Antwort findet. Denn wie die letzten Jahre und Jahrzehnte zeigen, führt es nicht zu einer guten Marktentwicklung, wenn die meisten Marktteilnehmer dasselbe anbieten. Mit dem Aufbau und der Weiterentwicklung unserer Vorfabrikation ist uns in dieser Situation ein Differenzierungsschritt gelungen, der mich zuversichtlich stimmt. Ich hoffe und arbeite daran, dass wir auf diesem Weg gut weiterkommen.

Mit Ihrer Frau repräsentieren Sie die dritte Generation im Unternehmen. Ist die Übergabe schon geregelt?

Die Grundidee ist klar: Das Unternehmen soll in Familienbesitz bleiben. Der Prozess läuft.

Sie haben vier Kinder. Wirtschaften Sie selbst auch schon mit Blick auf die nächste Generation?

Natürlich sind die Absichten und Hoffnungen immer so gelagert, dass das Unternehmen bestehen bleibt und sich weiterentwickeln kann. Zugleich darf man der Art und Weise, wie sich das konkret ergibt, kein zu enges Kleid anziehen. Die Firma braucht einen soliden Stand, muss aber dorthin wachsen können, wo Bedürfnisse bestehen und sich gute Chancen bieten. Ich vergleiche es oft mit einem Garten, in dem man Verschiedenes angesät hat: Was wächst, muss man weiterpflegen. Was die Schnecken fressen, lässt man lieber sein. ■

Persönlich



Name: Christoph Hofer-Wyss
Funktion: Vorsitzender der Geschäftsleitung Wyss AG, Bereichsleitung Betonschächte und Inertstoffdeponie
Alter: 40
Zivilstand: verheiratet, vier Kinder
Hobbys: Segeln, Pistolenschiessen, OL
Werdegang: Nach einer Lehre als Tiefbauzeichner bildete sich Christoph Hofer an der Berner Fachhochschule in Burgdorf zum Bauingenieur FH weiter. Er gewann erste Berufserfahrung als Projektleiter in der Planung und der Industrie. 2009 übernahm er die Leitung der WYSS-Betonschächte. Parallel zum Aufbau der Vorfabrikation in Schüpbach führte er Hoch- und Tiefbaustellen im Familienunternehmen O. Wyss AG. 2014 bestand Christoph Hofer die Prüfung zum eid. dipl. Baumeister. Seit 2017 ist er Vorsitzender der O. Wyss AG Eggwil.