





Luft, Raum und Zeit  
125 Jahre Zehndergeschichte

# OHNE VERGANGENHEIT KEINE ZUKUNFT

## 125 JAHRE ZEHNDERGESCHICHTE

*Wie meinen Vorfahren liegt auch mir viel daran, dass wir von der Zehnder Group unsere Geschichte und unsere Werte kennen. Denn sie sind die Leitplanken unseres Handelns auf dem Weg in die Zukunft. So zeigt uns der Blick in die Vergangenheit etwa, dass wir in unserer 125-jährigen Geschichte immer wieder Chancen genutzt und Krisen gemeistert haben. Und gerade diese Erkenntnis sollte uns in diesem schwierigen, von der Corona-Pandemie überschatteten Jubiläumsjahr Vertrauen und Zuversicht geben.*

*Wir haben also allen Grund, an unserem 125. Geburtstag mit Stolz, Dankbarkeit und Zuversicht in die Zukunft zu schauen. Ich bin überzeugt, dass wir auch aus dieser Krise gestärkt hervorgehen werden.*

*Die vorliegende Schrift des Historikers und Journalisten Dr. Christoph Kohler führt die «Zehndergeschichte» fort, die 1995 anlässlich des 100-Jahr-Jubiläums erschienen ist. In «Luft, Raum, Zeit – 125 Jahre Zehndergeschichte» fokussiert der Autor folglich die jüngere Geschichte der Zehnder Group bis 2020. Zwei strategische Weichenstellungen prägen diese Ära: zum einen der anfangs durchaus abenteuerliche Einstieg in den chinesischen Markt, zum anderen die Ausweitung unserer Geschäftstätigkeit vom «Heizen» hin zum «Lüften und Kühlen». Damit entwickeln wir uns seit nunmehr 20 Jahren zu einem globalen Anbieter von umfassenden Lösungen für ein gesundes und umweltschonendes Innenraumklima.*

*Was mir und wohl uns allen in diesem Jubiläumsjahr fehlt, sind der festliche Rahmen und das gemeinsame Feiern. Das COVID-19-Virus hat nicht nur die Menschen, sondern auch die Wirtschaft infiziert. Und es hat zu Verhaltens- und Hygieneregeln geführt, die ein unbeschwertes Feiern unmöglich machen. So begehen wir unser 125-jähriges Jubiläum in aller Zurückhaltung. Unser Stolz auf das Erreichte unterzieht sich der Demut, dass die Menschheit einmal mehr in ihrer Geschichte einem Naturereignis gegenübersteht, das grösser ist als wir und das jede Planung und jedes Kalkül zunichte macht.*

*Die Folgen sind bis heute nicht absehbar – und dürften dann im nächsten Jubiläumsbuch 2045 beschrieben sein.*

*Gränichen, September 2020*



*Dr. Hans-Peter Zehnder*

## VOM MECHANIKER ZUM MARKTFÜHRER FÜR HEIZKÖRPER

***Nicht Heizkörper, sondern Motorräder machen den Namen Zehnder zur schweizerischen Berühmtheit. Die preisgünstigen Leichtmotorräder aus Gränichen werden in den 1920er-Jahren zum Sinnbild für die Motorisierung des kleinen Mannes. Erst aus der Not heraus entsteht 1930 jenes Produkt, das Zehnder nachhaltig zum unternehmerischen Erfolg führen wird: der erste Stahlrohr radiator Europas.***

Das Unternehmertum der Zehnders beginnt bescheiden. Nachdem Jakob Zehnder 20 Jahre lang in einer Musikdosen-Fabrik gearbeitet und jeden Rappen zur Seite gelegt hat, baut er sich 1895 in seinem Heimatdorf Gränichen ein kleines Wohnhaus mit Werkstatt. Hier führt er fortan als selbstständiger Mechaniker Reparaturen aller Art aus. Gelegentlich kann er zudem ein Fahrrad der deutschen Marke «Adler» absetzen, deren lokaler Vertreter er ist. Später nimmt er auch Schreib-, Näh- und Waschmaschinen sowie Motorräder in sein Sortiment auf.

Sieben Söhne hat Jakob Zehnder; sie lassen sich zu Kaufleuten und Mechanikern ausbilden. Immer mehr beteiligen sie sich am Geschäft und drängen ihren Vater, die Werkstätte zu erweitern. Dies geschieht im Winter 1911/12 mit der Erstellung eines kleinen Fabrikbaus. Am 1. März 1912 gründen Vater Jakob und seine drei ältesten Söhne die Kollektivgesellschaft «J. Zehnder & Söhne». In der kleinen Fabrik wird nun nicht mehr nur repariert und verkauft, sondern auch emailliert, vernickelt und verkupfert. Während des Ersten Weltkriegs, der viele Unternehmen in die Krise stürzt, wächst die Firma Zehnder nicht zuletzt dank kleinerer «Rüstungsaufträge»: Zehnder produziert zeitweise Munitionsteile. Bis zu 118 Personen sind in den Werkstätten beschäftigt.

Nach dem Krieg versuchen die Brüder Zehnder, mit der Konstruktion und Produktion von Werkzeugschleifmaschinen in den Maschinenbau einzusteigen. Die Geräte werden für ihre Präzision gelobt, allein die Wirtschaftskrise der Folgejahre vereitelt den geschäftlichen Erfolg. Mit dem Aufbau einer elektromechanischen Abteilung, die verschiedene Neuentwicklungen auf den Markt bringt, halten sich die Brüder über Wasser. Die Firma schrumpft bis 1922 auf 25 Angestellte.

1895 – 1986



Die «Velo & Nähmaschinenhandlung» Zehnder um 1905. Im Scheunenteil des Kleinbauernhauses der Laden mit der Schaufensterbeschriftung «Adler-Räder». Vor der Giebelseite Jakob und Margaritha Zehnder, weiter links sechs der sieben Söhne.



Hinter einem 110-ccm-Damenmodell posiert Lina Dreier aus Gränichen, die Schwägerin von Arnold Zehnder. Das Motorrad ist, wie alle frühen «Zehnder», noch mit einer Karbidlampe ausgerüstet.

## Das Zehnder-Leichtmotorrad erobert die Schweiz

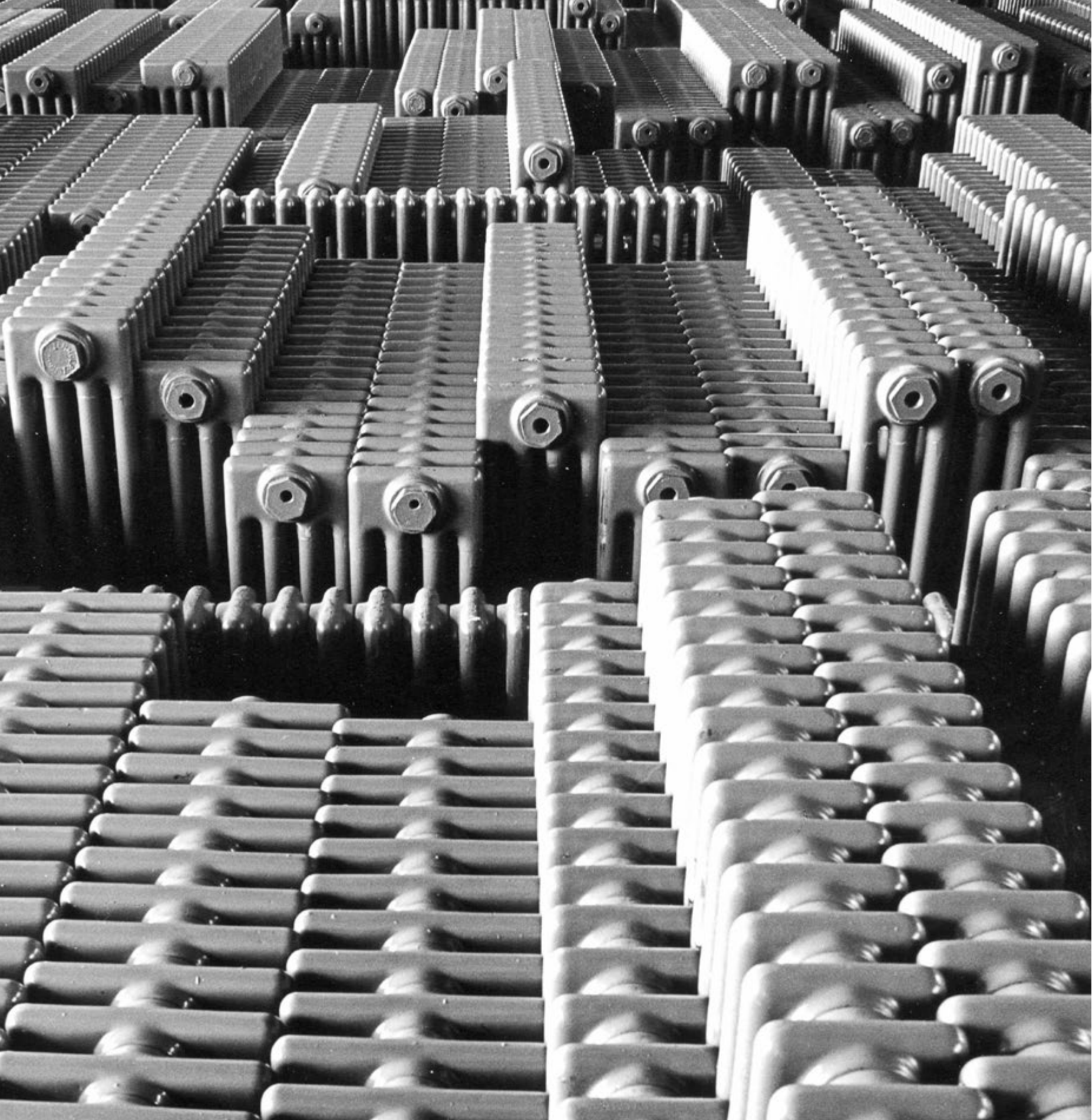
1923 reisen Walter und Robert Zehnder nach Leipzig, um in der Automobilfabrik «Sphinx» die Montage eines von ihnen bestellten Wagens live mitzuerleben. Doch als sie dort ankommen, befindet sich der Autohersteller in Lieferverzug – die nötigen Bauteile fehlen. Dafür galoppiert die Inflation in Deutschland voran, sodass die beiden Brüder den Kaufvertrag annullieren und sich augenblicklich auf die Suche nach einer alternativen Investitionsmöglichkeit machen. Kurze Zeit später kaufen sie ein Leichtmotorrad des Münchner Tüftlers Fritz Cockerell, dessen Motor sie zurück in der Schweiz eigenhändig frisieren. Als im Herbst 1923 die ersten der 50 Kilogramm leichten Motorräder die Werkstätte von Zehnder verlassen, finden sie begeisterte Käufer. «Zehnderli» wird das populäre Gefährt liebevoll gerufen, da es günstig und für breite Volkskreise erschwinglich ist.

Angespornt durch den Erfolg nehmen die Brüder Zehnder die Produktion einer ersten grossen Serie von 1 000 Motorrädern auf. Ausserdem gründen sie mithilfe eines Investors am 1. Januar 1924 die «Aktiengesellschaft J. Zehnder & Söhne». Während der nächsten Jahre sind die bis zu 70 Angestellten des Unternehmens voll ausgelastet.

Seine Zuverlässigkeit für den täglichen Gebrauch und seine Eignung für Liebhaber des Motorradsports stellt das Zehnder-Motorrad auch in den damals sehr populären Berg- und Flachrennen unter Beweis. Es gibt kaum eine Prüfung, bei der das «Zehnderli» nicht den Sieg in seiner Kategorie davonträgt. Das Netz der Zehnder-Vertreter wächst und wächst. Initiative Händler gründen Zehnder-Motorradclubs, in denen nur Mitglied werden kann, wer einen Zehnder-Töff besitzt. Obwohl in der Schweiz unzählige in- und ausländische Motorradmarken erhältlich sind, erzielt Zehnder einen Marktanteil von zehn Prozent. 1927 gehen die Verkaufszahlen erstmals wieder zurück. Die Kunden verlangen leistungsfähigere Maschinen, weshalb sich die Brüder Zehnder entschliessen, ein Modell mit mehr als doppelt so viel Hubraum, 250 ccm, zu entwickeln. Dieses kommt 1928 auf den Markt, doch im Gegensatz zum Vorgängermodell weist der Motor Unzulänglichkeiten auf, weshalb sich der neue Töff nur mässig verkauft. In der Folge gerät die Aktiengesellschaft J. Zehnder & Söhne in einen Liquiditätsengpass; man hat viel Rohmaterialien und Kleinteile auf Lager gekauft, um wirtschaftlich produzieren zu können. Nun belasten die Lagerbestände das Unternehmen mehr und mehr. Erneut beginnt die Suche nach einem alternativen Produkt zur Auslastung der Werkstätten. Anfang 1930 spitzt sich die finanzielle Situation zu, sodass die Gläubiger gar den Rücktritt der Brüder Zehnder aus der Geschäftsleitung



Die Zehnder-Mannschaft in der grossen schweizerischen Zuverlässigkeitsfahrt von 1925. In der Equipe waren drei Zehnder-Söhne vertreten: Walter und Ernst (beide ganz links) und Robert rechts aussen.



erzwingen. Nun führt der Hauptgläubiger das Unternehmen weiter, noch bis 1931 unter der alten Firmenbezeichnung, von da an unter dem Namen «Maschinenfabrik Gränichen AG». Das Nachfolgeunternehmen beginnt 1932 mit der Lizenzfertigung von Motorrädern der Marke «Standard». Einige Zeit produziert die Maschinenfabrik Gränichen nun gleichzeitig Zehnder- und Standard-Motorräder, bis sie in der zweiten Hälfte der Dreissigerjahre die Produktion der mittlerweile technisch veralteten Zehnder-Modelle einstellt.

### Die ersten Stahlrohrradiatoren Europas

Der Austritt oder vielmehr Rauswurf der Brüder Zehnder aus ihrem einstigen Familienunternehmen J. Zehnder & Söhne stachelt deren Ehrgeiz erst recht an. Durch Zufall erfährt einer der Brüder, Robert, von einem Heizungsinstallateur, dass die Lieferfristen für Heizkörper ungewöhnlich lang seien. Der Installateur rät ihm, die Herstellung von Gussradiatoren zu erwägen, der damals einzig gebräuchlichen Heizkörperart. Allerdings fehlt den Zehnders das Know-how für die Gusstechnik. Dafür erinnert sich Robert Zehnder, dass viele Lastwagen ein Röhrenregister aus Stahl besitzen, das durch den Fahrtwind als Kühler funktioniert. Kehrt man dieses Prinzip um, denkt er sich, könnte man mit einem Röhrenregister auch heizen! Und mit Stahlrohren sind die Brüder Zehnder aus der Motorradfabrikation bestens vertraut.

Erste Versuche mit zu Röhrenregistern zusammengeschweissten Stahlrohren stimmen die Brüder optimistisch: Die Prototypen halten dicht, auch unter Druck. Als eine Serienfertigung in Reichweite rückt, schliessen sich sechs der sieben Brüder wieder zusammen, um die Herstellung der mittlerweile zum Patent angemeldeten Stahlrohrradiatoren aufzunehmen. Am 15. Oktober 1930 gründen sie die Kollektivgesellschaft «Gebrüder Zehnder».

Rasch lassen sich Heizungsinstallateure in der ganzen Schweiz von den Vorzügen des Zehnder-Radiators überzeugen. Denn im Gegensatz zu den Gussradiatoren, die nur in wenigen Standardgrössen erhältlich sind, können Architekten und Installateure die Ausmasse eines Stahlrohrradiators frei wählen. Hinzu kommen logistische Vorteile: Der Zehnder-Radiator wiegt nur einen Drittel eines herkömmlichen Heizkörpers aus Gusseisen. Und schliesslich überzeugt der sogenannte mehrsäulige Radiator von Zehnder ästhetisch. In seiner geraden, unauffälligen und funktionellen Form passt er perfekt zur Architektur der Moderne, sodass sich dieser zeitlose «Klassiker» bis heute kaum verändern wird.



*Durch seine Anpassungsfähigkeit eignet sich der Zehnder-Radiator für Spezialanwendungen (Beispiel aus den 50er-Jahren: Brandwache Zürich).*

*Gegenüberliegende Seite:  
Stahlrohrradiatoren in der Speditions-  
abteilung: Mit der Wahl eines zwei-,  
drei-, vier-, fünf- oder sechssäuligen  
Radiators entschied sich der Besteller  
für eine von fünf Einbautiefen. Jedes  
dieser fünf Grundmodelle war in  
zwanzig Standardhöhen zu haben,  
und mit der frei wählbaren Zahl der  
Glieder konnte die Länge des Radia-  
tors ebenfalls variieren.*

Die etablierten Hersteller von Gussradiatoren reagieren auf den Erfolg der Gebrüder Zehnder mit einem erbitterten Preiskrieg. Vergeblich, der Zehnder-Radiator etabliert sich in Windeseile auf dem Markt. Und niemand kann die patentierte Konstruktion kopieren. Zwar müssen die Brüder Zehnder während des Zweiten Weltkriegs wegen der Krise in der Bauwirtschaft Umsatzeinbußen in Kauf nehmen; dafür setzt das Unternehmen nach 1945 zu einem langen Höhenflug an. Verkaufszahlen und Umsatz wachsen Jahr für Jahr zweistellig, sodass die Geschäftsleitung vornehmlich mit Luxusproblemen zu kämpfen hat: Wie erweitern wir unsere Fabrikanlagen, um der Nachfrage zu genügen? Wo finden wir genügend gut ausgebildete Arbeitskräfte?



*Ein damals in der Zehnder-Werbung oft verwendetes Bild: die 1953 fertiggestellte Abflughalle des Flughafens Zürich Kloten. Vor der Glasfront waren sechssäulige Zehnder-Radiatoren montiert.*

### Schritt ins Ausland

Die ersten Radiatoren werden noch unter handwerklichen Bedingungen gefertigt. 1934/35 investieren die Brüder in Maschinen, welche die Stahlrohre mit den gepressten Kopfstücken verbinden. Trotzdem bleibt die Herstellung personalintensiv. Grundsätzlich wird sich zwischen 1935 und 1965 wenig am Fertigungsprozess ändern und die Produktivität nur geringfügig steigen.

Arbeiten während des Zweiten Weltkriegs fünfzig bis sechzig Mitarbeitende in der Werkstatt, so überschreitet die Belegschaft 1950 die Grenze von hundert. In den frühen 60er-Jahren erreicht die Mitarbeiterzahl mit knapp 300 ihren vorläufigen Höhepunkt. Danach ermöglicht der technische Fortschritt eine zunehmende Rationalisierung.

Nach dem Zweiten Weltkrieg läuft das Patent für den Stahlrohr radiator ab. Nun hat die Konkurrenz freie Hand, das von Zehnder erfundene Prinzip des Stahlrohr radiator ebenfalls zu nutzen. Es dauert jedoch bis 1956, ehe andere Radiatorenhersteller in der Schweiz den Stahlrohr radiator ins Sortiment aufnehmen und damit zu direkten Mitbewerbern von Zehnder werden. Gleichzeitig steht im Familienunternehmen Zehnder ein Generationenwechsel an. Zwei der sechs Kollektivgesellschaftler sind bereits verstorben, als 1959 das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wird. Zwei Angehörige der jüngeren, dritten Zehnder-Generation, Hans-Jakob Zehnder als Delegierter des VR und sein Cousin Otto, übernehmen die Geschäftsleitung.

Im Vergleich zur ersten und zweiten Generation, die das unternehmerische Glück stets in der Schweiz gesucht und gefunden hat, sitzt nun eine offenere, weltgewandtere

Generation am Steuer. Hans-Jakob Zehnder hat das Gymnasium in Neuenburg besucht und spricht fließend Französisch. Nach seinem Wirtschaftsstudium an der international renommierten Hochschule St. Gallen lebte er drei Jahre lang in den USA, um sein Englisch zu perfektionieren und in verschiedenen Firmen und Funktionen von der damals innovativsten Wirtschaftsnation der Welt zu lernen. Kurz vor dem Tod seines Vaters Robert kehrte er in die Schweiz zurück und trat am 1. Oktober 1953, 30-jährig in die Firma Zehnder ein – zu einem Monatslohn von auch damals recht bescheidenen 1 000 Franken.

Kein Wunder also, wagt die neue Führungsriege einen Blick über die Landesgrenzen hinaus, zumal in Deutschland ein Mitbewerber die Produktion von Stahlrohr radiator aufgenommen hat und sogar in die Schweiz exportieren will. So droht der eigentliche Wissensvorsprung von Zehnder in diesem bedeutenden Markt kampflos verloren zu gehen. Für Hans-Jakob und Otto Zehnder scheint klar: Zehnder muss den Schritt ins Ausland machen!

Doch noch sitzen vier der vormals sechs Zehnderbrüder der zweiten Generation im Verwaltungsrat, und diese bremsen die kühnen Pläne der neuen Geschäftsleitung, in Deutschland ein eigenes Produktionswerk aufzubauen. Das Risiko scheint zu gross – zumindest allein. So wird eine Treuhandgesellschaft damit beauftragt, in Deutschland einen Finanzpartner für den Aufbau des Auslandsgeschäfts von Zehnder zu suchen. Fündig wird man im süddeutschen Giengen an der Brenz, wo die traditionsreiche Unternehmerfamilie Steiff zu Hause ist. Bis in die 1980er-Jahre wird die Familie Steiff in die Auslandsaktivitäten von Zehnder zur Hälfte investiert sein.

Mit diesem, auf die Hälfte gedrosselten Risiko entscheidet sich Zehnder im Herbst 1963, in Riegel im Breisgau ein Produktionswerk aufzubauen. Der Schritt ist überfällig, aber nicht zu spät. Die Verkäufe der Radiatoren entwickeln sich in Deutschland prächtig, sodass das Werk in mehreren Etappen erweitert werden muss und bereits 1970 das Stammwerk in Gränichen sowohl im Umsatz als auch in der Anzahl Mitarbeitender überflügelt.

Bestätigt durch den Erfolg in Deutschland wagt Zehnder 1967 auch den Schritt nach Frankreich – zunächst in Form einer reinen Vertriebsgesellschaft, die selbstbewusst an den Champs-Élysées residiert. Fünf Jahre später eröffnet Zehnder in Châlons-sur-Marne die zweite Fabrik im Ausland. Allerdings entwickelt sich das Frankreichgeschäft im Vergleich zu Deutschland schwieriger. Als zu stark erweist sich die



Marktführerin Acova, die ihrerseits mehrfach Avancen startet, die französische Zehnder-Gesellschaft zu übernehmen. Erst nach einer Konsolidierung der Vertriebs- und Produktionsgesellschaft unter der Führung von Philippe Nicolas schreibt Zehnder in Frankreich schwarze Zahlen. Nicolas selbst steigt vom Fabrikleiter in Châlons zum neuen Geschäftsführer der Zehnder SA in Frankreich auf.

### Neue Heizkörperarten

In der Schweiz wächst in den 50er-Jahren ernsthafte Konkurrenz heran: die Firma Runtal aus Wil, die ebenfalls aus Stahl gefertigte, neuartige Heizkörper auf den Markt bringt: Konvektoren und Heizwände. Mit einer besonderen Werbestrategie, die direkt auf Architekten und Bauherren zielt, erringt Runtal rasch einen bedeutenden Marktanteil.

Die meisten übrigen Hersteller nehmen nun ebenfalls Konvektoren oder Heizwände in ihre Produktpalette auf. Zehnder aber ist so überzeugt vom Markterfolg der eigenen Röhrenradiatoren, dass man lieber in einen neuen Röhrenradiator investiert, den einsäuligen Radiator. 1967 kommt dieser auf den Markt. Inzwischen steigt die Nachfrage nach Heizwänden und Konvektoren weiter, sodass Zehnder etwas verspätet entscheidet, solche Modelle ebenfalls ins Sortiment aufzunehmen. Bis 1972 schliesst Zehnder bezüglich Produktvielfalt zur Konkurrenz auf.

### Die Rezession als Anstoss zur Diversifizierung

Die Nachkriegsjahre waren geprägt durch einen beispiellosen und schier unaufhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung. Umso drastischer erleben die Zeitgenossen das abrupte Ende der Hochkonjunktur, als im Oktober 1973 die erdölexportierenden arabischen Länder infolge des Jom-Kippur-Krieges mit einem Lieferstopp die sogenannte Ölkrise auslösen und damit eine sich abzeichnende konjunkturelle Trendwende beschleunigen.

Als Zulieferer der Bauindustrie, die besonders von der Rezession betroffen ist, trifft die Krise auch Zehnder in voller Härte. Bei der schweizerischen Produktionsgesellschaft sackt der Umsatz in den beiden Jahren 1974 und 1975 um dreissig Prozent ab. Erstmals seit Jahrzehnten muss Zehnder Mitarbeitende entlassen, insgesamt 30.

«Das war für mich der schwerste Entscheid, der mich sehr bedrückte», schreibt Hans-Jakob Zehnder in seinen Memoiren. Doch während andere inländische Hersteller die Heizkörperproduktion ganz aufgeben, ist Zehnder entschlossen, durchzuhalten und die Position als Schweizer Marktführer zu verteidigen. Um jedoch die einseitige Abhängigkeit von der Bauindustrie zu schmälern, fällt die Geschäftsleitung nach einer intensiven Strategiediskussion eine wegweisende Entscheidung: 1975, also noch mitten in der Rezession, beteiligt sich Zehnder mit finanzieller Unterstützung der Hausbank am Messgerätehersteller Haenni, einer Firmengruppe mit je einem Werk in der Nähe von Bern und bei Stuttgart. Der Schritt zur angestrebten Diversifizierung ist gemacht.

Die neue Sparte Messgeräte trägt in den Folgejahren rund einen Drittel zum Umsatz der Zehnder Gruppe bei. Weitere sechs bis zehn Prozent entfallen auf Aktivitäten im Maschinenbau, aufgeteilt auf eine bereits 1963 gekaufte Maschinenfabrik und eine Maschinenbauabteilung bei Gebrüder Zehnder. Mehr als die Hälfte des Gruppenumsatzes stammt weiterhin aus dem Heizkörpergeschäft.

Dieser Bereich erfährt eine wesentliche Verstärkung, als die deutsche Zehnder-Gesellschaft Anfang 1980 mit dem Heizkörperhersteller Beutler zur Firma Zehnder-Beutler fusioniert. Die gesunden mittelständischen Unternehmen Zehnder und Beutler stehen grossen Mitbewerbern gegenüber, die im Radiatorengeschäft wesentliche Marktanteile errungen haben. Der Zusammenschluss ist daher eine Vernunfttatsache und macht umso mehr Sinn, als die jeweiligen Werke bloss dreissig Kilometer voneinander entfernt liegen und sich die Produktionseinrichtungen ideal ergänzen.

Gleichzeitig gelingt Zehnder die bedeutendste Produktinnovation seit der «Erfindung» des Stahlrohrradiators: der Handtuchradiator. Die Idee, die auf den Verkaufsführer der Zehnder SA in Frankreich zurückgeht, ist ebenso simpel wie clever: Mit dem Handtuchradiator lässt sich gleichzeitig das Badezimmer heizen und die Badewäsche trocknen. Dieser durch die Konkurrenz bald mannigfach kopierte Heizkörper wird sich in den kommenden Jahrzehnten zu einem wesentlichen Umsatzträger von Zehnder entwickeln. Da sich der Handtuchradiator bestens zum nachträglichen Einbau eignet, tritt Zehnder nun auch vermehrt im Renovationsmarkt auf, der im Lauf der 1980er-Jahre an Bedeutung gewinnt.

Trotz Wachstum und Internationalisierung bleibt das Unternehmen Zehnder eine reine Familienangelegenheit. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Zwei



*Einsäuliger Radiator als Pfeilerverkleidung um 1970. Der Einsäuler verband die moderne, zeitlose Form in vorteilhafter Weise mit geringer Bautiefe.*



*Die Zehnder-Konvektoren sind Heizkörper in niedriger Bauhöhe (7 bis 35 cm). Zwischen den wasserführenden Flachrohren sind Lamellenbahnen zur Oberflächenvergrösserung angepunktet, die eine Konvektion (Kamineffekt) der erwärmten Luft bewirken.*



*Auf Wunsch war der Zehnder-Radiator auch gebogen oder abgewinkelt erhältlich. Das Bild von der Schule Lavey-les-Bains bei St-Maurice zeigt den Radiator in einer architektonischen Funktion als Geländer.*

Herausforderungen stellen sich Zehnder: Die erste ist der wachsende Innovations- und Investitionsbedarf, um im zunehmend internationaleren Geschäft zu bestehen. Dafür braucht es Geld. Die zweite Herausforderung besteht in der zunehmenden Zerstückelung des Aktionariats, da mit jeder Generation die Anzahl der beteiligten Familienmitglieder naturgemäss wächst. Bei Zehnder sind Anfang der 1980er-Jahre nur noch zwei der ursprünglich sechs Familienstämme im Unternehmen operativ tätig.

Nach intensiven Diskussionen einigt man sich schliesslich im Familienrat darauf, das Unternehmen einem breiteren Publikum zu öffnen. Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, wird 1984 die Zehnder Holding AG gegründet. Unter ihrem Dach vereinigen sich die vormals verschachtelten Beteiligungsverhältnisse. Und nun, wie weiter?

*Das Kapitel «Vom Mechaniker zum Marktführer für Heizkörper» basiert auf der Kurzfassung der «Zehndergeschichte» von Andreas Steigmeier, Gränichen 1995.*

## STRATEGISCHE NEUORIENTIERUNG

***Die Zehnder Gruppe steht vor einer Zäsur. Nicht nur wagt das Familienunternehmen den Gang an die Börse, mit Hans-Peter Zehnder übernimmt auch die vierte Generation das Ruder. Unter seiner Führung steigt die Industrieperle zum europäischen Marktführer für massgefertigte Radiatoren, Badheizkörper und Deckenstrahlplatten auf. Die Erfolgsfaktoren: solide Finanzen, strategischer Weitblick und eine hohe Wertschätzung der Mitarbeitenden.***

Alles steht bereit. Seit Wochen läuft eine ganzseitige Inseratenkampagne in der NZZ, in der sich die Zehnder Gruppe einem grossen, potenziell investitionsfreudigen Publikum vorstellt. Externe Finanzfachleute haben das Unternehmen auf Herz und Nieren geprüft, sämtliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind publiziert. Dann ist es so weit: Am 23. Oktober 1986, um 9 Uhr morgens wird erstmals an der Zürcher Börse die Zehnder-Aktie gehandelt.

Sicherheit gibt es nie bei einem Börsengang. Schon oft haben Anleger vermeintlich wasserdichte Dossiers abgestraft und den Emissionspreis in Kürze kellertief purzeln lassen. Nervös ist Hans-Peter Zehnder trotzdem nicht. Im Vorfeld hat das Wirtschaftsblatt «Finanz und Wirtschaft» den inneren Wert des traditionsreichen Familienunternehmens angesichts dessen Substanz und Ertragskraft auf das Zweieinhalbfache des Emissionspreises von 2000 Franken pro Aktie geschätzt. Entsprechend interessiert zeigten sich Investoren bereits im Vorfeld. Und tatsächlich wird Hans-Peter Zehnder mit seinen Familienangehörigen und Mitarbeitenden in den nächsten Tagen mit Genugtuung registrieren, wie der Kurs der Zehnder-Inhaberaktie um zwanzig Prozent in die Höhe schnellte.

1986 – 1999

## Der Börsengang als Absicherung

Der fulminante Start ist der Lohn für eine monatelange, minutiöse Vorbereitung. Aus dem bis anhin wenig bekannten Industriebetrieb musste die Geschäftsleitung eine moderne Publikumsgesellschaft formen. Dazu vereinigte sie zunächst die bisherige Gebrüder Zehnder AG und sämtliche Beteiligungen im In- und Ausland unter dem Dach einer Holding. Als diese Etappe planmässig im Mai 1985 abgeschlossen war, empfahl der Vertreter der Schweizerischen Kreditanstalt im Verwaltungsrat der Zehnder Holding AG, Kurt Widmer, die Ausgabe der Aktienscheine so bald als möglich in Angriff zu nehmen. Die zeitlichen Umstände für eine solche Publikumsöffnung waren günstig. Bis in die 1980er-Jahre hatten Börsengänge in der Schweiz Seltenheitswert. Mittlerweile herrschte jedoch ein regelrechtes Börsenfieber, und zahlreiche ehemals private Gesellschaften wollten von den steigenden Kursen profitieren. So wagten 1986 neben Zehnder gleich weitere 25 Unternehmen den Gang an die Börse.

Der Entscheid der Unternehmerfamilie Zehnder, sich dem Auf und Ab der Börse auszusetzen und sich zu einer weitreichenden Offenlegung zu verpflichten, war keineswegs durch Gewinnstreben motiviert. So sind die Namenaktien, mit denen die beiden aktiv am Unternehmen beteiligten Familienstämme Robert und Erwin Zehnder weiterhin über die Stimmenmehrheit verfügen, gar nicht im Paket der handelbaren Wertpapiere enthalten. Vielmehr soll der Börsengang den nötigen finanziellen Spielraum für Investitionen schaffen – oder in den Worten des NZZ-Inserates: «Die neu zufließenden Mittel werden zielbewusst zur gedeihlichen Weiterentwicklung der Gesellschaften der Zehnder Holding AG eingesetzt.»

Tatsächlich kann das Eigenkapital durch die Publikumsöffnung mehr als verdoppelt werden; 55 Millionen Franken fliessen Zehnder zu. Gleichzeitig gibt der Börsengang Mitgliedern der Unternehmerfamilie die Möglichkeit, ihre Beteiligungen jederzeit an der Börse zu veräussern, ohne dadurch die Liquidität des Unternehmens zu gefährden.

## Die vierte Generation übernimmt

Der Börsengang markiert für das bis anhin verschwiegene Unternehmen eine Zäsur. Vieles von dem, was bislang als Geschäftsgeheimnis galt, muss nun regelmässig publiziert werden, wie zum Beispiel die Konzernrechnung, Informationen zu Emittenten



Inhaberaktie Nummer 1  
der Zehnder Holding AG,  
Gränichen, 1. Oktober 1986



1892 liess Jakob Zehnder dieses Bild seiner Familie aufnehmen. Neben ihm und seiner Frau Margaritha zeigt es die fünf ältesten Söhne: von links nach rechts Jakob (1883), Arnold (1888), Robert (1890), Otto (1884), Erwin (1886). Im Jahr der Aufnahme kam Walter zur Welt, acht Jahre später Ernst. Zwei weitere Knaben starben als Kleinkinder.



Hans-Jakob Zehnder  
(1923 bis 2018)

Hans-Peter Zehnder  
(1954)



und Effekten wie Dividenden sowie die Vergütung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung. Zudem müssen alle kursrelevanten Ereignisse wie Gewinnveränderungen, Kaufangebote oder Restrukturierungen zeitgleich veröffentlicht werden. Und nicht zuletzt muss das Zehnder-Management nun fortwährend Überzeugungsarbeit gegenüber Aktionären, institutionellen Investoren und Finanzanalysten leisten. Schliesslich spiegelt der Aktienkurs zu einem grossen Teil die Erwartungen wider. Vertrauen die Investoren den Plänen Zehnders, steigt der Kurs. Sind sie skeptisch, geht es bergab.

Im täglichen Betrieb selbst ist das Auf und Ab der Börse jedoch kaum zu spüren: Zehnder bleibt Zehnder und setzt auf Kontinuität. Das unterstreicht auch die bevorstehende Stabübergabe an die vierte Generation der Unternehmerfamilie.

Die Verdienste von Hans-Jakob Zehnder sind unbestritten. Als Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Gruppenleitung hat er Zehnder erfolgreich auf zwei bedeutenden Märkten im Ausland etabliert: Deutschland und Frankreich. Nie suchte er das Rampenlicht, scheute sich aber auch nicht davor, Verantwortung zu übernehmen, wenn weitreichende Entscheidungen anstanden. Klarheit schaffen, das war immer ein Bestreben von Hans-Jakob Zehnder. In diesem Sinn informierte er die Geschäftsleitung und seine Familie auch frühzeitig, dass er 1988 und 1993 schrittweise die Verantwortung als Vorsitzender der Gruppenleitung und des Verwaltungsrates abgeben würde – pünktlich zu seinem 65. beziehungsweise 70. Geburtstag.

Durch die frühzeitige Ankündigung macht die Nachfolgeregelung im Familienrat keine langen Gespräche nötig. Denn bei den eigenen drei Kindern haben sich zwei für Karrieren entschieden, die kaum für einen Eintritt in den elterlichen Betrieb sprechen: Sohn Thomas ist Mediziner und Tochter Elisabeth Spezialistin für internationales Personalwesen. Allein der ältere Sohn, Hans-Peter, hat sich durch seine Ausbildung und Laufbahn für höhere Aufgaben im Familienunternehmen empfohlen: Studium der Betriebswirtschaft an der HSG mit anschliessender Promotion, danach verschiedene Leitungsaufgaben beim Uzwiller Technologiekonzern Bühler und schliesslich Eintritt in den elterlichen Betrieb als Leiter des Geschäftsbereichs Messgeräte, wo er erfolgreich die Produktentwicklung und Marktexpansion forcierte. So kann Hans-Jakob Zehnder 1988 die operative Führung des Familienunternehmens ebenso stolz wie zuversichtlich in die Hände seines Ältesten legen und sich in den Verwaltungsrat zurückziehen, wo er als Präsident seinem Sohn noch fünf Jahre lang mit Rat und Tat zur Seite stehen und die strategische Ausrichtung der Gruppe mitgestalten wird.

## Neubau in Gränichen

Hans-Peter Zehnder findet ein Unternehmen vor, das wirtschaftlich auf festen Pfeilern ruht und dessen Kapitalbasis durch den Börsengang weiter ausgebaut werden konnte. Er hat Spielraum für Investitionen, sei es für die interne Unternehmensentwicklung, sei es für strategische Akquisitionen. Was als Erstes zur Tat ruft, ist das Stammwerk in Gränichen, das neben Lahr in Süddeutschland und Châlons-sur-Marne in der Champagne der wichtigste und grösste Produktionsstandort von Zehnder ist. Das Werk benötigt eine zusätzliche Fertigungslinie und eine Lackieranlage.

Da für einen solchen Ausbau das bisherige Grundstück zu klein ist, lässt Zehnder auf der gegenüberliegenden Strassenseite ein komplett neues Werk errichten. Mit über 30 Millionen Franken ist es das bislang grösste Investitionsprojekt in der Geschichte von Zehnder. Dafür vergrössert der Neubau nicht nur die Kapazitäten, er bietet auch die Möglichkeit, die einzelnen Produktionsschritte besser aufeinander abzustimmen – von der Herstellung der Radiatoren über deren Grundierung und farbliche Lackierung bis zur Verpackung. Die Betriebseffizienz steigt merklich.

## Marktführer

Das aufwendige und hochmoderne Stammwerk ist ein Fingerzeig an die Konkurrenz. Noch grössere Resonanz löst allerdings der nächste Coup aus, den Hans-Jakob und Hans-Peter Zehnder Anfang 1988 verkünden: die Übernahme des schweizerischen Konkurrenten Runtal – mit 40 Millionen Franken Umsatz etwa ein Drittel so gross wie Zehnder.

Schon seit Jahren pflegten Egon Runte, der Gründer und Inhaber von Runtal, und Hans-Jakob Zehnder ein freundschaftliches Verhältnis. Dass Zehnder dabei auch sein Interesse am Kauf von Runtal äusserte, war ein offenes Geheimnis. Aus zwei Gründen passte Runtal gut zu Zehnder: Erstens genossen die formschönen Heizwände und Konvektoren von Runtal weltweit bei Architekten und Planern einen exzellenten Ruf; zweitens hatte Egon Runte ein Netz aus Lizenznehmern aufgebaut, das von Nordamerika über Europa bis nach Japan reichte. Runtal schien mit seinem Produktsortiment und dem internationalen Netzwerk eine perfekte Ergänzung für Zehnder zu sein.



*Eine Investition in den Werkplatz Schweiz: Zehnders Produktionswerk in Gränichen, wie es sich heute präsentiert.*

Doch erst nach dem Tod von Egon Runte kam wieder Bewegung in diese Affiche. Ende 1987 besuchte der Erbe, André Runte, Zehnder senior und junior in Gränichen. Im Gepäck: alle Kennzahlen und Geschäftsunterlagen von Runtal. Er wollte verkaufen. Einzige Bedingung: Über den Verkaufspreis sollte nicht gefeilscht werden. Weil dieser der Marktbewertung entsprach, wurde man sich nach den üblichen juristischen Abklärungen schnell einig. Im Januar 1988 unterschrieben die beiden Parteien den Kaufvertrag. Er war eine halbe A4-Seite lang.

Mit der Übernahme von Runtal stossen neben dem Werk in Wil weitere Runtal-Beteiligungen wie die Fael SA in St-Blaise am Neuenburgersee zur Zehnder Gruppe. Diese betätigt sich im Maschinenbau und stellt unter anderem Fertigungsanlagen für Radiatoren her. Nicht Teil der Akquisition sind hingegen die Lizenznehmer von Runtal im Ausland. Zwar kämpfen einige dieser Firmen mit Führungsproblemen und schreiben rote Zahlen. Dennoch steckt in ihnen ein riesiges Potenzial für Zehnder: der direkte Zugang zu neuen, bislang unerschlossenen Märkten in Europa und Übersee. Entsprechend zielstrebig und beharrlich arbeitet Hans-Peter Zehnder mit seinem Management an einer schrittweisen Integration der Lizenznehmer in die Zehnder Gruppe. 1992 ist der mehrjährige Verhandlungsmarathon beendet und Zehnder im Besitz sämtlicher Runtal-Lizenzen in den USA, in Italien, Spanien, Grossbritannien und Irland. Damit steigt die Zehnder Gruppe zum europäischen Marktführer für Design-Heizkörper auf.



Produkte aus dem Hause Haenni:  
Thermometer, Hygrometer und  
Manometer.

### Messgeräte unter Druck

Sorgen bereiten die Messgeräte. Die im Verhältnis zum Kerngeschäft deutlich kleinere Sparte befindet sich mitten im Umbruch, als Peter Wiesendanger 1988 die Leitung übernimmt. So sieht sich der ETH-Ingenieur und Ökonom gleich mit mehreren Herausforderungen konfrontiert. Besondere Anstrengung verlangt die Modernisierung des Produktsortimentes. Fast zwei Drittel der von Haenni produzierten Thermometer, Manometer und Feuchtigkeitsmesser beruhen noch auf mechanischen Messvorrichtungen. Immer mehr Kunden in der Schweiz und in Deutschland, wo Haenni einen ausgezeichneten Ruf besitzt, möchten ihre Messwerte aber elektronisch ablesen. Der Einbau passender Silizium-Chips stellt einen unumgänglichen Technologiesprung dar, der langfristige und kapitalintensive Investitionen notwendig macht.

Zudem harzt das für die Messgeräte so wichtige US-Geschäft. Aufgrund des starken Frankens – oder des schwachen Dollars – sind die Margen seit 1985 auf ein kaum noch wirtschaftliches Mass geschrumpft. Zehnder geht in die Offensive: Um die Ertragslage zu verbessern und gleichzeitig das technische Know-how auszubauen, übernimmt Zehnder 1989 die Mehrheit an Viatran Corporation Inc., einem amerikanischen Spezialisten für elektronische Druckmesser. Zusätzlich sollen die Herstellungskosten mithilfe neuer Produktionsanlagen in Stuttgart und Malaysia gesenkt werden. Doch der Turnaround verlangt Geduld.

### Zwischen Krise und Boom

Zeit ist in der Privatwirtschaft eine kostbare Ressource. Verdüstert sich die Konjunktur – wie Anfang der 1990er-Jahre –, wird sie umso kostbarer. Nach Jahren des Booms bekämpfen die Notenbanken in Nordamerika, Europa und Japan die zunehmende Inflation mit höheren Zinsen. Die restriktive Geldpolitik verteuert die Investitionen und stürzt die Weltwirtschaft in eine Krise; in der Schweiz schlittert die Baubranche in eine tiefe Rezession. Und Zehnder? Zehnder kann die Flaute auf dem Heimmarkt, der immerhin einen Drittel des Umsatzes ausmacht, verkraften, ja sogar überkompensieren. Insgesamt wachsen die Umsätze der Gruppe von 1990 bis 1994 um durchschnittlich elf Prozent – pro Jahr! Die kostspielige geografische Diversifikation der Zehnder Gruppe zahlt sich aus.

Massgeblichen Anteil daran hat der deutsche Markt, der durch die Wiedervereinigung einen einmaligen Wachstumsschub verzeichnet. Der bauwirtschaftliche Nachholbedarf in den neuen Bundesländern löst ein regelrechtes Investitionsfieber aus. Davon wollen alle profitieren, nur wer schnell handelt, kann sich entscheidende Marktanteile sichern. Entsprechend zügig erweitert Zehnder die Vertriebsorganisation in Deutschland Richtung Osten und lanciert zeitgleich eine bislang beispiellose Marketingkampagne. Für viel Geld schaltet Zehnder 1992 mehrere Fernseh-Werbespots auf deutschen Sendern. Für verhältnismässig wenig Geld wird Zehnder zudem Haupt- und Trikotsponsor des SC Freiburg, der damals noch in der 2. Bundesliga Fussball spielt. Ein Jahr später steigt die Mannschaft unter Trainerlegende Volker Finke ins Oberhaus auf. Nun strahlt das Zehnder-Logo während der Sportschau wöchentlich vor einem Millionenpublikum über die Flimmerkiste. Die Werbeoffensive



Um den Bekanntheitsgrad im Wachstumsmarkt Deutschland zu steigern, wird Zehnder 1992 Hauptsponsor des SC Freiburg, der wenige Kilometer entfernt von den beiden Produktionsstätten in Lahr und Riegel kickt und 1993 in die 1. Bundesliga aufsteigt. Im Bild: Wolfgang Fiedler, Geschäftsführer Zehnder Deutschland, Uwe Spies, Stürmer des SC Freiburg, und Achim Stocker, der legendäre Präsident des SC Freiburg.

zeigt Wirkung. Bereits 1992 trägt Deutschland mehr als die Hälfte zum gesamten Gruppenumsatz bei, und auch in den Folgejahren bleibt das grosse Nachbarland Gruppenprimus.

### Eine einmalige Chance

Die Grundlage des Erfolgs bleibt das exklusive Heizkörpersortiment, das mit den beiden Marken Zehnder und Runtal nun 16 Basisprodukte umfasst. Neben den klassischen Mehrsäulenradiatoren zählen Heizwände, Konvektoren, Badheizkörper, Flachrohrradiatoren und Deckenstrahlplatten zu den wichtigsten Umsatzträgern. Im mittleren bis hohen Preissegment gehört die Zehnder Gruppe zu den Marktführern – nicht nur in Deutschland und der Schweiz, sondern in ganz Europa. Trotzdem gibt es noch Luft nach oben, vor allem in Frankreich. Dort wird der Markt von der Acova beherrscht, die etwa viermal so gross ist wie die Nummer zwei der Branche, Zehnder France. Das Dilemma ist offensichtlich: Acova erzielt fast 70 Prozent des gesamten Umsatzes in Frankreich mit Lizenzprodukten – von Runtal! Unter den bestehenden Verhältnissen scheint es unmöglich, Marktanteile zu gewinnen.

1990 erschüttert jedoch ein Skandal die Muttergesellschaft von Acova, den Mineralwasserproduzenten Perrier. Während einer Routineuntersuchung hat ein Labor im amerikanischen North Carolina in mehreren Perrier-Flaschen Rückstände des krebserregenden Benzols festgestellt. 280 Millionen Flaschen zieht der Konzern daraufhin weltweit aus dem Handel zurück, der Umsatz bricht ein. Um die Liquidität im Kerngeschäft nicht zu gefährden, muss Perrier Nebenbeteiligungen abstossen, und das so schnell wie möglich. Auch Acova steht auf der Verkaufsliste.

1991 landet das Verkaufsdossier bei Hans-Peter Zehnder auf dem Tisch. Eine Riesenchance: Ein Kauf der Acova würde Zehnder nicht nur zum unumstrittenen Marktführer in Frankreich machen, sondern auch die komplizierte Situation mit den Lizenzprodukten bereinigen. Doch es gibt auch kritische Stimmen im Verwaltungsrat: Mit den zusätzlichen 650 Mitarbeitenden und einem Absatzerlös von 95 Millionen Franken von Acova verschöben sich die Gewichte innerhalb der Gruppe auf die Seite des Heizkörpergeschäftes; auf fast 80 Prozent stiege der Anteil der Radiatoren am Gesamtumsatz, während andere Unternehmenszweige wie die Messgeräte weiter marginalisiert würden. Mit einem solchen Ungleichgewicht würde die bisherige Diversifikationsstrategie ausgehebelt. Der Risikopuffer, den die Messgeräte und andere Beteiligungen bislang bieten konnten, wäre schlicht zu klein.

Managen heisst entscheiden: Was wiegt höher? Chance oder Risiko? Die Chance, in einem der weltweit grössten Märkte für Radiatoren zur unumstrittenen Nummer 1 aufzusteigen? Oder das Klumpenrisiko einer einseitigen Abhängigkeit vom konjunkturell anfälligen Heizkörpergeschäft? Der Verwaltungsrat gewichtet die Chance grösser als das Risiko und beschliesst einstimmig den Strategiewechsel: Zehnder wird sich in Zukunft aufs Kerngeschäft mit den Heizkörpern konzentrieren – und steigt ins Bieterrennen um die Acova ein.

### Umbau der Gruppe

Die internationale Ausschreibung ruft allerdings nicht nur die Konkurrenz auf den Plan, sondern auch branchenfremde Beteiligungsgesellschaften. Ihr Ziel: Die Acova kaufen, fit machen und wenig später wieder verkaufen – mit sattem Gewinn selbstverständlich. Zur Enttäuschung von Zehnder erhält eine solche Private-Equity-Firma aus England den Zuschlag. Was nun?

Absehbar ist, dass die neuen Besitzer die Acova nicht auf ewig führen, sondern auf Zeit spielen werden, um den Preis in die Höhe zu treiben. So gibt Zehnder nicht auf und hält am Strategiewechsel fest: Konzentration aufs Kerngeschäft. 1991 stösst die Gruppe ihre Beteiligung am Schweizer Verpackungsspezialisten Walke ab. Mit dem Verkaufserlös kann das Angebot für die Acova nachgebessert werden. Vergeblich. Erst als die Briten 1994 die Acova wieder öffentlich zum Kauf ausschreiben, kommt Zehnder zum Zug. Kostenpunkt: 120 Millionen Franken.

Damit nimmt der vom Verwaltungsrat beschlossene Umbau der Gruppe deutlich Konturen an. Oberste Priorität haben eine noch stärkere Marktdurchdringung und die Erschliessung neuer Verkaufsgebiete im Kerngeschäft, um in den drei Segmenten der massgefertigten Heizkörper, der Handtuchradiatoren und der Deckenstrahlplatten die Marktführerschaft auszubauen. Geografische Breite mit starker Verankerung in den Märkten als Schutz vor konjunkturellen Risiken lautet nun die Devise.

Dieser Strategiewechsel verlangt nach einer weiteren Bündelung der Kräfte. Deshalb stösst die Zehnder Gruppe schrittweise sämtliche Beteiligungen ausserhalb des Heizkörpermarkts ab, beginnend 1994 mit der Fael SA und 1995 der eigenen Batterieabteilung. Ebenso gelingt es, für den Bereich der elektronischen Messgeräte, bestehend aus dem Produktionswerk in Malaysia und den Anteilen an Viatran, bis 1996 Käufer zu finden. Einzig die Haenni-Gruppe mit ihren Standorten in der Schweiz, in



Zehnder Nova Neo, Heizwand mit Gebläse für das Kühlen und Heizen.



Deutschland, Frankreich und den USA ist schwierig zu veräussern, auch weil Zehnder die Unternehmensgruppe nur als Ganzes an einen Investor oder Konkurrenten verkaufen will. Wieder ist Geduld gefragt.

### Über ein Missverständnis zum Joint Venture in China

Mitten in dieser Restrukturierung kündigt sich in Lahr hochkarätiger Besuch an. Der baden-württembergische Wirtschaftsminister Walter Döring möchte im Frühling 1995 einer chinesischen Delegation mit Vertretern einer grossen Staatsfirma den heimischen Musterbetrieb Zehnder als möglichen Geschäftspartner präsentieren. Allerdings wird bald klar, dass es sich bei der Werksbesichtigung um ein Missverständnis handelt: Die Chinesen sind nach Deutschland gekommen, um modernste Energieunternehmen zu besichtigen, und meinten damit Atomkraftwerke, nicht Fabriken für Heizkörper.

Dennoch bleibt der Besuch für Zehnder nicht ohne Folgen. Der Geschäftsführer der Zehnder GmbH in Deutschland, Wolfgang Fiedler, macht nach dem enttäuschenden Besuch aus China gewissermassen den Umkehrschluss und bricht seinerseits nach China auf, um nach Opportunitäten Ausschau zu halten. Gibt es in diesem aufstrebenden Land nicht auch einen Absatzmarkt für Zehnder? Wenn ja, müsste man aufgrund der Distanz dort einen Produktionsstandort aufbauen. Und solche Unternehmungen sind im Reich der Mitte nur als Joint Venture mit chinesischen Staatsbetrieben zu verwirklichen – so, wie es die Firma Schindler als erstes westliches Unternehmen der Welt in China seit 1980 erfolgreich betreibt.

Über Schindler erhält Zehnder wichtige Kontakte zu chinesischen Staatsbetrieben – zum Beispiel zu Schindlers Joint-Venture-Partnerin, der China National Construction Machinery Corporation (CCMC). Und tatsächlich: Das regierungsnahen Unternehmen interessiert sich gemeinsam mit der Beijing General Corporation of Building Materials Group (BGCBMG) des städtischen Bauamtes von Peking für eine Zusammenarbeit mit Zehnder. Ziel der Kooperation ist der Aufbau einer Produktionsanlage für Mehensäulenradiatoren in der Nähe von Peking. Die chinesischen Staatsfirmen würden – neben Grund und Boden – 40 Prozent zum Grundkapital von 24,5 Millionen US-Dollar beisteuern, Zehnder würde das Know-how sowie die restlichen 60 Prozent des Grundkapitals einschiessen.

Die Mehensäulenradiatoren von Zehnder sollen die in China gebräuchlichen, schweren Gussheizkörper in der Boomstadt Peking sukzessive ersetzen – so lauten die planwirtschaftlichen Vorgaben des Staatsapparates. Eine erste Machbarkeitsstudie von Zehnder ist beeindruckend: Eine Stadt mit fast so vielen Einwohnern wie die Schweiz, mit jährlich zweistelligen Wachstumsraten und einer entfesselten Bauwirtschaft liegt als potenzieller Markt bereit; ein Markt notabene, in dem noch kein ausländischer Konkurrent mit Stahlradiatoren präsent ist. Eine Win-win-Situation: Zehnder liefert die Technologie, die chinesischen Partner sichern der neu gegründeten Beijing Zehnder Radiators Company Ltd. (BZR) eine Abnahme- und Gewinngarantie zu. Rund 50 Millionen Franken an Geld und Maschinen investiert Zehnder in dieses Projekt, in diese Fabrik, die im 8 000 Kilometer entfernten und unendlich fremden Peking entstehen soll. Wenn das nur gut geht ...

### Neue Arbeitsmärkte im Osten

Muss Zehnder den chinesischen Markt erst noch erschliessen, gilt es in Europa, die erstklassige Marktposition zu halten oder bestenfalls auszubauen. Unter Druck ist ein Marktsegment, in dem Zehnder einst eine Pionierrolle innehatte: die Handtuchradiatoren. 1979 erstmals von Zehnder auf den Markt gebracht, hat sich der «Universal» dank seines schlanken Designs zum zeitlosen Klassiker entwickelt. Der Erfolg hat allerdings Nachahmer mit günstigen Kopien aufs Tapet gerufen. Sie profitieren davon, dass Handtuchradiatoren im Gegensatz zu den anderen Sonderheizkörpern nicht auf Mass angefertigt, sondern ab Lager verkauft werden. Unabhängig vom Absatzmarkt können sie so an kostengünstigen Standorten in grossen Serien produziert und später in regionalen Grosslagern bereitgestellt werden.

Eine geopolitische Zäsur verschärft das Problem noch: der Zusammenbruch der Sowjetunion. Die ehemals kommunistisch regierten Satellitenstaaten in Ost- und Mitteleuropa wandeln sich nach 1991 in Rekordtempo zu marktliberalen Volkswirtschaften, die mit ihrem grossen Arbeitsreservoir ausländische Investoren anlocken – darunter auch Konkurrenten von Zehnder. Es droht ein ruinöser Preiswettbewerb, der als Erstes die teuren Schweizer Produktionsstandorte von Zehnder erfasst: Gränichen und Wil.



*In der berühmten Grossen Halle des Volkes unterschreibt Hans-Peter Zehnder 1996 den Joint-Venture-Vertrag mit zwei staatsnahen chinesischen Firmen. Die pompöse Inszenierung ist kein Zufall: Nach Jahren ohne Investitionen aus dem Ausland ist Zehnder die erste westliche Firma, die wieder in Beijing investiert.*



*Spatenstich auf einer grünen Wiese im polnischen Schlesien. Hier, in Boleslawiec, werden ab 1998 Zehnder-Handtuchradiatoren gefertigt.*



Um den Produktionsstandort Schweiz nicht komplett zu gefährden, beschliessen die Gruppenleitung und der Verwaltungsrat rund um Hans-Peter Zehnder ein Kostensenkungsprogramm. An einer Verlagerung führt kein Weg mehr vorbei. Selbst eine weitreichende Automatisierung des Stammwerks in Gränichen würde nicht ausreichen, um mit den Preisen der Konkurrenz mithalten zu können. Und für betriebsinterne Optimierungen ist der Spielraum ausgereizt, nachdem Zehnder und Runtal in der Schweiz organisatorisch bereits fusioniert sind. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wohin die Produktion verlagert wird.

Standorte in Tschechien, der Slowakei und Polen kommen infrage. Die Wahl fällt auf das polnische Boleslawiec, eine Stadt mit rund 40 000 Einwohnern im westlichen Schlesien. Neben den günstigen Lohnkosten überzeugt der Standort mit einer guten Verkehrsanbindung. Ab 1998 wird hier in diesem hochmodernen Werk die Mehrheit der Handtuchradiatoren von Zehnder hergestellt.

#### Schliessung des Runtalwerkes

So notwendig die Verlagerung für den langfristigen Fortbestand des Unternehmens im Ganzen ist, so schwer trifft sie jeden betroffenen Mitarbeitenden im Einzelnen – auch Hans-Peter Zehnder, der die Verantwortung für die Restrukturierung trägt. An einem Januarmorgen 1996 tritt er persönlich vor die 110 Mitarbeitenden des Runtalwerkes in Wil, um ihnen das Ende dieses Produktionsstandortes zu verkünden – per März 1997. Er will frühzeitig Klarheit schaffen, damit jeder Mitarbeitende sich neu auf dem Arbeitsmarkt orientieren kann. Trotzdem: Der Schock sitzt tief. Wenigstens ein Teil der Wiler Belegschaft nimmt das Angebot von Zehnder an und findet eine neue Anstellung in Gränichen.

Auch die zwei Werke im süddeutschen Lahr und Riegel, die über Jahre voll ausgelastet waren, können sich den konjunkturellen Rahmenbedingungen nicht entziehen. Nachdem der Bauboom in Deutschland 1995 mit über 600 000 neu erstellten Wohnungen seinen Höhepunkt erreicht hat, erlischt das durch die Wiedervereinigung entfachte Strohfeuer. Eine tiefe Strukturkrise erfasst die Baubranche, Hunderte von Unternehmen und Hunderttausende von Arbeitsplätzen werden vernichtet. Der Überlebenskampf treibt die Preise in den Keller, die Konkurrenz von Zehnder wirft ihre Mehssäulenradiatoren zu Tiefpreisen auf den Markt. Wieder muss Zehnder

*Gegenüberliegende Seite:  
Zehnder Toga mit seitlichen  
Anschlüssen.*

rasch reagieren, um den Standort Deutschland zu verteidigen. Hier geht der Verwaltungsrat der Zehnder Gruppe zum Gegenangriff über und investiert mehrere Millionen Franken in das deutsche Werk.

### Geografische Risikodiversifikation

Dennoch schlägt sich die Ertragsschwäche von Zehnder Deutschland in der Bilanz der Gruppe nieder. Erstmals seit dem Börsengang muss Zehnder 1996 und 1997 einen Umsatzrückgang verkraften – von drei Prozent. Dass der Einbruch im grössten Absatzmarkt nicht stärker ins Gewicht fällt, verdankt die Zehnder Gruppe ihrer geografischen Diversifikation. Entscheidende Wachstumsimpulse gehen von Frankreich aus, und das ist nicht selbstverständlich. Schliesslich war die Integration der traditionsreichen Acova durch die Zehnder Gruppe heikel. Doch unter der Ägide des erfahrenen und bestens vernetzten Philippe Nicolas lernten beide Unternehmen schnell die Vorzüge des anderen schätzen. Die Acova brachte ihre Erfahrung im Marketing ein, Zehnder lieferte das Wissen in Sachen Effizienz und Qualitätssicherung. So viel Know-how unter einem Dach, dazu noch die herausragende Marktstellung in Frankreich – über die nächsten Jahre wird Frankreich umsatzmässig die Nummer eins in der Zehnder Gruppe sein.

Aufwärts geht es auch in Südeuropa, wo die Bauvolumen im Gegensatz zu Deutschland und der Schweiz kontinuierlich ansteigen. In Spanien beispielsweise entstehen pro Jahr rund 500 000 neue Wohnungen. Hinzu kommt, dass bei Renovationen herkömmliche Radiatoren aus Gusseisen zunehmend durch Produkte aus Stahl oder – in Südeuropa besonders beliebt – Aluminium ersetzt werden. Diese Nische deckt Zehnder allerdings nicht ab, was die Marktposition empfindlich schwächt. So hält Philippe Nicolas als Gruppenchef für Heizkörper nach möglichen Akquisitionen oder Partnerschaften Ausschau. Vorerst erfolglos.



*Mehr Leichtigkeit: 1998 kauft Zehnder die italienische Traditionsfirma Faral, die Heizkörper aus Aluminium herstellt. Im Bild fliesst geschmolzenes Aluminium in den Behälter, der dann zu den Druckgussmaschinen gebracht wird.*

*Gegenüberliegende Seite:  
Design-Ikone: der Badheizkörper  
Zehnder Yucca in asymmetrischer  
Ausführung.*



## Fast ein Fehlstart

Ende der 1990er-Jahre ist die Belastung für das Zehnder-Management enorm. Alles läuft parallel: die Integration der französischen Acova, die Herausforderungen in Deutschland und der Schweiz, der Aufbau des polnischen Standortes. Das grösste Risiko birgt jedoch das millionenschwere Engagement im sowohl räumlich als auch politisch und kulturell unendlich fernen Reich der Mitte: China. Immer mehr gelangt Hans-Peter Zehnder zur Erkenntnis, dass er einen Vertrauensmann in China braucht, der vor Ort zum Rechten schaut. Dieser Mann ist Peter Wiesendanger.

Der einstige Topmanager von Zehnder hat sich eigentlich aus dem operativen Geschäft in den Verwaltungsrat von Zehnder zurückgezogen, um sich hauptberuflich dem Studium der Psychologie zu widmen. Doch als Hans-Peter Zehnder in einer Sitzung der Gruppenleitung nach einem Delegierten sucht, den er nach China entsenden kann, und sich alle Augen auf den Studenten richten, sagt dieser zu. Wiesendangers erster Besuch in Peking verläuft ernüchternd: Fast alles läuft schief. Zwar kommt der Bau der Produktionsanlage voran, jedoch hat der zweite chinesische Partner CCMC seinen Anteil an der Finanzierung nicht geleistet. Trotz zäher Verhandlungen gelingt es nicht, das Staatsunternehmen zur Einzahlung zu bewegen. Zehnder bleibt nichts anderes übrig, als selbst in die Bresche zu springen und die eigene Beteiligung auszubauen.

## Durchbruch in China

Dank dem entschlossenen Eingreifen kann das Werk an der Stadtgrenze von Peking mit geringer Verspätung im September 1997 in Betrieb genommen werden – der Startschuss für eine weitere Kette von Pannen und Problemen. Die lokale Führung ist überfordert, sodass Peter Wiesendanger innert Kürze die Reissleine ziehen und den General Manager feuern muss. Den Nachfolger heuert er selber an: Zhangeng Guo. Der junge Ingenieur, der seine Dissertation 1992 an der TU Stuttgart abgeschlossen hat, überzeugt Wiesendanger durch technische Kompetenz und Flair fürs Verkaufen. 1997 wird Guo zum neuen Geschäftsführer des Schweiz-Deutschland-China-Joint-Ventures ernannt.

*Gegenüberliegende Seite:*

*Geschafft! Die Fabrik von Beijing*

*Zehnder Radiators in Tongzhou nimmt*

*1997 die Produktion auf.*



Vertraglich abgemacht war, dass Zehnder in dem Joint Venture die Verantwortung für die Produktion, das Management und die Finanzen übernimmt, während sich der chinesische Partner gemäss planwirtschaftlichen Vorgaben um den Absatz der Heizkörper kümmert. Doch an diese Bestimmungen fühlt sich das Staatsunternehmen nur bedingt gebunden. Zum Erstaunen von Peter Wiesendanger herrscht in Pekings Bauwirtschaft ein Konkurrenzkampf in bester kapitalistischer Manier, bei dem die unbekannteren, um ein Vielfaches teureren stählernen Mehrsäulenradiatoren von Zehnder einen schweren Stand gegen die gusseiserne lokale Konkurrenz haben. Ohne Vermarktung geht hier gar nichts. So nimmt der neue Geschäftsführer Zhangeng Guo auch noch das Marketing und den Verkauf unter seine Fittiche.

Rasch offenbaren sich kulturelle Unterschiede, die mitunter auch Chancen bieten. So ist der Mehrsäulenradiator in Europa ein Standardprodukt, während er mit seinem schlanken Design und präzisen Finish für Chinesen wie ein Gruss aus der Zukunft wirkt. Wiesendanger und Guo erkennen: Dieser Radiator hat das Zeug zum Statussymbol! Und Statussymbole liebt die wachsende chinesische Oberschicht. Also tragen die Zehnder-Vertreter in den Baumärkten fortan goldfarbene Westen, um nicht nur Heizkörper, sondern auch einen luxuriösen Lebensstil zu verkaufen. In der Wangfujing-Strasse, der teuersten Einkaufsmeile von Peking, werden metergrosse Anzeigen geschaltet mit dem Motto: «Zehnder macht aus jeder Wohnung ein Luxusappartement.» Ebenso finden sich Anzeigen in den Umschlägen internationaler Flugunternehmen, die Peking anfliegen. Das Marketing wirkt: In den nächsten fünf Jahren wird der Umsatz von 20 Millionen Yuan (ca. 4 Millionen Franken) auf über 180 Millionen Yuan (ca. 35 Millionen Franken) steigen.

Derweil hat Zehnder in der europäischen Heimat das Portfolio geschickt erweitert. Auf der Suche nach einem kooperationswilligen Produzenten von Aluminiumheizkörpern ist Philippe Nicolas in der Provinz Modena in Italien fündig geworden. Dort hatte die Faral S.p.A., eine traditionsreiche Produzentin preiswerter und überaus erfolgreicher Aluminiumheizkörper, einige Jahre zuvor damit begonnen, das Sortiment um Stahlradiatoren zu erweitern – unter hohen Kosten und mit fatalen Folgen: 1998 steht die Firma vor dem Konkurs und sucht einen Käufer. Zehnder schlägt zu.

## Stark ins neue Jahrtausend

Bleibt eine Baustelle: das Geschäft mit den Messgeräten. Zehnder fehlt die kritische Grösse, um durch hohe Investitionen technologisch gegenüber der Konkurrenz aufzuholen. 1999 wird endlich ein Käufer für die Haenni-Gruppe gefunden. Die schweizerische CGS Investment Group übernimmt sämtliche Aktiva. Damit ist die unmittelbare Zukunft der Beschäftigten in der Schweiz, in Deutschland, Frankreich und den USA gesichert. Der Verkauf ist strategisch ein Meilenstein für die Zehnder Gruppe, die sich jetzt voll und ganz auf das Heizkörpergeschäft konzentrieren kann. So startet die Zehnder Gruppe gestärkt und mit einem klaren Fokus – aufs Heizkörpergeschäft – ins neue Jahrtausend. Seit dem Börsengang 1986 hat sich der Umsatz auf über 442 Millionen Franken mehr als verdreifacht und das Personal mit fast 2 200 Mitarbeitenden verdoppelt. Dieses Wachstum ist nicht zuletzt dem strategischen Weitblick bei Akquisitionen und einer geschickten Marktpositionierung zu verdanken – Erfolgsfaktoren, die auch im 21. Jahrhundert für die Entwicklung von Zehnder entscheidend sein werden.

# KLIMA

## TOTAL

***Ende des 20. Jahrhunderts ist Zehnder eine Weltmacht in der Produktion von Stahlheizkörpern. Doch kündigt sich ein neuer Trend an: Niedrigenergiehäuser mit Lüftungsanlagen, die ohne Radiatoren auskommen. Haben Heizkörper noch eine Zukunft? Neue Ideen müssen her, ohne das Bewährte zu vernachlässigen – ein Balanceakt, der gelingt.***

«Gouverner, c'est prévoir», «Führen heisst voraussehen», pflegt Hans-Peter Zehnder zu sagen. Und das bedeutet für ihn und seine Mannschaft: Trends erkennen, offen sein für Neues, Opportunitäten nutzen. Anfang 2000 landet ein Dossier auf dem Pult des Firmenchefs. Zwar sagt ihm der Absender «comfoHOME» nichts. Dennoch blättert er die Unterlagen mit wachsendem Interesse durch. Die kleine Firma gehört dem ETH-Ingenieur Ruedi Kriesi und dem Ökonomen Heinz Uebersax. Ihr Produkt: ein neuartiges Heiz-Lüftungs-System, das komplett ohne Radiatoren auskommt. Ist das Verkaufsdossier eine Provokation? Keineswegs. Auch Hans-Peter Zehnder weiss, dass seit einiger Zeit in der Schweiz und noch viel öfter in den Niederlanden und in Deutschland sogenannte Niedrigenergiehäuser gebaut werden, deren Raumklima mit einem Lüftungssystem plus Fussbodenheizung reguliert wird. Und noch einer simplen Wahrheit ist sich der Firmenchef bewusst: Radiatoren sind technologisch nahezu ausgereizt. Im Verwaltungsrat hat Adrian Zehnder, der Onkel von Hans-Peter Zehnder, verschiedentlich auf den sich andeutenden Trendwandel hingewiesen. Dennoch fehlte Zehnder aufgrund der nach wie vor starken Marktstellung bislang die Dringlichkeit, das Thema Raumklima neu zu überdenken und alternative Technologien zu analysieren. Nun aber liegt mit dem Dossier von comfoHOME ein konkretes Kaufangebot auf dem Tisch. Und eben: «Gouverner, c'est prévoir.»

**2000 – 2020**

### **Mehr Komfort, weniger Energie**

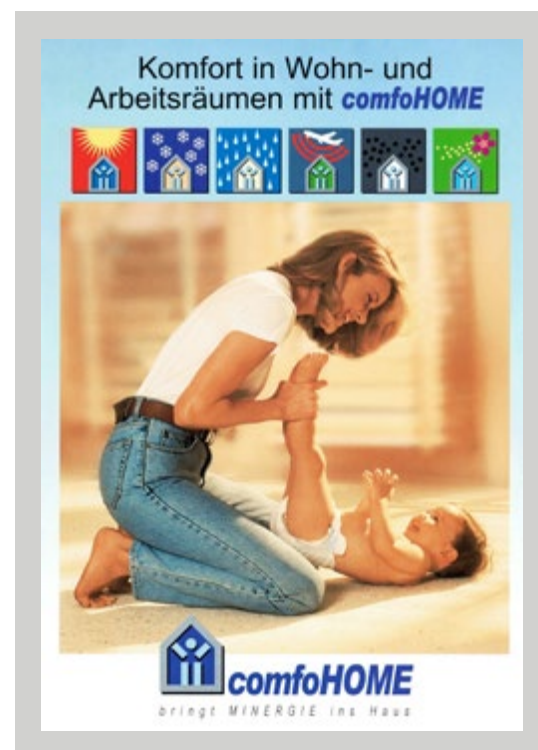
Der Kopf hinter der comfoHOME-Technik ist Ruedi Kriesi. Seit dem Studium treibt den hauptamtlichen Leiter der Energiefachstelle des Kantons Zürich die Frage an, wie sich die Energieeffizienz von Häusern verbessern liesse. 1990, als der «sparsame und rationelle Energieverbrauch» in der Schweizer Bundesverfassung verankert

wurde, baute er zusammen mit einem Architekten die visionäre «Null-Heizenergie-Siedlung» in Wädenswil: fünf Doppelfamilienhäuser, darunter sein eigenes. Kriesis Vision: ein Energieverbrauch nahe null, ohne auf Komfort zu verzichten. Um den Wärmeverlust zu minimieren, setzte er neben starker Dämmung, kompakter Bauweise und effizienten Heizsystemen auf eine kontrollierte Lüftung. Anstatt Frischluft ungefiltert durch das Öffnen der Fenster zuzuführen, steuert ein ausgeklügeltes Verteilsystem den Luftaustausch. Dabei gewinnt das zentrale Lüftungsgerät mithilfe eines Wärmetauschers einen Grossteil der Wärme aus der Abluft zurück. Im Winter wärmt das Erdreich die Aussenluft vor. Egal ob draussen feuchte Hitze oder trockene Kälte herrscht – drinnen bleibt das Raumklima immer gleich angenehm. Wobei die Null-Heizenergie-Häuser diesen Komfort mit einem Zehntel des Energiebedarfs eines «normalen» Neubaus erreichen!

Für die Vermarktung dieses Baukonzeptes schloss sich Ruedi Kriesi 1992 mit Heinz Uebersax zusammen, dem Inhaber der auf Managementberatung spezialisierten UC Uebersax Consulting. Gemeinsam erstellten sie Mitte der 1990er-Jahre mehrere Musterhäuser, mit denen sie die Vorteile eines ganzheitlichen Gebäudekonzeptes, mit gut gedämmter, dichter Hülle und mit Klimasteuerung durch Fussbodenheizung, Lüftung und Warmwasserbereitung demonstrierten. Doch der durchschlagende Erfolg blieb vorerst aus. Das comfoHOME wurde als Energiesparhaus wahrgenommen und solche galten als hässlich, teuer und unverkäuflich – ein Spleen für Ökos. Die Gretchenfrage war also, wie man Bauherren, Mieter und Politiker für das Thema Energieeffizienz begeistern könnte.

### Die Geburtsstunde von Minergie

Als gewiefter Markenstrategie schlug Heinz Uebersax 1995 vor, ein von comfoHOME unabhängiges Label zu kreieren, um ein positives Bild für energieeffiziente und komfortable Bauten zu verbreiten: «MINERGIE». 1996 gelang es ihm und Ruedi Kriesi, den Zürcher Baudirektor (und obersten Vorgesetzten von Ruedi Kriesi) vom Nutzen dieses Labels zu überzeugen und eine Imagebroschüre für Bauinteressierte im Kanton Zürich zu verteilen. Im Jahr darauf erhielten die ersten 200 Bauten öffentlichkeitswirksam ein Minergie-Label vom Zürcher Regierungsrat Hans Hofmann überreicht. Nun sprang auch der Kanton Bern auf, und im August 1998 anerkannte schliesslich die nationale Energiedirektorenkonferenz das Minergie-Label und stimmte der Gründung eines unabhängigen Minergie-Vereins zu. So wurde Minergie zum Synonym für energieeffizientes Bauen.



Ein folgenreicher Schritt:  
2001 übernimmt Zehnder das auf  
Wohnungslüftung spezialisierte  
Start-up comfoHOME.

### Ein zweites Standbein

Von der wachsenden Bekanntheit des Minergie-Labels profitierte auch comfoHOME. Dennoch fehlte Uebersax und Kriesi ein finanzstarker Partner mit guten Vertriebsstrukturen, der im besten Fall sogar ein strategisches Interesse am Know-how von comfoHOME haben könnte. Gezielt sondierten die beiden Freunde Firmen, deren Geschäft durch die aufkommenden Niedrigenergiehäuser mit Fussbodenheizungen bedroht war: zum Beispiel Hersteller von Heizkörpern, wie Zehnder.

Zweifellos bietet das Verkaufsangebot von comfoHOME Zehnder die Möglichkeit, für relativ wenig Geld viel Know-how einzukaufen. Aber will man wirklich von fast null ein ganz neues Geschäftsfeld aufbauen? Oder soll man sich auf die alten Stärken konzentrieren? Über Monate wägen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Zehnder die Vor- und Nachteile ab. Dann schlägt Zehnder zu und übernimmt von der UC Uebersax Consulting die Produkte und die eingetragenen Marken comfoHOME, comfoFRESH für das Luftverteilsystem, comfoTUBE für das Luftverteiltröhr aus Kunststoff, comfoAIR für das Lüftungsgerät und comfoBOX für die Kompaktenergiezentrale. Geschäftsführer der 2001 neu gegründeten comfoHOME AG wird Ruedi Kriesi, der damit seine Anstellung beim kantonalen Energieamt quittiert.

### Der Heizkörpermarkt im Wandel

comfoHOME ist ein Versprechen für die Zukunft – die Gegenwart von Zehnder bestimmen jedoch weiterhin die Heizkörper. Nach schwierigen Jahren nimmt die Konjunktur um die Jahrtausendwende wieder Fahrt auf. Fast alle Werke sind ausgelastet, und auch Faral in Italien ist in der Gewinnzone angekommen. 2001 erzielt die Zehnder Gruppe einen Rekordumsatz von über 480 Millionen Franken. Dennoch offenbart sich der Strukturwandel im Heizkörpergeschäft immer deutlicher. Zum einen sind wegen der Verbreitung der Fussbodenheizungen Überkapazitäten entstanden, die einen harten Preiskampf entfacht haben. Um profitabel zu bleiben, muss Zehnder permanent die Kosten senken. Zum anderen gewinnt der Grosshandel immer mehr an Bedeutung, sodass Zehnder mittlerweile rund die Hälfte des Umsatzes über diesen Vertriebskanal erwirtschaftet. Um in den Showrooms der Grosshändler prominent vertreten zu sein, müssen Lieferanten ein umfassendes Produktportfolio bieten – am besten vom günstigen Standardprodukt bis zum exklusiven Premiummodell.

## Fehlgeschlagene Akquisition

Deshalb erwägt auch Zehnder eine Erweiterung des Sortiments. Am schnellsten ginge dies durch die Übernahme eines Herstellers preiswerter Plattenheizkörper. 2001 steht die Kermi-Gruppe aus dem bayrischen Plattling zum Verkauf, die neben dem Hauptgeschäft mit Plattenheizkörpern verschiedene Handtuchradiatoren und Konvektoren im Angebot hat – wie Zehnder. Hinzu kommen ein modernes Werk im tschechischen Stribro sowie die Produktion von Duschkabinen, die für Zehnder eine interessante Diversifikationsmöglichkeit darstellen würden. Unter dem Strich ist das ein verlockendes Gesamtpaket.

Beim Bieterverfahren stockt der Verwaltungsrat von Zehnder das Gebot bis auf 130 Millionen Franken auf. Vergebens. Arbonia – neben der italienischen Irsap der grösste Konkurrent von Zehnder auf dem europäischen Heizkörpermarkt – gewinnt das Rennen.

Damit ist der Einstieg in das Plattenheizkörpergeschäft vertagt. Schwer abzuschätzen sind die Folgen, welche die Kermi-Akquisition durch Arbonia auf das Geschäft mit den Sonderheizkörpern hat. Vorsorglich geht Zehnder über die Bücher, um die Betriebseffizienz nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Vermarktung zu optimieren. Alle Verkaufsaktivitäten werden unter dem Dach der Ländergesellschaften gebündelt, damit die Grosshändler und Installateure in jedem Markt nur einen einzigen Ansprechpartner haben. Zudem bilden die Produktionswerke fortan eigenständige und vom Verkauf losgelöste Organisationseinheiten. Die Trennung von Verkauf und Produktion soll die lokalen Abhängigkeiten reduzieren. Denn bislang fühlten sich die Verkaufsteams ihren landeseigenen Werken verpflichtet. Im Gegenzug behandelten die Produktionsleiter Bestellungen für den Heimmarkt häufig prioritär. Zukünftig soll hingegen jede Verkaufseinheit gleichberechtigt sein, sodass der gruppenweite Verbund aus hochspezialisierten Fertigungslinien besser zum Tragen kommt.

## Anpassung des Geschäftsmodells

Derweil treibt Ruedi Kriesi in Schlieren, wo comfoHOME ein kleines Büro mit vier Mitarbeitenden betreibt, die Vermarktung voran. Prunkstück von comfoHOME ist das Luftverteilsystem comfoFRESH. Haben herkömmliche Lüftungssysteme eine baumähnliche Struktur mit einer zentralen Leitung und abgehenden Rohren, sind bei comfoFRESH die einzelnen Rohre zu den Räumen direkt mit einem Verteilkasten

verbunden, der in unmittelbarer Nähe zum zentralen Lüftungsgerät montiert ist. Dieses sternförmige Verteilsystem gewährleistet einen höchst effizienten Luftaustausch. Ebenso bewähren sich die neuen Luftverteillrohre aus Plastik statt aus Blech. Diese wiegen nur einen Bruchteil, sind leichter zu transportieren und viel einfacher zu montieren. Zudem verfügen sie über eine glatte Innenhaut, die der durchströmenden Luft weniger Widerstand bietet und dadurch weniger reinigungsintensiv ist.

Zwar entwickelt sich der Verkauf der Komfortlüftungen erfreulich, allerdings zu langsam, um in diesem neuen Geschäftsfeld ein zweites wirtschaftliches Standbein der Zehnder Gruppe auch nur zu erahnen. Dafür fehlt etwas Wesentliches am Geschäftskonzept – nur was? Um dieser Frage nachzugehen, nimmt sich Peter Wiesendanger, Zehnders mehrfach erprobter Krisenmanager, der jungen Gesellschaft an. Den wunden Punkt hat er schnell gefunden: Ohne die Produktion und den Verkauf eigener Komponenten bleibt die Ertragsbasis von comfoHOME dünn. Zwar hat Ruedi Kriesi ein Lüftungsgerät entwickelt, jedoch würde es Jahre dauern, bis dieses konkurrenzfähig wäre. Bis dahin wären erhebliche Anteile in den wichtigen Märkten Schweiz und Deutschland verloren. Es braucht einen raschen Technologiesprung, eine weitere Akquisition. Das Geld dafür ist nach dem gescheiterten Kauf von Kermi vorhanden.

## Der neue Geschäftsbereich nimmt Form an

Im Blick hat Wiesendanger Produzenten aus den Niederlanden und Deutschland, wo der Bau von Niedrigenergiehäusern dank staatlicher Unterstützung schon länger boomt. Ende 2001 erfährt Wiesendanger, dass Econosto, ein niederländischer Mischkonzern, in finanzielle Schwierigkeiten geraten ist und sein «Tafelsilber» veräussern will: Europas Nummer eins für Wohnungslüftungssysteme, die StorkAir-Gruppe aus dem holländischen Zwolle.

Ähnlich wie Zehnder hat StorkAir eine bewegte Geschichte. Ursprünglich produzierte das 1937 gegründete Unternehmen Haartrockner, um sich später zu einem führenden Hersteller von Dach- und Innenraumventilatoren zu entwickeln. Als der Trend der Niedrigenergiehäuser einsetzte, entschied sich die Geschäftsleitung, in den Bereich der Komfortlüftungen einzusteigen – ein Geschäftsfeld, das hohe Wachstumsraten und Synergien mit dem Ventilationsgeschäft versprach. 1994 brachte StorkAir die ersten Lüftungsgeräte mit Wärmerückgewinnung auf den Markt, die sich in Holland und Belgien als Standard etablierten. Der finanzielle Aufwand für die Forschung und Entwicklung war jedoch beträchtlich und frass beständig an der Ertragsbasis. Um den



wirtschaftlichen Spielraum zu vergrössern, schloss sich StorkAir 1998 der Industrie-gruppe Econosto an, die jetzt aber, nach nur vier Jahren, StorkAir wieder zum Verkauf ausschreibt.

Nach diesem Hin und Her ist es kein Wunder, dass der CEO von StorkAir, Paul Jansen, bei der Wahl des Käufers vor allem auf Faktoren wie Beständigkeit und Kontinuität achtet. So kann Zehnder – im Gegensatz zur Konkurrenz aus Deutschland – mit der Zusicherung punkten, die Geschäftsleitung von StorkAir in Zwolle belassen zu wollen. Auch kulturell scheinen die Firmen zueinander zu passen: Beide haben eine ähnliche Geschichte und zeichnen sich durch hohes Qualitätsbewusstsein, langfristiges Denken und finanzielle Solidität aus. Doch am Ende entscheidet der Preis, klar. Und dieses Mal hat Zehnder knapp die Nase vorn. Der deutsche Mitbewerber geht leer aus. Im Mai 2002 heisst die Zehnder Gruppe über 200 neue Mitarbeitende in Holland und Belgien willkommen.

### Von comfoHOME zu Comfosystems

Aus dem Stand steht Zehnder damit an der Spitze der europäischen Hersteller von Komfortlüftungen. Wie bei den vorhergehenden Akquisitionen und Joint Ventures ist es die Kombination aus Mut und Möglichkeit, aus Kalkül und Zufall, mit der Zehnder einen nächsten Meilenstein setzt. Bereits im ersten Jahr in Schweizer Besitz kann StorkAir den Umsatz um über 10 Prozent steigern.

In Holland und Belgien stehen die Lüftungskomponenten von StorkAir mit 60 Prozent Marktanteil unangefochten an der Spitze. Im Gegensatz dazu befindet sich das Auslandsgeschäft von StorkAir erst im Aufbau. Um den Vertrieb in Deutschland anzukurbeln, kündigt Zehnder dem dortigen Alleinvertreter und nimmt den Verkauf über das Profitcenter in Lahr selbst in die Hände. Der Markt ist mit rund 50 Anbietern hart umkämpft.

Anders sieht die Situation in der Schweiz aus. Hier ist es der Vertriebsgesellschaft Macosy gelungen, dank exklusiver Vertriebsrechte für StorkAir-Produkte zur Marktführerin aufzusteigen. Diese Position erbt die Zehnder Gruppe, als sie Macosy im Oktober 2002 übernimmt. Das neue Tochterunternehmen wird innerhalb der Gruppe mit comfoHOME zur Zehnder Comfosystems AG mit Sitz in Wädenswil konsolidiert.

*Funktionsweise einer Komfortlüftung:  
Über das Ansaugrohr (grün) gelangt  
Frischluft in den Wärmetauscher des  
Lüftungsgerätes (weisse Box). Zuluft-  
rohre (rot) verteilen die temperierte  
und gefilterte Luft im Haus, Abluft-  
rohre (gelb) führen die verbrauchte  
Luft zurück in den Wärmetauscher,  
wo die Abwärme an die Frischluft ab-  
gegeben wird. Die abgekühlte Abluft  
wird sodann über das Fortluftrohr  
(braun) nach draussen transportiert.*

*Nachfolgende Doppelseite:  
Ein Erfolgsprodukt: Zehnders Decken-  
strahlplatten im Postverteilzentrum  
Härkingen der Schweizerischen Post.*





## Ein neuer Wärmetauscher

Immer mehr Sorgen bereitet Peter Wiesendanger das Herzstück jeder Komfortlüftung: der Wärmetauscher, der standardmässig in jedem ComfoAir-Modell verbaut ist. Wie der Name sagt, entzieht der Wärmetauscher der Abluft aus den Wohnräumen bis zu 95 Prozent der Wärme, um damit die Frischluft zu erwärmen. Ohne Wärmetauscher kein Niedrigenergiehaus. Aus diesem Grund übernahm Zehnder mit der StorkAir-Gruppe auch deren Tochterfirma Recair, welche die Wärmetauscher herstellte. Nur baute Recair diese lediglich in Lizenz. Ohne Patent befindet sich Zehnder also in Abhängigkeit von einer Drittpartei – ein Risiko, das mit dem angestrebten Wachstum des Geschäftsbereichs Komfortlüftungen noch steigen würde.

2003 reist Peter Wiesendanger ins sächsische Zwickau. Dort droht der Firma des ebenso brillanten wie idealistischen Tüftlers Eberhard Paul der Konkurs. Paul besitzt das Patent für mehrere leistungsstarke Wärmetauscher, die sogar in Mehrfamilienhäusern und Altbauten funktionieren. Darüber hinaus verfügt Paul über eine eigene Vertriebsorganisation in Deutschland. 2004 wird die Paul Wärmerückgewinnung GmbH als Tochtergesellschaft von Zehnder neu gegründet. In der Folge ermutigt Zehnder das Management von Recair zu einem Management-Buy-out, der 2006 einvernehmlich zu beidseitigem Vorteil vollzogen wird.

## Innovation und Design

70 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet die Zehnder Gruppe mittlerweile in Euro. Diese Tatsache soll endlich auch die Bilanz widerspiegeln, die 2003 auf Euro umgestellt wird. Unterdessen hinterlassen die Überkapazitäten auf dem Heizkörpermarkt deutliche Spuren. Nur das Tiefpreissegment wächst noch, die Nachfrage nach Sonderheizkörpern hingegen stagniert oder sinkt. Das hinterlässt auch in den Fabriken Spuren. In Châlons, Vaux-Andigny und Gränichen gilt für einzelne Fertigungslinien Kurzarbeit. Am härtesten trifft es das Werk in Portsmouth, das seit Jahren Verluste schreibt und 2004 geschlossen wird. Nur die Anlagen in Boleslawiec und Peking laufen weiterhin auf Hochtouren.

Ein Kernproblem bleibt die mangelnde Innovationskraft im Heizkörpergeschäft. Denn wo Innovation fehlt, dort profilieren sich Nachahmer, die in Sachen Design und Qualität gegenüber Premiummarken aufholen und diese preislich unterbieten. Um sich

stärker abzugrenzen, muss Zehnder neue Akzente setzen, wie es ihr zuletzt 2000 mit den revolutionären Deckenstrahlplatten namens «ZIP» gelungen ist. Diese werden in standardisierten Massen produziert und kommen vorwiegend in Gewerbe- und Industriegebäuden zum Einsatz. Der Wettbewerbsvorteil von «ZIP» ist die neuartige Verbindungstechnik zwischen den einzelnen Platten, die ein konkurrenzlos einfaches Handling ermöglicht.

## Warm und schön

Damit steht «ZIP» exemplarisch für den hohen Anspruch der Marke Zehnder an Qualität, Service und Ästhetik ihrer Produkte. Immer mehr setzt Zehnders Entwicklungsabteilung auf die Kooperation mit renommierten Designern wie dem Mailänder Studio von Perry King und Santiago Miranda. Ihre erste Kreation für Zehnder: ein Heizkörper, der Wärmequelle, Skulptur und Blickfang in einem ist. Bei Runtal als «Velum» und bei Zehnder als «Dualis» vermarktet, wird der Radiator so zum dekorativen Möbelstück. Gleichzeitig glänzt er dank dem wellenförmigen Ausstrahlungsschirm aus Aluminium mit einem hohen Wirkungsgrad – und beweist damit, dass Funktion und Ästhetik sich keineswegs ausschliessen müssen.

Das gilt erst recht für das mengen- und ertragsmässig wichtigste Segment: die Handtuchradiatoren. Gleich wie bei den Deckenstrahlplatten handelt es sich bei den Badheizkörpern um Standardprodukte – umso entscheidender ist das Design. Eine Schwierigkeit bleibt allerdings das ästhetische Zusammenspiel mit den übrigen Sanitäranlagen. Gerade anspruchsvolle Kunden wie Hoteliers suchen nach stilistisch durchdachten Gesamtlösungen. Führend auf diesem Gebiet: Villeroy & Boch. Das deutsch-französische Traditionsunternehmen zelebriert seine «Badewelten» in exklusiven Showrooms in ganz Europa. Nur eines fehlt dem Sanitärspezialisten: passende Heizkörper. 2003 schliessen Zehnder und Villeroy & Boch einen Kooperationsvertrag. Bereits im Jahr darauf kommen die ersten Handtuchradiatoren aus einer neu designten Produktlinie auf den Markt: Villeroy & Boch by Zehnder.

*Design-Heizkörper Zehnder Dualis,  
auch verkauft unter der Marke Runtal  
als Velum.*



*Heizwand Runtal Jet-X.*

*Stahlheizkörper mit glatter Fläche:  
Runtal Arteplano.*



*Zehnder Nobis, Badheizkörper  
aus verchromtem Messing.*

## Die europäischen Standorte unter Kostendruck

Die Innovationsoffensive hilft, die Position im High End-Bereich der Handtuchradiatoren zu festigen. Im Tiefpreissegment nimmt der Preisdruck indessen weiter zu; immer mehr Anbieter drängen mit Billigprodukten auf die Kernmärkte in Westeuropa. So prüft Philippe Nicolas, Leiter Heizkörper bei Zehnder, noch günstigere Produktionsstandorte als Polen. Im Blick hat er die Türkei, die sich innerhalb weniger Jahre zu einem der wichtigsten Produktionsländer für Badheizkörper entwickelt hat. Rund 65 Anbieter fertigen hier jährlich mehr als 900 000 Handtuchradiatoren, davon über 80 Prozent für den Export. Dieses Wachstum ist für viele türkische Produzenten eine Herausforderung. Um Schritt zu halten mit der Automation der «Grossen», fehlt es kleineren Unternehmen an Investitionskapital – so auch der Sanpan Isitma Sistemleri aus dem westanatolischen Manisa. Der ambitionierte Inhaber, Ünal Sandalci, sucht nach einem Partner, der neben Geld Vertriebsstrukturen mitbringt. Nach einem Besuch in Manisa einigen sich Philippe Nicolas und Ünal Sandalci auf eine schrittweise Beteiligung von Zehnder: Die Schweizer steigen 2006 mit 51 Prozent ein und werden ihren Anteil in den nächsten Jahren erhöhen, während Sandalci weiterhin als Geschäftsführer für Kontinuität im operativen Bereich sorgt.



Lackieranlage im 2018 neu eröffneten Produktionswerk in Manisa, Türkei.

Der neue Standort in der Türkei ermöglicht es Zehnder, das Sortiment mit preiswerten Handtuchradiatoren zu ergänzen. Die Modelle sind bewusst einfach gestaltet, so dass sie andere Zehnder-Produkte nicht konkurrieren. Die hochwertigeren Modelle werden weiterhin in den angestammten europäischen Werken gefertigt.

## Geschäfte in Übersee

Der Preiszerfall betrifft das Heizkörpergeschäft weltweit – auch das chinesische Joint Venture Beijing Zehnder Radiators. Das Reich der Mitte ist ein Meister im Kopieren, hier werfen Konkurrenten Produkte zu Dumpingpreisen auf den Markt. Peter Wiesendanger schätzt den jährlichen Preiszerfall auf 20 Prozent. Zehnder muss die Margen empfindlich senken, im Vordergrund steht – nicht zuletzt wegen vertraglicher Verpflichtungen – die volle Auslastung des Werkes in Peking. Dabei produziert das Werk – wie bei der Gründung vorgesehen – allein für den chinesischen Markt.

Mit einer Ausnahme: den USA. Hier wird das Raumklima nach wie vor fast nur über Klimaanlage reguliert. Um auf diesem anspruchsvollen Markt Erfolg zu haben, will

Zehnder seine Handtuchradiatoren möglichst preisgünstig anbieten – mithilfe von Rohkörpern aus der Fabrik in China. Denn das Potenzial für Handtuchradiatoren scheint gegeben, da US-amerikanische Badezimmer wegen der Klimaanlage häufig als zu kühl empfunden werden. Was Zehnder allerdings fehlt in Nordamerika, ist eine passende Verkaufsgesellschaft. Die Runtal North America mit Sitz in Haverhill, Massachusetts, wirtschaftet mittlerweile zwar hochprofitabel, doch mit Fokus auf kaufkräftige Hoteliers und Villenbesitzer ist sie ein Nischenplayer, der schlecht preiswerte Handtuchradiatoren vermarkten kann.

In dieser Situation kommt Anfang 2006 das Verkaufsdossier von Hydro-Air Components wie gerufen. Walter Zurowski, der Geschäftsführer und Inhaber, musste Familienangehörige auszahlen und leidet nun unter mangelnder Liquidität. Die Substanz des Unternehmens ist jedoch intakt. Hydro-Air genießt in den USA mit preiswerten, qualitativ hochstehenden Radiatoren und Umluftgeräten insbesondere für Gewerbebauten einen hervorragenden Ruf. Zudem besitzt das Unternehmen mit der renommierten Firma Rittling den Marktführer für wasserführende Heiz- und Kühlwände.

Eine Akquisition birgt also grosses Potenzial für Zehnder – nicht zuletzt im Hinblick auf eine Markteinführung von Komfortlüftungen in den USA und in China. Mit dieser langfristigen Perspektive kann Peter Wiesendanger Walter Zurowski überzeugen. Trotz höherer Angebote verkauft dieser sein Unternehmen 2006 an Zehnder – die Geburtsstunde von Zehnder-Rittling.

## Saubere Luft

Im Gegensatz zu den Heizkörpern profitieren Zehnders Komfortlüftungen gleich von mehreren Megatrends wie Gesundheit, Urbanisierung und Klimawandel. Saubere, gesunde und staubfreie Luft ist ein gefragtes Gut und vor allem im gewerblichen Bereich keine Selbstverständlichkeit. Von Grossbäckereien bis zu Logistikzentren: Feinstaub belastet Mitarbeitende, beeinträchtigt die Haltbarkeit der Produkte, beschleunigt den Verschleiss der Maschinen und vergrössert den Reinigungsbedarf. Hier liegt ein riesiges Potenzial für eine multifunktionale Lüftung. Das weiss auch die Zehnder Gruppe, die durch den Verkauf von Deckenstrahlplatten gute Beziehungen zur Industrie pflegt. Einzig das Know-how fehlt, um leistungsstarke Filtergeräte herzustellen.



Das neue Produktionswerk Zehnder-Rittling in Buffalo, USA.

Deshalb frischt Hans-Peter Zehnder 2007 den Kontakt zu Göran Bernhardsson auf, einem schwedischen Ingenieur, der ihn schon mehrmals als unabhängiger Berater unterstützt hat. Tatsächlich kennt dieser ein kleines schwedisches Unternehmen, das hocheffiziente und patentierte Staubfilter produziert. Noch im selben Jahr übernimmt Zehnder die Freshman AB in Täby bei Stockholm und gründet eine neue Geschäftsabteilung, die Zehnder Clean Air Solutions. Dank der finanziellen Sicherheit der Zehnder Gruppe gelingt es, neue Grosskunden, die an langfristigen Servicegarantien interessiert sind, vom Luftreinigungssystem zu überzeugen. Niemand Geringeres als der schwedische Möbelgigant IKEA rüstet nach einem positiven Testlauf alle Logistikzentren in Europa mit den Luftreinigungsgeräten von Zehnder aus.

### Ausbau der Marktposition

Nach dem rasanten Wachstum in den letzten Jahren tragen die Komfortlüftungen 2007 bereits 15 Prozent zum Umsatz der Zehnder Gruppe bei. Den Umsatz erzielt dieser Geschäftsbereich vorrangig in den angestammten, weitgehend gesättigten Märkten der Benelux-Staaten, der Schweiz und Deutschlands. Will man weiterwachsen – und das ist das erklärte Ziel der Zehnder Gruppe –, muss das über neue Märkte geschehen. Deshalb hat das Zehnder-Management stets ein wachsames Auge auf ausländische Firmen, die zum Verkauf stehen.

Ein Favorit ist die in Grossbritannien führende Lüftungsfirma Greenwood Air Management. Man kennt diese gut, da sie ihre Abluft- und Wärmerückgewinnungsgeräte vorrangig von StorkAir bezieht. Nur einen Teil der günstigeren Lüftungskomponenten entwickelt Greenwood selbst und lässt diese in Südchina produzieren. Als die Muttergesellschaft von Greenwood, der belgische Aliaxis-Konzern, 2008 nach einem Käufer sucht, schnappt Zehnder zu und erkaufte sich damit eine führende Marktposition auf einem der grössten Märkte Europas. Da man auf dem Schweizer Heimmarkt gleichzeitig eine bestens etablierte Handelsgesellschaft für Lüftungskomponenten, die Cesavent AG, übernimmt, muss Zehnder die liquiden Mittel voll ausreizen und sogar Bankdarlehen aufnehmen. Die Zeichen stehen auf Wachstum.

*Gegenüberliegende Seite:*

*Luftreinigungssysteme von Zehnder unterstützen Oerlikon bei der Einhaltung von Qualitätsstandards und schützen die Gesundheit der Mitarbeitenden.*





*Für perfektes Klima sorgt Zehnder natürlich auch im eigenen Haus.  
Im Bild: Deckenstrahlplatten und Luftreinigungsgeräte im 2013 eröffneten neuen Logistikzentrum in Lahr, Deutschland.*

## Stark in Nischen

Der steigende Umsatz im Geschäftsbereich Komfortlüftungen nimmt etwas Druck vom Kerngeschäft. Ein Einstieg in den Massenmarkt der Plattenheizkörper ist finanziell nicht mehr zu stemmen. Stattdessen fährt Zehnder eine offensive Nischenstrategie und kann dank innovativer Modelle wie der Heizwand «Arteplano» und dem Konvektor «Stratos» seine Marktanteile im stagnierenden Markt sogar ausbauen.

In Frankreich helfen die neuen elektrischen Heizkörper «Premium» und «Volga», die herausragende Marktposition der Acova zu verteidigen. Im Nachbarland Deutschland mehren sich derweil die Zeichen, dass die fast zehnjährige Baukrise überwunden ist. Insbesondere der Verkauf der Deckenstrahlplatten entwickelt sich im zweitgrössten Absatzmarkt von Zehnder erfreulich. Wichtigster Umsatzträger bleiben aber die Mehrsäuler. Im Unterschied zu den meisten Konkurrenten, die nicht mehr in Deutschland produzieren, kann Zehnder hier mit einer enorm kurzen Lieferzeit glänzen. Bei über 80 Prozent der Bestellungen erreichen die massgefertigten Radiatoren aus den Werken in Riegel und Lahr ihren Bestimmungsort innerhalb von fünf Tagen.

Einen grossen Schritt vorwärts macht die Zehnder Gruppe in Grossbritannien, dem volumenmässig grössten europäischen Markt für Heizkörper. Verantwortlich dafür ist die 2007 übernommene Handelsgesellschaft Bisque Group in London. Diese vertritt exklusive Radiatoren, die sie in exklusiven Showrooms als Teil der Innenarchitektur inszeniert – ein Konzept, das Zehnders dekorative Heizwände und Handtuchradiatoren ideal zur Geltung bringt.

Nicht mehr in Zehnders Nischenstrategie, die mit Ausnahme preiswerter Handtuchradiatoren ausgewählte Premiumsegmente fokussiert, passen die Aluminiumheizkörper von Faral. Zwar konnte die Produktivität deutlich verbessert werden, dennoch wird die italienische Tochterfirma 2008 abgestossen.

## Neue Energien freisetzen

Der Verkauf von Faral geht gerade rechtzeitig über die Bühne. Wenig später, am 15. September 2008, erreicht die Weltfinanzkrise mit der Insolvenz der US-amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers ihren Höhepunkt. Weltweit rutschen die Aktienkurse in den Keller und reissen zahlreiche Banken und Versicherungen mit in

den Abgrund, in der Schweiz halbieren sich die im SMI notierten Firmenwerte gegenüber dem Höchststand von über 9500 Punkten im Sommer 2007. Einzig staatliche Rettungsmassnahmen im Umfang von mehreren hundert Milliarden Dollar bewahren das internationale Finanzsystem vor dem Kollaps.

In Grossbritannien, Spanien und Italien bricht die Bauwirtschaft komplett ein. Im Kontext der weltweiten Rezession stellt sich die Zehnder Gruppe auf mehrere Jahre ohne Wachstum ein, und unterzieht die gesamte Gruppe einem Fitnessprogramm, genannt «energiZe». Die Gruppenleitung überprüft sämtliche Bereiche von der Organisation über die Logistik bis zum Marketing auf Optimierungspotenzial. Um die Synergien zwischen den Geschäftsbereichen Heizkörper und Komfortlüftungen besser auszuschöpfen, fasst Zehnder den Vertrieb von Radiatoren und Lüftungskomponenten in den einzelnen Märkten zusammen. Damit wird Zehnder zum Systemanbieter für gesunde, komfortable und energieeffiziente Raumklimalösungen.

Das stark rückläufige Marktvolumen bei den Heizkörpern zieht weitere Einsparungen nach sich. In Deutschland steht gar eine Verlegung des Standortes nach Boleslawiec (Polen) zur Debatte. Am Ende gibt Zehnder 2009 lediglich den Standort Riegel auf und zieht dessen Fertigungslinien und Belegschaft nach Lahr um. Weitere Millionen werden in die Modernisierung des Standortes Deutschland investiert. Auch die Logistik wird konsolidiert: Zwei Logistikzentren in Lahr (Deutschland) und Étieux (Frankreich) sammeln sämtliche Bestellungen aus Europa, stellen die Produkte zusammen und liefern sie aus – so verlassen in Lahr seit 2013 täglich 80 Lastwagen das Werk. Dank dieser Hubs lassen sich die logistischen Abläufe zwischen Produktions- und Verkaufsorganisationen vereinfachen und lokale Lager auflösen.

Es wird jedoch nicht nur gespart und rationalisiert, sondern auch investiert. Denn damit die neuen Logistikzentren ihr Potenzial ausschöpfen können, müssen Prozesse, Schnittstellen und Daten harmonisiert werden. Sprich: Es braucht eine gruppenweit einheitliche Informatik. Als Partner für dieses Mammutprojekt kommt nur SAP infrage. Nach erfolgreichen Testläufen beginnt 2011 in der Schweiz, in Deutschland und Österreich der Roll-out. Schrittweise folgen die übrigen Standorte.





Zum 125. Geburtstag kann Zehnder in Shanghai den neuen Standort von Shanghai Nather einweihen. Vorne das Bürogebäude, dahinter die Fabrik und die Lagerhalle.

### Expansion des Lüftungsgeschäfts nach China

Selbst der in den letzten Jahren unerschütterliche Wirtschaftsmotor Chinas beginnt zu stottern. Doch ein massives Konjunkturpaket des Zentralkomitees im Umfang von vier Billionen Yuan federt den Einbruch ab. China will weiterwachsen, koste es, was es wolle. Davon profitiert nicht nur die Exportindustrie, sondern auch die heimische Bauindustrie. Gut für die Zehnder Gruppe, die mit einer Niederlassung von Comfosystems seit 2006 auch in Shanghai erfolgreich vertreten ist. Nur ein Konkurrent macht Comfosystems zu schaffen: Shanghai Nather Air Tech. Die Gründer Jin Chunlin und Jin Yitao sind agile Unternehmer. Die alleinstehende reine Vertriebsgesellschaft ist jedoch von Lieferanten abhängig, die mit der rasant wachsenden Nachfrage der chinesischen Bauwirtschaft kaum Schritt halten können. Qualitäts- und Lieferprobleme häufen sich; zudem verfügt Shanghai Nather Air Tech nicht über die notwendigen finanziellen Sicherheiten, um an Grossaufträge heranzukommen. So suchen die beiden Geschäftsführer einen finanzstarken Partner – und finden Zehnder. 2010 übernimmt Zehnder mit 51 Prozent die Kapitalmehrheit an Shanghai Nather.

Um die wachsende Nachfrage nach Lüftungskomponenten zu befriedigen, muss Zehnder die Kapazitäten in der Fabrik von Beijing Zehnder Radiators ausbauen. Doch während noch vor wenigen Jahren Grünflächen das Fabrikareal umgaben, ist dieses nun von Hochhäusern umringt. Ein Umzug wird unumgänglich. Nachdem die Behörden grünes Licht gegeben haben, beginnt 2010 der Bau des neuen Werkes im nahegelegenen Technologiepark in Dachang.



Spatenstich am 8. Juni 2010 für die neue Fabrik von Beijing Zehnder Radiators in Dachang.

### Investieren in Zukunftstechnologien

Gleichzeitig treibt die Zehnder Gruppe die Forschung und Entwicklung voran. So beschäftigt sich Ruedi Kriesi, der 2003 bei Zehnder zum Leiter Produkte und Technologie befördert wurde, beispielsweise mit dem sogenannten Enthalpietauscher, der seit 2005 in den Lüftungsgeräten von Comfosystems verbaut wird und die Luftfeuchtigkeit reguliert. Anfänglich setzt Zehnder hier auf einen salzhaltigen Zellulosefilter, der sich jedoch nicht reinigen lässt und deshalb aus Hygienegründen regelmässig ersetzt werden muss. Eine technologisch schlauere Lösung wären möglicherweise Befeuchter aus Brennstoffzellen.

Das weltweite Eldorado für die Herstellung von Brennstoffzellen ist Vancouver an der Westküste Kanadas. In diesem hochinnovativen Cluster ist auch das Start-up dPoint Technologies gediehen, das auf Basis eines Polymers hocheffiziente Membranen produziert, die sich nicht nur für die Befeuchtung von Brennstoffzellen eignen, sondern auch als Enthalpietauscher in Lüftungsgeräten.

Wie jedes Start-up benötigt dPoint regelmässig Risikokapital – die Chance für Zehnder, um 2010 mit einer Beteiligung von zwanzig Prozent einzusteigen und das Engagement in den Folgejahren auszubauen. Im Gegenzug erhält Zehnder einen Verwaltungsrats-sitz und Mitspracherecht bei der Belieferung neuer Kunden. Damit ist sichergestellt, dass Zehnders Lüftungsgeräte vor allem in Europa über einen exklusiven technologischen Vorsprung verfügen: einen Enthalpietauscher wie in Brennstoffzellen, der sich reinigen lässt.

### Lohn der Innovation

Mit der Integration von dPoint in die Zehnder Gruppe endet Ruedi Kriesis Tätigkeit bei Zehnder. Ende 2010 kehrt er als selbstständiger Berater für Minergie-Konzepte zu seinen Wurzeln zurück. Als er bei Zehnder als Leiter von comfoHOME anfing, betrug der Umsatz des Geschäftsbereichs Komfortlüftungen weniger als 100 000 Euro. 2010 sind es 140 Millionen – knapp ein Drittel des Gruppenerlöses. In zehn Jahren hat er mitgeholfen, das Sortiment der Lüftungskomponenten gezielt auszubauen und weiterzuentwickeln – von den Lüftungsgeräten der ComfoAir-Familie für Ein- und Mehrfamilienhäuser über die Luftverteilung mit selbst entwickelten Flachovalrohren, Schalldämpfern, Luftkühlern und Lüftungsgittern bis zu den vollmodulierenden Sole-Wasser-Wärmepumpen. Er bleibt Zehnder als Berater verbunden.

Kerngeschäft von Zehnder sind weiterhin Heizkörper, wo man für Handtuchradiatoren sowie für Design-Heizkörper nach wie vor Marktführer ist. Dazu beigetragen haben Innovationen wie der in Boleslawiec entwickelte Handtuchradiator «Metropolitan» und die ebenso anstrengende wie befruchtende Zusammenarbeit mit renommierten Designern. Mehr denn je steht die Marke Zehnder für Form und Funktion. Als Bestätigung erhält Zehnder 2011 die Auszeichnung «Most Innovative Brand» im Bereich Heizungs-, Klima- und Lüftungsindustrie – den weltgrössten Innovationspreis!



Eine Mitarbeiterin von dPoint in Vancouver, Kanada, bei der Montage eines Enthalpietauschers. Diese steigern die Langlebigkeit und Effizienz von Brennstoffzellen – ein Markt mit hohem Zukunftspotenzial.



Das ComfoTube Flat ist ein ovales, flexibles Flachrohr mit glatter Innenhaut. Dank dieser ist das Rohr leicht zu reinigen und weist einen geringen Druckverlust aus.



Zusammenarbeit mit namhaften Designern: (oben links) Zehnder Metropolitan (by King & Miranda), (oben rechts) Runtal Puzzle (by Claudio Colucci), (unten rechts) Runtal Arteplano in horizontaler Ausführung.

Gegenüberliegende Seite: Runtal Splash (by Christian Ghion).



Apropos Innovationen – immer dringlicher werden für die Zehnder Gruppe Fortschritte in der Steuerungstechnik. Denn das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Lüftungskomponenten und den äusseren Klimafaktoren wird immer komplexer. Und nur wer diese Komplexität versteht, schafft das perfekte Raumklima.

Im südlichen Europa beispielsweise etabliert sich immer mehr ein System aus Wärmepumpe, Komfortlüftung und Deckenstrahlplatten, um trotz der oft schlecht isolierten Gebäudehüllen ein angenehmes Raumklima zu schaffen. Genau dafür besitzt die italienische Firma Nest die richtige Steuerung. Mit der Übernahme von Nest stärkt Zehnder die Position als Systemanbieter und erhält zusätzliches Know-how im Bereich «Smart Homes», in dem die Informatik immer wichtiger wird.

### Konsolidierung

Für viele Jahre wird die Akquisition von Nest die letzte von Zehnder bleiben. Nach einem Rekordergebnis mit über 500 Millionen Euro Umsatz 2011 verschlechtert sich aufgrund der Schuldenkrise vor allem in Südeuropa das Marktumfeld. Die Devise lautet: das Geschäft konsolidieren und verteidigen. Neue Impulse zur Verbesserung der Produktivität erhofft sich Zehnder von der Einführung des japanischen Kaizen-Prinzips, das wörtlich die «ständige Veränderung hin zum Besseren» bedeutet. Berühmt geworden ist Kaizen durch den Aufstieg des japanischen Autoherstellers Toyota zum globalen Marktführer. Alle Mitarbeitenden sind permanent aufgerufen, Ideen zur Verbesserung der Produktivität vorzubringen, wahlweise an Anschlagsbrettern, in Briefkästen oder per E-Mail. Ein Kaizen-Verantwortlicher sammelt und prüft die Vorschläge und setzt sie gegebenenfalls um – von der Werkzeugablage über die Warenkette bis zur Reorganisation ganzer Fertigungslinien. Die Förderung von «Best Practices» führt auch bei Zehnder nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu einer höheren Zufriedenheit und Motivation der über 3 200 Mitarbeitenden.

Immerhin haben die USA die Finanzkrise überwunden; ab 2012 geht es auf dem amerikanischen Immobilienmarkt wieder aufwärts. Die privaten Bauinvestitionen nehmen zu, und nach einer Restrukturierung von Hydro-Air steigt auch der Absatz der Komfortlüftungen deutlich an. Leuchtturmprojekte wie die in Dutzenden von Magazinen abgelichtete Überbauung «Grow Community» auf Bainbridge, einer kleinen Insel vor der Küste Seattles, helfen beim Aufbau dieses Pioniermarktes. 130 Wohnhäuser mit Solaranlagen und Lüftungen von Comfosystems umfasst die «Grow Community».



Die 130 Häuser der visionären «Grow Community» in der Nähe von Seattle, USA, sind komplett mit Lüftungsanlagen von Zehnder ausgestattet.

Nachhaltigkeit und Komfort zu erschwinglichen Preisen: Mit dieser Botschaft gelingt es Zehnder, Comfosystems in den USA zu etablieren.

### Die fünfte Generation tritt ein

Wie Hans-Jakob Zehnder hat sich auch Hans-Peter Zehnder frühzeitig entschieden, mit 60 Jahren die operative Führung in jüngere Hände zu legen und sich als Präsident in den Verwaltungsrat zurückzuziehen. Da innerhalb der Unternehmerfamilie kein Nachfolger und keine Nachfolgerin bereitsteht, geht die Firmenleitung am 1. November 2014 erstmals an eine familienexterne Person: Dominik Berchtold. Der Betriebswirt stiess 2006 als Direktor für den Bereich Business Development zu Zehnder und wurde 2008 zum Finanzchef berufen, womit er gleichzeitig in die Gruppenleitung aufstieg. Als interner Kandidat hat Berchtold einen Leistungsausweis im internationalen Management, einen breiten Erfahrungsschatz von der Entwicklung und Produktion bis zum Marketing, genaue Marktkenntnisse in der Bauzulieferindustrie und nicht zuletzt ein Verständnis für die Interessen der Familienaktionäre und Investoren.

Angesichts der schwindenden Rentabilität kommt Berchtold bereits nach wenigen Monaten nicht umhin, ein Kostensparprogramm zu starten. Fast zehn Prozent der Stellen werden abgebaut – viele davon in Frankreich. Seit längerer Zeit herrschen dort Überkapazitäten. Vor allem die in Châlons-en-Champagne angesiedelten Fertigungslinien für Heizwände und Konvektoren sind selten ausgelastet. Nun werden die Linien teils an einen tschechischen Partner ausgelagert, teils nach Vaux-Andigny übersiedelt, wo sich auch der französische Logistikhub befindet. Das Werk selbst wird 2015 verkauft.

Gleichzeitig investiert Zehnder in die Modernisierung der bestehenden Produktionsstandorte in Vaux-Andigny und Boleslawiec, wo modernste Schweissroboteranlagen höchste Qualität bei kürzerer Herstellungsdauer garantieren.

Bei allem Wandel sendet die Unternehmerfamilie 2016 ein Zeichen der Kontinuität an Mitarbeitende, Partner und Investoren: Mit Milva Zehnder, der Tochter von Hans-Peter und Rita Zehnder, nimmt die fünfte Generation der Unternehmerfamilie Einsitz in den Verwaltungsrat. Mit dem Eintritt der Rechtsanwältin wird klar, dass die Familie Zehnder auch in Zukunft die Verantwortung für die Firmengruppe zu tragen gewillt ist.



Ein neues Gesicht: 2016 tritt Milva Zehnder, Rechtsanwältin und Tochter von Hans-Peter und Rita Zehnder, in den Verwaltungsrat der Zehnder Group AG ein.

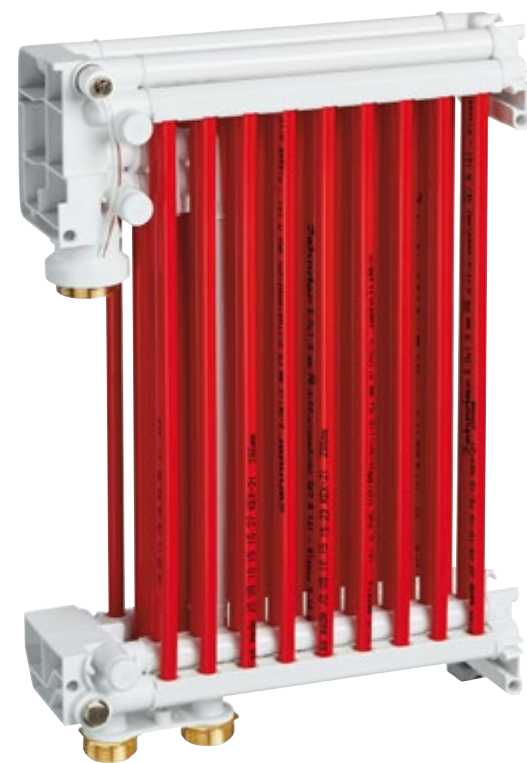
## Ein Heizkörper aus Kunststoff

Das Marktumfeld bleibt vor allem für die Heizkörper schwierig – mit einer Ausnahme: die preiswerten Handtuchradiatoren. Allein in den letzten sechs Jahren hat sich die Produktion mehr als verdoppelt – Tendenz steigend. Um die Kapazitäten auszubauen, erwirbt Zehnder ein 40 000 Quadratmeter grosses Grundstück in Manisa, wo in den nächsten Jahren für 20 Millionen Euro ein neues Werk entsteht.

Frische Impulse verspricht sich die Zehnder Gruppe von ihrer jüngsten Innovation. Nach über 80 Jahren Radiatoren aus Stahl, bringt Zehnder 2014 erstmals einen Heizkörper aus Kunststoff auf den Markt. Der «Zmart» verspricht eine kleine Revolution, nicht nur für Zehnder, sondern auch für die Installateure. Mit 60 Prozent weniger Gewicht und variablen Anschlussmöglichkeiten braucht es statt zwei nur noch einen Monteur zur Montage. Die Frage ist nur, ob das der wenig innovationsfreudigen Heizungsbranche nicht zu viel des Neuen ist.

Das ist eine Grundsatzfrage: Wie lassen sich Innovationen verkaufen? Wie kann Zehnder sicherstellen, dass Entscheidungsträger wie Architekten, Installateure und Grosshändler den Wandel mittragen und die zumindest mittelfristigen Vorteile erkennen? 2015 eröffnet Zehnder südlich von Paris einen Campus, der als erstes kommerzielles Minergie-P-Gebäude in Frankreich weniger als 50 Kilowattstunden pro Quadratmeter und Jahr verbraucht. Der Neubau dient nicht nur als Hauptsitz von Zehnder France, sondern auch als Showroom und Ausbildungszentrum für Kunden, Verkäufer und Handwerker. Ein ähnliches Konzept verfolgt Zehnder mit einem neuen Schulungszentrum in Lahr sowie mit der Zehnder Academy in Gränichen, wo sich Zwischenhändler, Installateure und Endkunden praxisnah über die neusten Entwicklungen der Haustechnik schlaumachen können. Mit dem Beratungsangebot demonstriert Zehnder «Thought Leadership» und stärkt das Vertrauen und die Kundenbindung.

Je wichtiger das Lüftungsgeschäft für Zehnder wird, desto mehr muss die Gruppe aus Gränichen in die Forschung und Entwicklung investieren. So steigt die Kadenz der Innovationen merklich. 2016 kommt mit dem ComfoAir Q die neuste Generation der zentralen Lüftungsgeräte auf den Markt. Wie der Zehnder «Zmart» besticht das Gerät durch einfache Installation und Bedienbarkeit. Zusammen mit dem reduzierten Stromverbrauch, verbesserten Schalldämpfern und einem neuen Filterkonzept untermauert der ComfoAir Q Zehnders technologischen Vorsprung.



Innovatives Kunststoffregister für den Zehnder Zmart.

## Zehnder wächst weiter

Dank Sparmassnahmen und erfolgreichen neuen Produkten wächst Zehnder 2017 wieder um neun Prozent. Für Dominik Berchtold ist es der richtige Zeitpunkt, um nach drei aufreibenden Jahren als CEO eine neue Herausforderung zu suchen. Hans-Peter Zehnder übernimmt interimistisch die operative Führung.

Die deutlich verbesserten Geschäftsergebnisse vergrössern den Spielraum für Akquisitionen. Anfang 2018 erwirbt Zehnder-Rittling das auf Kühlelemente spezialisierte Unternehmen NuClimate Air Quality Systems in Buffalo. Nicht zuletzt ist es der Klimawandel, der in einem integrierten Raumklimasystem neben dem Heizen und Lüften auch eine effiziente Kühlfunktion wünschenswert macht. Hier hat NuClimate die perfekte Technologie entwickelt: kühlende Deckenstrahlelemente, sogenannte «chilled beams».

Geografisch investiert Zehnder zudem ins Baltikum und in Skandinavien, wo im Bereich der Komfortlüftungen wiederum spezielle Anforderungen bestehen. Da angesichts des überschaubaren Marktvolumens Eigenentwicklungen zu viel Zeit und Geld kosten würden, stossen mit InteliVENT OÜ aus dem estländischen Tallinn und der finnischen Enervent 2018 zwei kleinere Gesellschaften zur Zehnder Gruppe, die das bestehende Sortiment den geografischen Anforderungen entsprechend erweitern.

Ebenso wird Recair, die ehemalige Tochtergesellschaft von StorkAir, Anfang 2019 wieder Teil der Zehnder Gruppe. Der Produzent von Wärmetauschern hat sich nach dem einvernehmlichen Management-Buy-out 2006 prächtig entwickelt und behauptet in vielen Märkten mittlerweile die zweite Position hinter den Zehnder-Gesellschaften Paul und dPoint. Durch die Übernahme steigt Zehnder nun zum unangefochtenen Marktführer auf und kann besonders auf dem OEM-Markt in Zukunft seine ganze Erfahrung ausspielen. Immer stärker entwickelt sich Zehnder im Bereich der Komfortlüftungen vom Systemanbieter zum Komponentenhersteller.



Wärmetauscher, produziert von der 2019 gekauften Recair (NL).

## Voll auf Kurs

Dieser Wandel zeichnet sich auch in China ab, wo die Zehnder Gruppe ihren Anteil an Shanghai Nather auf 75,5 Prozent ausgebaut hat. In Pinghu, südwestlich von Shanghai, baut Zehnder 2018 eine neue Fabrik für die Produktion von Lüftungsgeräten. Riesige Überbauungsprojekte erfordern riesige Produktionskapazitäten. Wer nicht liefern kann, ist aus dem Rennen.

Erstmals durchbricht Zehnder im Geschäftsjahr 2018 die Umsatzgrenze von 600 Millionen Euro. Matthias Huenerwadel, der seit Januar 2019 den Posten als CEO bekleidet, muss wenig am Kurs ändern. Einen Rückschlag erlebt Zehnder einzig mit dem Kunststoffheizkörper «Zmart». Trotz jahrelanger Anstrengungen ist es nicht gelungen, die Herstellungskosten und den Verkaufspreis auf ein konkurrenzfähiges Mass zu senken. Die Geschäftsleitung zieht die Reissleine und stellt die Produktion ein.

Eine Renaissance erlebt dafür der klassische Mehrsäuler. Unter dem Produktnamen «Charleston» feiert das 1930 entworfene Original aller Stahlradiatoren 2020 das 90-jährige Bestehen. Die grosse Auswahl an Farben und Formen macht ihn zum zeitlosen Allrounder.

## Auf dem Höhepunkt der Corona-Schock

Die Zehnder Gruppe kann nun ernten, was vor Jahrzehnten gesät wurde. Dank einer geschickten Markenpflege, steten Innovationen, dem Mut zur Nische und zu gewichtigen Investitionen hat sie das Geschäft mit den Heizkörpern erfolgreich ins neue Jahrtausend geführt. Parallel dazu haben sich die Komfortlüftungen – wie einst erhofft – zu einem kräftigen Wachstumsmotor entwickelt. 20 Jahre nach der Übernahme von comfoHOME liegt der im Geschäft mit Lüftungen erzielte Umsatz gleichauf mit demjenigen des Heizkörpergeschäfts.

Am 26. Februar 2020, kurz vor sieben Uhr, warten die Finanzanalysten und Investoren der Zehnder Gruppe gebannt auf die Veröffentlichung der Geschäftszahlen für 2019. Die Schätzungen der Analysten werden mit den Gewinnzahlen übertroffen. Bei einem Umsatzwachstum von sieben Prozent auf 644 Millionen Euro hat die Gruppe das operative Ergebnis um beachtliche 35 Prozent auf 42 Millionen Euro und den

Reingewinn um 31 Prozent auf 32 Millionen Euro gesteigert. Die Investoren würdigen die positive Entwicklung: In einem Jahr haben die Zehnder-Aktien um 30 Prozent zugelegt, nach der Bekanntgabe der Geschäftszahlen klettern sie auf ein neues Fünfjahreshoch.

Doch dann schlägt die lange unterschätzte Corona-Pandemie voll zu. Erst stehen Zehnders Werke in China still, dann die halbe Weltwirtschaft. Im März 2020 kommt es in fast allen Industrienationen zum Lockdown. Schulen, Geschäfte, Firmen und Fabriken werden geschlossen und billionenschwere staatliche Rettungspakete geschnürt. «Die Bekämpfung des Coronavirus hat zur ersten staatlich angeordneten Rezession der modernen Wirtschaftsgeschichte geführt», sagt der Chefökonom der UBS treffend.

125 Jahre Zehnder – und niemandem ist so richtig zum Feiern zumute. Corona ist auch ein Partykiller. Dabei gäbe es viele Gründe, sich gerade jetzt, in Zeiten der Unsicherheit, mit der Geschichte von Zehnder zu beschäftigen. Denn wenn die Geschichte dieses Schweizer Familienunternehmens eines zeigt, dann, dass jede Krise auch neue Chancen eröffnet. Diese erkannt zu haben, war stets die Stärke von Zehnder. Dass dies auch heute noch gilt, wird die Zukunft zeigen.

*Seiten 70 und 98:  
Zehnder-Mitarbeiter in der Fabrik in  
Gränichen. Die hier gepressten  
Lamellen werden später rückwändig  
an die Heizwände geschweisst, um  
deren Wärmeleistung zu erhöhen.*





**SECHS ZEITZEUGEN  
ERINNERN SICH**



## 1971: UNRASIERT ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH VON PHILIPPE NICOLAS

*Philippe Nicolas war von 1972 bis 1976 Zehnders erster Fabrikdirektor in Châlons-sur-Marne und anschliessend Geschäftsführer der Zehnder SA. 1991 stieg er zum Divisionsleiter Radiatoren der Zehnder Gruppe auf. Bis zu seiner Pensionierung 2008 sass er im Verwaltungsrat der Zehnder Gruppe. Heute ist er ehrenamtlich Präsident des Club Entreprise Arts et Métiers, der Studienabgänger der Arts et Métiers in unternehmerischen Fragen berät.*

Ich war 27 Jahre jung und lebte glücklich in Paris. Nur beruflich wollte ich etwas Neues probieren. Ich war Wirtschaftsberater, doch ich wollte in die Industrie, näher zu den Menschen. Die Administration, die damals in der französischen Elite angesagt war, interessierte mich weniger.

1971 rief mich ein Studienfreund an, der wie ich die Elitehochschule Arts et Métiers in Châlons-sur-Marne besucht hatte. Er war mittlerweile Berater an der Handelskammer von Châlons, und die Stadt versuchte damals, Unternehmen durch günstiges Bauland anzulocken. Eine Schweizer Firma namens Zehnder hatte angebissen und plante nun eine Fabrik auf der grünen Wiese. Für diese suchte sie einen Franzosen als Direktor. Also schickte ich meine Bewerbung nach Gränichen.

Im Dezember sass ich im Nachtzug von Paris nach Mulhouse, nicht allein, sondern mit meinem Studienfreund von der Handelskammer und noch einem weiteren Studienfreund von uns, der Architekt war. Schliesslich musste die Fabrik ja auch noch entworfen werden. «Fraternité, c'est là notre devise» heisst es unter uns Eleven der Arts et Métiers – et voilà!

Wir hatten ein wenig Wein getrunken in der Brasserie Aux Armes de Colmar am Gare de l'Est, und wie es so kommt, habe ich am Morgen etwas verschlafen. Gerade hatte ich mein Gesicht mit Rasierschaum eingepinselt, da hiess es schon: «Mulhouse Gare Central!» Ich packte rasch die Sachen, sprang aus dem Zug und wischte mir auf dem Bahngleis den Rasierschaum aus dem Gesicht. Nun ging es weiter im Mietauto. Unrasiert.

Natürlich verfuhrten wir uns. Wir hielten an und fragten eine Passantin, wo es nach Gränichen geht. Sie schickte uns Richtung Grenchen. Mein Deutsch war unbrauchbar damals, der Umweg beträchtlich.

Langsam wurden wir nervös, wussten wir doch um die Pünktlichkeit der Schweizer. Auf die Minute genau fuhren wir auf dem Parkplatz in Gränichen ein. Da fiel mir plötzlich ein: Ich bin ja noch unrasiert! Just in diesem Moment traten zwei Herren freudig auf uns zu: Hans-Jakob Zehnder und der technische Direktor von Zehnder, Walter Hagmann. Mon Dieu! Ich schämte mich, entschuldigte mich, fand kaum die richtigen Worte. Doch die beiden lachten nur, wiesen mir den Weg zum Lavabo, wo ich schliesslich meine Rasur finalisierte. Danach gab es «Kafi und Gipfeli».

Die Reaktion unserer Gastgeber war aufschlussreich. Hier zählt die Tat und nicht der Schein, dachte ich und war beeindruckt von der Bescheidenheit und Aufrichtigkeit dieser beiden Herren, die ganz ohne Allüren und Dünkel waren. Wir Franzosen waren anderes gewohnt damals ...

Dieser allererste Eindruck hat mich nicht getäuscht, 36 Jahre nicht. So war Zehnder und so ist Zehnder bis heute.





## 1977: MEINE ZEHNDER-FAMILIE VON ELISABETH OBERLI

*Elisabeth Oberli war von 1977 bis 2020 Direktionsassistentin bei der Zehnder Gruppe und hat in dieser Zeit drei Generationen der Unternehmerfamilie kennen- und schätzen gelernt.*

Mit Ausnahme meines Lehrbetriebs hatte ich mein Leben lang nur einen Arbeitgeber: Zehnder. In 43 Jahren habe ich als Direktionssekretärin drei Generationen der Unternehmerfamilie kennengelernt. Und je länger ich bei Zehnder tätig war, desto mehr habe ich mich als Teil dieser Familie gefühlt, nicht als Angestellte.

Als Bauernmädchen aus dem Emmental wollte ich ursprünglich Reiseleiterin werden, um die weite Welt zu bereisen. Doch als meine KV-Lehre zu Ende war, lag die Wirtschaft darnieder: Ölkrise. Ich war froh, dass ich eine Stelle fand: Am 1. März 1977 begann ich als Direktionssekretärin beim Messgeräte-Hersteller Haenni in Jegenstorf. Die kriselnde Firma war gerade von Zehnder übernommen worden, und ich weiss noch, wie nervös ich war, als die Herrschaften aus Gränichen zum ersten Mal zu einer Verwaltungsratssitzung kamen. Doch meine Angst war unbegründet: Hans-Jakob Zehnder war ein Patron im besten Sinne, fordernd, aber immer liebenswürdig und freundlich.

Hans-Jakob Zehnder hatte denselben Jahrgang wie mein Vater, 1923, Sohn Hans-Peter war zwei Jahre älter als ich und stiess 1986 als Leiter des Geschäftsbereichs Messgeräte zur Firma. In dieser Funktion war er mein direkter Chef, doch angefühlt hat es sich eher, als wäre er mein grosser Bruder. Wir haben uns blendend verstanden.

1988 übernahm Hans-Peter Zehnder den stellvertretenden Vorsitz der Gruppenleitung und kam nur noch selten nach Jegenstorf. Umso grösser war die Freude, als er mich anrief und fragte, ob ich nicht seine neue Direktionsassistentin in Gränichen werden wollte – zumal mein

Lebenspartner ebenfalls von Jegenstorf an den Hauptsitz nach Gränichen gewechselt hatte.

Das Einarbeiten verlief tiptopp, nur sprachlich gab es kleine Differenzen. So habe ich Hans-Peter Zehnder einmal in meinem Emmentaler Dialekt gefragt: «Heit dir no es Kaffi wöue?», woraufhin mich meine Vorgängerin belehrte: «Mir tüe üs de nid duze!» Ich antwortete, dass ich niemanden habe duzen wollen, ein «Sie» in meinem Dialekt jedoch nicht existiere.

Eine meiner Aufgaben war die Organisation der Generalversammlungen. Da strömte damals das halbe Wynental ins Zentrum Bärenmatte in Suhr. Es gab Aktionärsgruppen mit nur einer Aktie pro Person, die sich wie zu einer Klassenzusammenkunft trafen. Entsprechend gesellig war das Abendessen im Anschluss an die GV inklusive Gratis-Dreigang-Menü mit Aargauer Zwetschgenbraten und Digestif. Nicht selten dauerte so eine GV bis Mitternacht.

Anfang der 90er-Jahre hörte ich eines Tages Mädchenstimmen im Treppenhaus – Hans-Peter Zehnder hatte seine Töchter Milva und Mara dabei. Was habe ich mich gefreut! Sie haben den ganzen Nachmittag an der grossen Kreidetafel im Sitzungszimmer Schule gespielt. Die jüngere, Mara, spielte die resolute Lehrerin, Milva die Musterschülerin. Und in der Pause kamen sie bei mir einen Jeton holen, um aus dem Getränkeautomaten eine Ovo rauszulassen.

Nun bin ich offiziell pensioniert. Inoffiziell werde ich immer wieder in Gränichen anzutreffen sein, um nach «meiner» Zehnder-Familie zu schauen.



## 1996: LIST UND WEISHEIT DER CHINESEN VON PETER WIESENDANGER

*Dr. Peter Wiesendanger war von 1988 bis 2012 Verwaltungsrat der Zehnder Gruppe, von 1988 bis 2008 mit exekutiven Funktionen. Von 1997 bis 2008 baute er das China- und Lüftungsgeschäft der Zehnder Gruppe mit auf.*

Ich war 55 Jahre alt und Student der Psychologie an der Universität Zürich. Aus dem operativen Geschäft von Zehnder hatte ich mich weitgehend zurückgezogen. Nur gelegentlich besuchte ich noch Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratssitzungen in Gränichen.

1996 hatte Zehnder mit zwei staatsnahen chinesischen Partnerfirmen das Joint Venture Beijing Zehnder Radiators Company Ltd. gegründet. Aber Peking war weit weg. Wir hatten zwar einen ehemaligen VW-Manager als Projektleiter engagiert, dennoch lief einiges im Projekt schief. Also kam Hans-Peter Zehnder zur Überzeugung, dass es einen Vertrauensmann vor Ort in Peking brauche. Während einer Geschäftsleitungssitzung 1997 fragte er in die Runde, wer dazu bereit wäre. Langes Schweigen. Dann schaute Philippe Nicolas, damals Spartenleiter Heizkörper, mich an. «Du bist doch zur Zeit nur am Studieren», sagte er. Zwei Wochen später sass ich mit Hans-Peter Zehnder im Flugzeug nach Peking.

Wir wurden mit allen Ehren empfangen. Unsere Partner führten uns – allerdings auf Rechnung unseres Joint Ventures – in eines der teuersten Restaurants aus. In der grossen Tafelrunde wurde mir dauernd mit Maotai, dem chinesischen Hirse-Weizen-Schnaps, zugestrotzt, wobei das Glas immer auf Ex zu leeren war. Ich war erstaunt über diese Sitte und fühlte mich an gewisse Abende in meiner Studentenverbindung erinnert.

Mit nüchternem Blick stellte ich in den nächsten Tagen fest, dass wir grosse Probleme hatten. Im Joint-Venture-Vertrag war vereinbart, dass Zehnder die Produktion verantwortet und die chinesischen Partnerfirmen den Verkauf nach

planwirtschaftlichen Grundsätzen. Peking war am Boomen, es entstanden pro Jahr über 100 000 neue Wohnungen. Aber die Zeiten der Planwirtschaft waren längst vorbei, wir mussten unsere Stahlradiatoren in einem freien und sehr wettbewerbsorientierten Markt verkaufen – dabei waren unsere Mehssäulenradiatoren völlig unbekannt und fünfmal teurer als die herkömmlichen Radiatoren aus Gusseisen. Ich war leicht verzweifelt. In neun Monaten würde die Fabrik mit einer Fertigungskapazität von einer Million Mehssäulerelementen pro Jahr fertig sein. Wer sollte die kaufen? Der von einem unserer Vertragspartner stammende Verkaufsleiter stand dieser Aufgabe völlig hilflos gegenüber.

Auf Grund dieser Beobachtungen habe ich Hans-Peter Zehnder vorgeschlagen, die von uns investierten 20 Millionen Franken vorsorglich abzuschreiben. Was wir dank der starken Bilanz von Zehnder dann auch so durchführen konnten. Es gab aber auch Positives. In der Joint-Venture-Firma war der an der TU Stuttgart promovierte Ingenieur Dr. Zhangeng Guo zur Unterstützung des Verkaufs tätig. Dieser ursprünglich aus Shanghai stammende junge Mann war nicht nur technisch brillant, sondern auch ein sehr guter Verkäufer. Mit der Zustimmung von Hans-Peter Zehnder entliess ich den bisherigen Projektleiter und den bisherigen CEO und berief Zhangeng Guo als neuen CEO. Dies kam auch bei unseren Partnerfirmen gut an.

Gleichzeitig setzte ich mich mit meinem Freund Harro von Senger zusammen, Professor für Sinologie an der Universität Freiburg im Breisgau. Er ist in seinen Studienjahren in China auf die sogenannten 36 Strategeme gestossen, eine jahrhundertalte Systematik der Anwendung von

List als Mittel, um einen Sieg zu erringen oder sich aus einer brenzligen Situation zu retten. Er erklärte mir, dass das chinesische Wort für «Weisheit» gleichzeitig auch Strategem, List bedeutet. Die Anwendung von List ist weise und nicht moralisch belastet wie im Abendland («teuflische List»). Ausserdem lernte ich, dass Chinesen stärker als wir in der Gegenwart denken. Ich begann zu verstehen, dass ein Vertrag immer wieder neu im Hier und Jetzt ausgelegt wird. Diese Kultur begann mich zu faszinieren, die Dynamik, die sie beinhaltet, und ich begann sogar, Chinesisch zu lernen. So konnte ich mich mit der Zeit besser in das Denken meiner chinesischen Partner einfühlen und die Verhandlungen zunehmend erfolgreich gestalten.

In der Sache stellte sich mir und Zhangeng Guo weiterhin die Frage, wie wir unsere Radiatoren verkaufen könnten. Wir entschieden uns für die Flucht nach vorn. Da Chinesen genauso wie wir «Langnasen» auf Prestige und Statussymbole ansprechen, entschieden wir uns, die Radiatoren als ein Prestigeobjekt zu vermarkten. Auf den Baumärkten statteten unsere Vertreter die Verkäufer mit Goldwesten aus, in der teuersten Einkaufsstrasse von Peking, in Zeitungen und Flugticket-Umschlägen schalteten wir Werbung. Mit Erfolg: Innerhalb von fünf Jahren konnten wir den Verkauf auf 180 Millionen Yuan (35 Millionen Franken) verfünffachen.

Da sich das Gelingen dieses «Muster-Joint-Ventures» herumsprach, wurde ich zu Vorträgen darüber eingeladen, unter anderem an der Universität Zürich. Apropos Universität Zürich. Mein Psychologiestudium habe ich parallel weiter bestritten und 2000 mit «magna cum laude» abgeschlossen.



## 1998: ZEHNDER'S LESSON TO HARVARD GRADUATE STUDENTS FROM WES OWENS

*Wes Owens began his career at Zehnder as CFO and later as CEO of Runtal North America, Inc. (RNA) when the company was acquired by Zehnder in the late 1980's. Today he is responsible for the Zehnder Group North American Operations from his base at RNA just north of Boston.*

In 1998 Hans-Peter Zehnder, Paul Aeschimann and I were in the Runtal North America (RNA) factory in Ward Hill for a regular quarterly visit, but also because both Mr. Zehnder and Mr. Aeschimann had been invited to the Harvard Business School to observe a special evening discussion of a Business Case involving both Runtal and Zehnder.

As background: In the late 1980's a Professor from the Harvard Business School developed a Case Study about the Zehnder purchase of Runtal North America (RNA). Specifically, the Case Study describes in detail the situation with both RNA and Zehnder at that time with the central question being: Should Zehnder purchase Runtal North America or should Zehnder pass on this opportunity? Though the case was some years old in 1998, the company names, dates, and other identifying information were always omitted such that the cases might be used at any time for a variety of courses at the Business School.

Personally, I was not so excited that Hans-Peter Zehnder and Paul Aeschimann had agreed to appear as guest panel members as I was pretty sure they'd receive a great deal of criticism for having made the purchase of Runtal in the face of such an apparently bleak set of financial facts. As accurately noted in the Business Case, revenues at RNA at the time of purchase decision were just \$1.5 million (with an annual loss of over \$2.5 million). Further it was noted that in 17 years of prior operation up to that point, had yet to manage even one annual profit, had significant debt, an unproven market potential, essentially no cash, and a relatively weak management team!

But now, 10 years later, Mr. Zehnder and Mr. Aeschimann were happy to oblige, and that evening they appeared to a packed auditorium of students and faculty who had clearly done quite a good job of analysis and preparation of their findings. The bottom line was that they had reached the unanimous conclusion that a purchase of RNA could not possibly be recommended at any price and could only result in a substantial downside for Zehnder.

It was then revealed that a deal had been reached and that the purchaser was in fact Zehnder. Hans-Peter Zehnder and Paul Aeschimann were introduced on the panel and students were encouraged to ask questions. The questions could likely be summarized as a polite version of "How could you have been so stupid to go through with the purchase in the face of such obvious facts arguing against it?"

The answer to this question was surprising to the students and should be an invaluable lesson. Mr. Zehnder and Mr. Aeschimann were happy to point out that since the acquisition, not only had the purchase of RNA paid for itself many times over in terms of steady growth and quite substantial profits, but it also provided an opportunity for the Zehnder Group to expand its footprint in North America resulting in the acquisition of additional highly profitable ventures and expectations for even greater profits going forward.

The key as Mr. Zehnder explained was that apparently everyone in that auditorium (and likely most in business) calculates from what the Swiss would consider a very short time frame - perhaps 2, maybe 3 years at the outside. Zehnder on the other

hand, with the exact same facts, would also consider the situation in terms of a minimum of 5 and more likely 10 years.

Of course simply changing the time frame doesn't always change the decision, but as Hans-Peter Zehnder explained to those vaunted Harvard Graduate Students there are sometimes cases where the willingness of the traditional Swiss to look past the short term negatives combined with the ability to envision the potential of the longer term can be the difference between missing out completely, or making an excellent investment outperforming expectations for many years.

And while it is just my humble personal opinion, I believe that it is this willingness to invest in people and projects with an eye for the longer term that has made the Zehnder Group so successful for so many generations.



## 2009: FEUER UND FLAMME FÜR DEN STANDORT DEUTSCHLAND VON HARALD SCHREMPP

*Harald Schrempp begann seine Karriere bei Zehnder 1978 als Lehrling zum Werkzeugmacher. 1998 wurde er zum freigestellten Betriebsrat gewählt, der in Deutschland vollamtlich die Interessen der Arbeitnehmerschaft vertritt. Nach diversen Weiterbildungen ist er seit 2015 für das Arealmanagement der Zehnder GmbH verantwortlich.*

Früher hat man hier in Südbaden gesagt: «Such dir Arbeit, wo dein Vater arbeitet.» Mein Vater war Meister bei Beutler in Lahr. Also habe ich dort 1978 meine Lehre zum Werkzeugmacher begonnen, genauso wie später meine beiden jüngeren Schwestern in anderen Berufen. Nachdem Zehnder und Beutler 1980 fusioniert haben, waren wir Mitarbeitende von Zehnder.

Unter Zehnder ist mein Vater bis zum Werksleiter aufgestiegen. Da haben sich einige Aussenstehende gewundert, dass ich mich 1998 als Betriebsrat zur Wahl stellte. Ich wollte das eigentlich auch gar nicht. Aber ich war halt nicht auf den Mund gefallen und konnte auch gut zuhören – ein Vermittler. Im Fussballklub war ich Kapitän. Die Leute vertrauten mir, und Vertrauen kriegt man nicht geschenkt, sondern das muss man sich erarbeiten.

Als dann der alte Betriebsrat 2002 in Rente ging, haben alle auf mich gezeigt. Und dann habe ich halt gesagt: «Wenn ihr das wollt, dann mache ich das.» Ehrensache. Von da an war ich freigestellter Betriebsrat.

Mein oberstes Ziel als Betriebsrat war und ist, die Arbeitsplätze hier bei Zehnder in Lahr zu erhalten. Wir wissen, dass die Personalkosten hier im internationalen Vergleich hoch sind. Also müssen wir umso härter arbeiten und beweisen, dass sich der Produktionsstandort trotzdem lohnt. Da ist nicht nur der Arbeitgeber gefordert, sondern auch wir Arbeitnehmer müssen unseren Beitrag leisten: durch hervorragende Arbeit und die eine oder andere unentgeltliche Arbeitsstunde.

Die gut etablierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern hat sich vor allem 2009 ausbezahlt. Damals

stand tatsächlich ein Umzug der Produktionslinien nach Polen zur Diskussion. Ich selbst bin als Betriebsrat zweimal nach Boleslawiec gereist, um diesen Standort in Augenschein zu nehmen. Da habe ich gesehen: Das sind auch gute Leute, und die kosten nur halb so viel wie wir.

Wir mussten hart über die Bücher gehen. Ständig habe ich verhandelt. Mal mit unserer Geschäftsführung, mal mit den Gewerkschaften, mal mit beiden. Wir mussten die Stückkosten runterbringen. Das ging nur durch Mehrarbeit ohne Vergütung vonseiten der Arbeitnehmer und durch eine Zusammenlegung der Werke in Lahr und Riegel sowie hohe Investitionen in die Automatisierung vonseiten der Geschäftsführung. Wir nannten das «Bündnis für Arbeit». Der Plan ging auf: Es kam zu keiner einzigen betriebsbedingten Kündigung, stattdessen flossen jedes Jahr Millionen in die Modernisierung des Standortes Lahr. Heute schaffen hier 50 Mitarbeitende denselben Output wie vor zehn Jahren 100 Mitarbeitende.

Wir alle sind stolz darauf, was wir in Südbaden für Zehnder und die Region leisten. Zehnder hat Geschichte hier.



## 2018: OFFENE TÜREN VON TESSA WIJLENS

*Tessa Wijlens (24) ist Management Trainee bei Zehnder Nederland und Studentin an der Universität Twente in Enschede und der TU in Berlin. Sie steht vor dem Abschluss eines Doppel-Masterstudiums in Innovation Management, Entrepreneurship & Sustainability.*

Ich war noch keine Woche bei Zehnder, da kam ich in der Cafeteria mit einem Mitarbeitenden ins Gespräch. Ich erzählte ihm, dass ich Studentin an der Saxion University of Applied Sciences in Enschede sei und bei Zehnder meine Diplomarbeit machen würde, mein sogenanntes «Graduation Assignment». Warum Zehnder? Erstens, weil ein Freund mir dieses innovative Unternehmen empfohlen hatte. Zweitens, weil ich so bei meinen Eltern wohnen konnte, denn ich komme ja aus Zwolle.

Zurück zum Kollegen in der Cafeteria. Ich erzählte ihm also, dass ich mich für die Logistik in der Fabrik interessierte und dass ich vorhatte, durch meine Problemanalyse, das Sammeln und Auswerten von Daten sowie durch Brainstorming-Workshops die Logistik zu optimieren. Der Kollege hörte mir zu und sagte irgendwann: «Ich kenne jemanden, dem solltest du unbedingt von deinem Projekt erzählen.» Ich antwortete: «Klar, let's go!» Und schon stiegen wir die Treppen rauf, liefen durch ein paar Gänge und irgendwann direkt in ein Büro. Die Tür stand offen. Dort sass ein Mann an einem übervollen Pult, und da mein Kollege plötzlich einen Anruf bekam, stellte ich mich selbst vor mit der Frage: «Und, was machen Sie hier für Zehnder?» Der Mann am Pult schaute mich überrascht an. Nach einem Moment lächelte er und antwortete: «Ich mache hier so ziemlich von allem ein bisschen.» Da begriff ich: Vor mir sass der Geschäftsführer von Zehnder Nederland, Hendrik de Wilde! Wir lachen heute noch über diese erste Begegnung.

Aber das ist eben typisch für Zehnder: Die Türen stehen immer offen. Jeder kann eintreten, jeder kann fragen, jeder kann seine Ideen einbringen, egal ob Studentin, Arbeiter oder Managerin. So begann

Hendrik – anstatt mir einen Termin zu geben oder mich abzuwimmeln – mich über mein Projekt, meine Ideen und Ziele auszufragen. Die Hierarchien sind flach, was zählt, ist die Güte der Ideen.

Am Ende meines halbjährigen Praktikums wurde ich von Zehnder angestellt, damit ich meine Vorschläge zur Optimierung des Warenflusses umsetzen und ein verwandtes Projekt namens «Supply Chain Self Assessment» begleiten konnte.

Heute studiere ich wieder und mache bald meine Masterarbeit an der Universität Twente in Enschede. Ich arbeite aber weiterhin auf Projektbasis bei Zehnder und konnte letztes Jahr sogar eine Woche lang den Hauptsitz in Gränichen besuchen.

## VATER UND TOCHTER

*Es sind imposante Spuren, die Hans-Peter Zehnder in den letzten 25 Jahren als CEO und Verwaltungsratspräsident der Zehnder Group hinterlassen hat. Wie sieht es mit seiner Nachfolge aus? Und ist es eine Chance oder eine Bürde, Nachkommin einer Unternehmerfamilie zu sein? Ein Gespräch mit Hans-Peter Zehnder und seiner Tochter Milva, die seit 2016 als erste Frau überhaupt im Verwaltungsrat der Zehnder Group mitwirkt.*

*«Themen wie Gesundheit, Nachhaltigkeit und Wohlbefinden werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, und wir können mit unseren Produkten und Systemen einen Beitrag dazu leisten.» Hans-Peter Zehnder*

*«Ich sehe noch Potenzial im Auftritt von Zehnder als Arbeitgeber. Wir können uns besser präsentieren und positionieren, um die besten Talente anzuziehen.» Milva Zehnder*

### **Milva Zehnder, was ist Ihre erste Erinnerung an die Firma Zehnder?**

**MZ:** Als Kinder haben wir unseren Vater häufig am Samstag oder Sonntag ins Büro begleitet. Er hat seine Korrespondenzen erledigt, und wir haben uns im Materialschrank des Sitzungszimmers mit Schreibunterlagen und Leuchtstiften eingedeckt und «Schülerlis» gespielt. Ich erinnere mich noch an die grosse Metalltafel, die wir beschrieben und bemalt haben.

### **Wie war Ihre Kindheit als Tochter eines Unternehmers?**

**MZ:** Mein Vater ist ein ruhiger und ausgeglichener Mensch. Deshalb hat er nie einen Wirbel zu Hause veranstaltet, selbst wenn mal etwas in der Firma nicht lief. Lange Zeit war mir nicht einmal bewusst, was genau (oder konkret) mein Vater arbeitete. Klar, wir sind privilegiert aufgewachsen, weil wir uns ein schönes Haus und schöne Ferien leisten konnten. Aber verwöhnt wurden wir nie. Ich denke, ich bin ziemlich normal aufgewachsen.

**HPZ:** Wir haben unseren beiden Töchtern Milva und Mara auch wenig Taschengeld bezahlt. Um Geld dazuzuverdienen, mussten sie in den Ferien arbeiten.

### **Milva Zehnder, wie war Ihr Vater als Vater?**

**MZ:** Er war und ist ein guter Vater, weil er immer für uns da ist, wenn wir ihn brauchen. Aber klar: Er war immer sehr beschäftigt und hat auch früher ständig gearbeitet – auch an Wochenenden. Das war für uns normal.

**HPZ:** Ich wollte präsent sein und meinen Mitarbeitenden zeigen: Ich bin für euch da. Bei einer Firmengruppe wie Zehnder, die unter anderem auf den Märkten USA und China aktiv ist, bedeutet das eine 24-Stunden-Präsenz. Wenn die Amerikaner ins Bett gehen, stehen die Chinesen gerade auf.

### **Wie sind Sie erzogen worden, Hans-Peter Zehnder?**

**HPZ:** Vor allem meine Mutter hat mich, meinen Bruder und meine Schwester streng erzogen. Wir mussten schon früh mitarbeiten, um Taschengeld zu erhalten. Das hat uns Bescheidenheit gelehrt. Wir hatten kaum Luxus. Einen Fernseher haben wir erst sehr spät gekauft. Meine Mutter hat genau darauf geachtet, dass wir nicht die ersten waren, die irgendwelche Luxus- oder teure Konsumgüter besaßen.

### **Wie haben Sie als Kind die Firma Zehnder wahrgenommen?**

**HPZ:** Mein Vater hat zu Hause selten Geschäftliches besprochen. Er hat lieber ausgespannt. Ausserdem hatte er noch andere Betätigungsfelder, war in der Kirchenpflege und im Gemeinderat engagiert. Die Ausnahme war, wenn wir Besuch von Geschäftspartnern aus dem Ausland hatten. Dann hat unsere Mutter für alle gekocht.

### **Und haben Sie die Ohren gespitzt, was da besprochen wurde?**

**HPZ:** Ja, ich habe mich früh für die Firma interessiert. Schon in den Schulferien durfte oder musste ich in der Firma arbeiten. Mein Vater hat mich in die schnellste Akkordgruppe gesteckt – zusammen mit dem Sohn des anderen Firmendirektors. Da haben wir gelernt, was körperliche Arbeit bedeutet. Vor der Matura habe ich dann gesagt: «Ich gehe fürs Wirtschaftsstudium nach St. Gallen an die HSG, so wie mein Vater.» Da war meiner Mutter klar, wohin meine Reise gehen sollte und dass ich in die Fussstapfen meines Vaters treten wollte. Unter vier Augen hat sie mich gefragt: «Bist du sicher, dass du das kannst?»

### **1985 sind Sie dann in die Firma Zehnder eingetreten. Wie war es, unter Ihrem Vater zu arbeiten?**

**HPZ:** Er war natürlich stolz und erleichtert, dass sein Sohn jetzt in der Firma war. Das war ja nicht selbstverständlich – Unternehmerfreunde von ihm hatten keine familieninterne Nachfolge gefunden. Entsprechend habe ich seinen guten Willen gespürt. Er hat mir viel Freiheiten gelassen. Nur zwei Ratschläge hat er mir gegeben. Erstens: «Du kannst

*machen, was du willst, solange du es besser machst.» Zweitens: «Mach keinen Fehler zweimal.» Ansonsten hat er sich vornehm zurückgehalten. Er war auch ein anderer Typ als ich, viel zurückhaltender. Ein alter Mitarbeiter hat mir mal gesagt: «Ton père est un chef invisible.»*

### **Ihr Vater hat Sie dann 1986 als Spartenleiter Messgeräte ins kalte Wasser geworfen ...**

**HPZ:** Nach einem Jahr der Einarbeitung in Gränichen sollte ich mir die Sporen in unserer defizitären Tochterfirma Haenni abverdienen. Der schwache Dollar machte uns in unserem wichtigen Markt, den USA, schwer zu schaffen. So war ich gezwungen, bereits in meinem ersten Jahr das Schlimmste zu tun, was ein Unternehmer tun muss: Mitarbeitende entlassen, die nichts Falsches oder Unrechtes getan haben. Ich habe nächtelang nicht geschlafen. Ich habe mir geschworen: «Ich sage und erkläre es jedem der 40 Mitarbeitenden persönlich.» Von den 40 entlassenen Mitarbeitenden sind später 39 an die Weihnachtsfeier gekommen. Das hat mich sehr berührt.

### **Milva Zehnder, erinnern Sie sich eigentlich noch an Ihren Grossvater, Hans-Jakob Zehnder?**

**MZ:** Na klar! Er ist ja sehr alt geworden und sehr lang fit geblieben. Er war ein lustiger und liebevoller Mensch, der aber – wenn es sein musste – auch ernst sein konnte. Was mich am meisten fasziniert hat, war seine Neugierde. Bis ins hohe Alter hat er den technischen Fortschritt mitverfolgt. Er hatte immer das neuste iPhone-Modell und hat mich und Mara gefragt, welche neuen Apps es auf dem Markt gibt.

### **Haben Sie je Druck verspürt, eine Familientradition fortsetzen zu müssen und in der Firma Zehnder Verantwortung zu übernehmen?**

**MZ:** Als Kind nicht, später schon. Den Druck habe ich mir aber auch selbst gemacht. Irgendwann begreifst du, dass so ein grosses Familienunternehmen nicht nur Wohlstand bedeutet, sondern auch Verantwortung und Verpflichtung mit sich bringt. Zudem konnten mein

*Grossvater und mein Vater nicht verbergen, dass sie sich wünschten, dass wir aus der fünften Generation dereinst Verantwortung übernehmen würden. Die entscheidende Frage, die ich mir stellen musste, war: «Welchen Beitrag kann ich zum Gedeihen dieser Firma leisten, ausser Tochter von Hans-Peter Zehnder zu sein?»*

**HPZ:** Die Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmen ist ein Prozess, der zunächst ergebnisoffen ist und umsichtig geleitet werden muss. 2014 bin ich 60 Jahre geworden und habe den CEO-Posten erstmals einem Nicht-Familienmitglied übergeben und mich auf die Aufgaben als Verwaltungsratspräsident konzentriert. Da wurde mir klar: Auch meine Funktion im Verwaltungsrat ist endlich. Weil meine Anteile an der Firma aber irgendwann an meine Töchter übergehen werden, sollte zumindest eine der beiden im Verwaltungsrat vertreten sein. Ich habe die Anwaltsprüfung von Milva abgewartet und sie danach gefragt, ob sie Interesse hätte, in den Verwaltungsrat der Firma einzutreten. Milva war sehr selbstkritisch. «Was soll ich da? Was für eine Expertise kann ich einbringen?» Ich habe ihr geantwortet: Verwaltungsräte müssen nur wie Kinder zwei Fragen stellen, aber das beharrlich: «Warum?» und «Wie?» Zudem habe ich ihr Zeit gegeben und ein sogenanntes Onboarding durchgeführt: Zwei Jahre lang haben wir uns einmal pro Monat getroffen, um einen Aspekt der Verwaltungsrats-tätigkeit zu besprechen. 2016 ist Milva dann in den Verwaltungsrat eingetreten.

**MZ:** Entscheidend war für mich, dass ich dem Verwaltungsrat einen Mehrwert bringe. Dieses Selbstbewusstsein musste ich mir erarbeiten – erst in den Gesprächen mit meinem Vater, dann als junge Verwaltungsrätin. Ich habe am Anfang vor allem zugehört. Heute verstehe ich meine Rolle besser – nämlich die als Juristin, als Frau und als Vertreterin einer jüngeren Generation. Je länger ich im Verwaltungsrat mitwirke, desto mehr Spass macht es. Ich bin stolz, meine Generation im Verwaltungsrat zu vertreten.

**HPZ:** Ich weiss noch gut, wie Milva sich das erste Mal richtungsweisend geäussert hat. Es ging um das neue Schulungsgebäude in Lahr; ein 17 bis 18 Millionen Euro teures Objekt, dem der Verwaltungsrat kritisch

*«Jede erfolgreiche Firma  
braucht neue Perspektiven.»  
Hans-Peter Zehnder*



*«Ich bin stolz, die junge Generation  
im Verwaltungsrat zu vertreten.»  
Milva Zehnder*



gegenüberstand. Brauchen wir das wirklich? Was ist da der Return on Investment? Gegen Ende dieser zähen Sitzung hat Milva das Wort ergriffen und gesagt: «Ich bin die Jüngste und wenn ich an die jungen Mitarbeitenden denke, dann ist so ein repräsentatives Schulungsgebäude ein Zeichen: Diese Firma investiert in die Zukunft und in ihre Mitarbeitenden! Hier herrscht Optimismus!»

**MZ:** Zumal wir uns ja immer über den Fachkräftemangel beklagen und vom War for Talents reden. Da können Soft Factors wie attraktive Büros und gute Schulungsmöglichkeiten eben zu Wettbewerbsvorteilen werden. Ein guter Arbeitgeber ist heute nicht mehr nur einer, der gut zahlt. Junge Talente wollen sich als Teil einer attraktiven, fortschrittlichen Unternehmung sehen. Sie schätzen neuste Technologien sowie eine attraktive Arbeitsumgebung. In diesem Sinn hat ein architektonisch schönes Schulungsgebäude Signalwirkung.

**HPZ:** Am Ende der Sitzung hat der Verwaltungsrat grünes Licht gegeben. Dieses Argument von Milva hatte einfach niemand im Verwaltungsrat auf dem Schirm. Und das ist es, was ich meine: Im Verwaltungsrat ist es wichtig, möglichst unterschiedliche Perspektiven zu diskutieren. Deshalb wäre es grundsätzlich auch denkbar, dass meine zweite Tochter, Mara, als Ärztin ihre Kompetenzen in den Verwaltungsrat einbringen würde. Schliesslich entwickeln wir uns mit unseren Komfortlüftungen immer mehr zu einem Gesundheitsunternehmen.

**Was ist mit den anderen Mitgliedern der fünften Generation?**

**MZ:** Ich würde mir wünschen, dass noch mehr Familienmitglieder im Verwaltungsrat oder in der Firma wären. Meine Schwester wäre wunderbar, aber auch meine Cousins und meine Cousine sind tolle Menschen und könnten ihre individuellen Erfahrungen im Bereich Betriebswirtschaft, Informatik und Kommunikation einbringen.

**HPZ:** Ich organisiere seit drei Jahren sogenannte G5-Treffen für die fünfte Generation, an denen meine beiden Töchter, die Tochter und der Sohn meiner Schwester sowie die beiden Söhne meines Bruders

teilnehmen. Da erkläre ich ihnen die Hintergründe unserer Firma und Entscheidungen, damit sie mehr erfahren als das, was sie an der Generalversammlung ohnehin hören. Umgekehrt lasse ich mich gerne überraschen und herausfordern von der jüngeren Generation. Da kommen oft ganz erstaunliche, neue Ansätze zum Vorschein. Der Blick über den Tellerrand hinaus ist sehr lehrreich, gerade für «alte Hasen» wie mich. Am Ende lebt jede erfolgreiche Firma von neuen Perspektiven.

**Inwiefern ist Zehnder als börsenkotierte Firma heute noch ein Familienunternehmen?**

**HPZ:** Die Familie Zehnder übt über ihre Stimmrechtsaktien nach wie vor die Stimmenmehrheit im Aktionariat aus. Das verleiht der Firma Kontinuität und Berechenbarkeit. Man weiss, wer hier entscheidet, und dieser Personenkreis ändert sich nicht alle paar Monate. Generell denken wir als Familienunternehmen nicht an das schnelle Geld, sondern an eine nachhaltige Entwicklung. Das belegt unsere ganze Firmengeschichte. Gerade der Umstand, dass wir über eine hohe Eigenkapitalbasis verfügen und wenig Schulden haben, erlaubt dieses langfristige Denken. Diese Langfristigkeit ist auch bei der Rekrutierung von Führungskräften ein Trumpf. Zu uns kommen Leute, die langfristig etwas aufbauen wollen. Letztlich spürt man bei uns noch immer die Werte der Gründergeneration: Bescheidenheit, Langfristigkeit, Verantwortungsbewusstsein und den steten Willen, besser zu werden.

**Wie sehen Sie die Zukunft von Zehnder?**

**HPZ:** Mit den Komfortlüftungen bewegen wir uns in einem attraktiven Wachstumsmarkt. Themen wie Gesundheit, Nachhaltigkeit und Wohlbefinden werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, und wir können mit unseren Produkten und Systemen einen Beitrag dazu leisten. Bei den Radiatoren hingegen bewegen wir uns in einem reifen Markt. Hier gilt es, die starke Position und die starke Marke, die wir in der Vergangenheit aufgebaut haben, zu pflegen. Vor allem in der Vor- und Nachbetreuung unserer Kunden gibt es zudem noch Entwicklungsbedarf, damit wir einen immer umfassenderen Rundumservice bieten können. Was die Eigentümerstruktur betrifft, wäre es mein Wunsch, dass die

Familie Zehnder möglichst lang die Stimmenmehrheit behält oder sogar ausbaut, indem wir einen Teil der Dividende zurück in die Firma investieren. Denn das Interesse der fünften Generation ist da. Ob es einem oder mehreren Nachkommen der fünften Generation für eine Karriere im operativen Geschäft reicht, das entscheidet allerdings nicht der Name Zehnder, sondern der Wettbewerb der besten Talente. Aber schön wäre es natürlich schon, wenn es irgendwann wieder einen CEO mit Namen Zehnder gäbe.

**Wo muss Zehnder besser werden?**

**HPZ:** Wir müssen beständig in unsere Kernkompetenz, das Raumklima, investieren und unsere Systeme optimieren. Das gilt im Moment vor allem für die Themen Kühlen und Entfeuchten. Ein weiterer Punkt ist die Steuerung und Kontrolle des Raumklimas – Stichwort Smart Homes. Hier helfen uns neue Technologien wie die Digitalisierung und Sensoren, die Customer Journey unserer Kunden zu verlängern, von der Beratung über den Verkauf bis hin zum Einsatz unserer Produkte. Wenn eine Steuerung unserem Kunden beispielsweise anzeigt, dass der definierte Filterwiderstand überschritten ist, dann könnten unsere Servicetechniker ausrücken und die Luftfilter wechseln.

**MZ:** Ich sehe noch Potenzial im Auftritt von Zehnder als Arbeitgeber. Man kann sich besser präsentieren und positionieren, um die besten Talente anzuziehen. Dazu gehören neben neuen Technologien auch neue Arbeitsmodelle mit flexibleren Arbeitszeiten. Ansonsten besteht gerade bei talentierten Frauen die Gefahr, wertvolles Know-how zu verlieren, wenn es zur Familienplanung kommt. Auch hier bietet die Digitalisierung zahlreiche Lösungen, die ein flexibles Arbeiten erlauben.

**HPZ:** Wenn wir die besten und zufriedensten Mitarbeitenden haben, die motiviert sind und den Sinn ihrer Arbeit erkennen, dann entwickeln sie auch gute Produkte und Services. Folglich sind dann die Kunden zufrieden, sodass zum Schluss auch die Erfolgsrechnung stimmt.

Dr. Hans-Peter Zehnder war von 1993 bis 2014 – sowie 2018 interimistisch – CEO der Zehnder Gruppe. Seit 1988 ist er Mitglied des Verwaltungsrats und seit 1993 Verwaltungsratspräsident.

Milva Zehnder ist die ältere der zwei Töchter von Dr. Hans-Peter und Rita Zehnder und arbeitet als Anwältin und Notarin in einer Anwaltskanzlei. Seit 2016 ist sie Verwaltungsrätin der Zehnder Group AG.

## AUSBLICK – ZUKUNFT GESTALTEN



Matthias Huenerwadel  
CEO Zehnder Group seit 2019

*«Geschichte schreiben – Zukunft gestalten» ist der Leitsatz zum 125-jährigen Jubiläum der Zehnder Group. Als CEO bin ich stolz auf die lange und erfolgreiche Geschichte des Unternehmens, und ich fühle mich verpflichtet, dieses Erbe sorgfältig zu wahren. Gleichzeitig liegt es in der Natur der Sache, dass ich und meine Kollegen und Kolleginnen der Gruppenleitung vor allem nach vorne schauen und wir uns laufend damit beschäftigen, wie wir das Unternehmen nachhaltig weiterentwickeln und erfolgreich die Zukunft für alle Stakeholder der Zehnder Group gestalten können.*

*Meine Aufgabe als CEO habe ich bei Zehnder Anfang 2019 angetreten und wie üblich ging der Vertragsunterzeichnung ein intensiver gegenseitiger Kennenlern-Prozess voraus. In dieser Zeit setzte ich mich eingehend mit dem Unternehmen auseinander und führte intensive Gespräche mit Schlüsselpersonen der Familie Zehnder sowie der Zehnder Group. Ausgesprochen positiv habe ich in Erinnerung, wie offen und transparent, wie kollegial und vertrauensvoll und wie wertschätzend alle meine Gesprächspartner mit mir, aber auch miteinander umgegangen sind. Ebenso haben mich die verschiedenen Aktivitäten, die alle sowohl über etablierte als auch über zukunftsgerichtete Produkt- und Dienstleistungs-Portfolios mit führenden Marktpositionen verfügen, schnell überzeugt. All dies, gepaart mit dem Willen und Grundverständnis, die Gruppe selbstständig und unternehmerisch kontinuierlich weiterzuentwickeln und dabei dank sorgfältigem Geschäften stets über solide Finanzen zu verfügen, ist ein Umfeld, das sich jeder CEO wünscht. Entsprechend glücklich bin ich daher über die mir übertragene Funktion.*

*Entlang der Vision «gesundes Innenraumklima garantieren» hat das Management über die letzten zwei Jahre die Unternehmensstrategie weiter konkretisiert. In unserer Hauptaktivität, den Komfortlüftungen, verfügen wir bereits heute in Westeuropa im Wohnbau über eine führende Stellung. Diese Stellung wollen wir durch Erweiterung des angebotenen Leistungsspektrums, geografische Expansion und neue innovative Produkte ausbauen und gleichzeitig von dem zu erwartenden positiven Marktumfeld profitieren.*

*Auch in unserer zweiten Hauptaktivität, den Heizkörpern, ist Zehnder ein führender Anbieter. Hier sollen Marktanteile speziell in den noch wachsenden Teilsegmenten Handtuch- und elektrische Heizkörper dazugewonnen und parallel, dank kontinuierlicher Optimierung der Prozesse, ein solider Beitrag bei den nicht mehr wachsenden Teilsegmenten erwirtschaftet werden.*

*Die drei kleineren Aktivitäten, Luftreinigungssysteme, Wärme- und Feuchtetauscher respektive Heiz- und Kühldecken, sollen sich unternehmerisch und aus eigener Kraft entwickeln, mit der Erwartung, dass sie bezüglich Wachstum und Ertrag überproportional im Vergleich zum Gesamtgeschäft zulegen können und daraus über kurz oder lang eine dritte oder vierte Hauptaktivität entsteht.*

*Grosse Möglichkeiten sehen wir auch in Übersee, speziell in China und Nordamerika, wo wir dank langjähriger Präsenz bereits heute gut positioniert sind. Das Thema «gesundes Innenraumklima» hinkt in diesen Märkten im Vergleich zu Europa noch etwas hinterher, holt aber mittlerweile schnell und in grossen Schritten auf.*

*Dank der Digitalisierung hat Zehnder über die letzten Jahre eine grosse Effizienzsteigerung erreicht, vor allem bei internen Prozessen. Analog wollen wir die Möglichkeiten der Digitalisierung für Prozesse mit und bei unseren Abnehmern nun systematisch angehen und so zusätzliche Vorteile, insbesondere für unsere Kunden, schaffen.*

*Schliesslich wollen wir als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen werden, was wir dank unserer gelebten Werte, unserer Produkte und des durch diese erbrachten Kundennutzens seit jeher sind.*

*Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Zehnder Group heute gut aufgestellt ist und über grosse zusätzliche Potenziale verfügt. Mein Team und ich, wir freuen uns, dass wir eine weitere erfolgreiche Etappe in der Firmengeschichte mitgestalten und begleiten dürfen.*

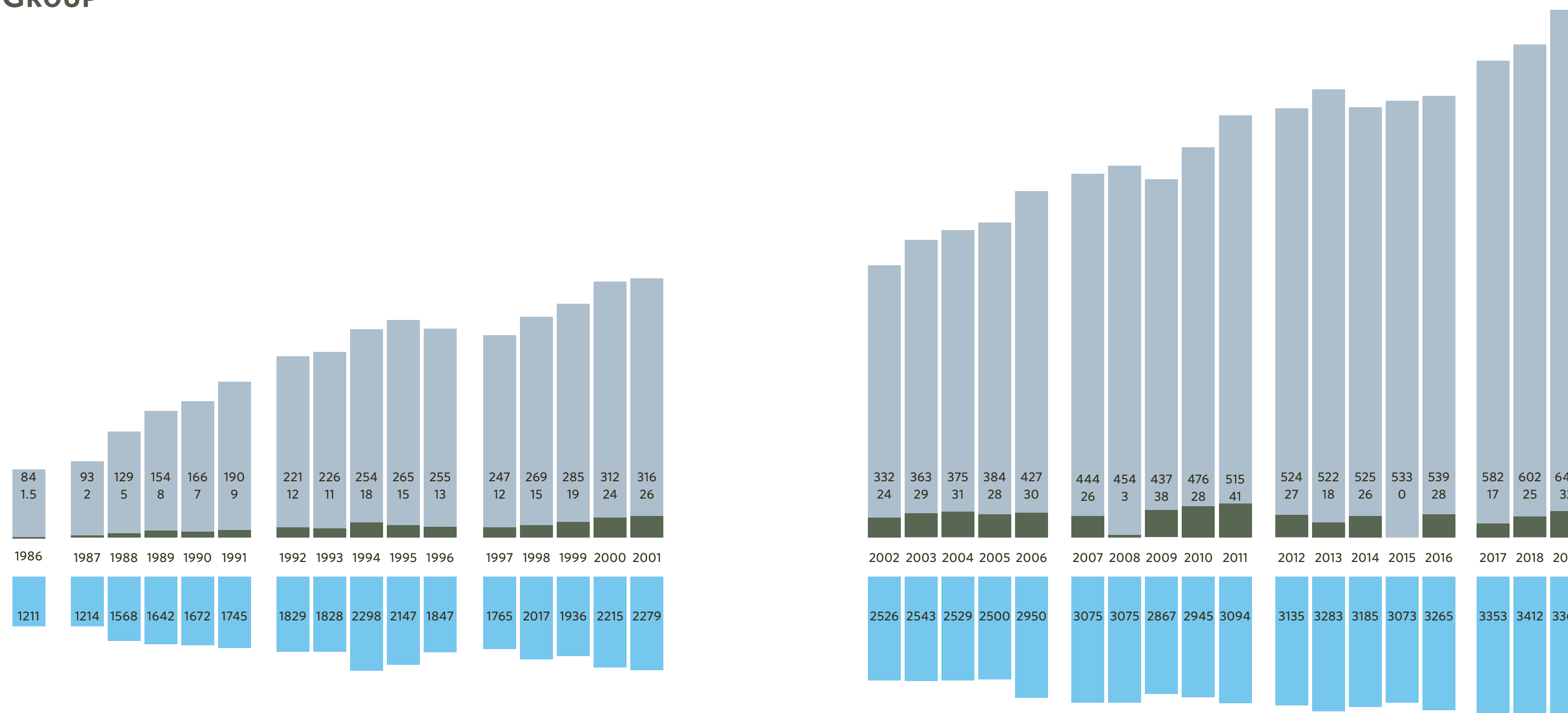
*Gränichen, September 2020*



*Matthias Huenerwadel  
CEO Zehnder Group*



# UMSATZ, REINGEWINN UND PERSONALBESTAND ZEHNDER GROUP



Umsatz | Mio. EUR
  Reingewinn | Mio. EUR
  Personalbestand | Vollzeitstellen

Zahlen ab 1986, Jahr des Börsengangs

## Inhaltsverzeichnis

Ohne Vergangenheit keine Zukunft, 125 Jahre Zehndergeschichte	2
Vom Mechaniker zum Marktführer für Heizkörper	5
Strategische Neuorientierung	17
Klima total	39
Sechs Zeitzeugen erinnern sich	73
Vater und Tochter	87
Ausblick - Zukunft gestalten	95
Umsatz, Reingewinn und Personalbestand Zehnder Group	100

## Impressum

*Redaktionelle Leitung* Dr. Christoph Kohler, Zürich

*Text* Dr. Christoph Kohler, Dr. Manuel Dür, Andreas Steigmeier

*Gestaltung* Anja Bodmer, Jürg Brühlmann, Spinform AG, Lenzburg

*Auflage* Deutsch 1000, Englisch 2000

*Druck* Abächerli Media AG, Sarnen

*Buchbindung* Schumacher AG, Schmitten

*Bildrechte* Zehnder Group AG

*Copyright* © 2020 Zehnder Group AG

*Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Abdrucks oder der Reproduktion sind vorbehalten.*

*Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.*

*Zehnder Group AG*

*Moorstrasse 1*

*5722 Gränichen*

*Schweiz*

*Dieses Jubiläumsbuch kann bei der Zehnder Group AG bezogen werden*

*info@zehndergroup.com*

*ISBN Nummer ISBN 978-3-033-08248-9*

*ISBN Nummer ISBN 978-3-033-08249-6*



