

Traditionsfirma setzt auf neues Modell

Drei Geschäftsleiter auf gleicher Stufe – die Kayser Holzbau AG hat mit ihrem eigenwilligen Geschäftsführungsmodell Erfolg.

Philipp Unterschütz

Es kann manchmal fast zu viel werden mit dem Begriff Tradition. Die Familienunternehmung Kayser in Oberdorf ist so eine typische Traditionsfirma, die man in der Region kennt. Und natürlich freuen sich von den Aktionären aus der Familie bis zu den Angestellten alle über diesen Ruf. «Für uns ist es aber wichtig, zu zeigen, was wir als moderner Betrieb können und wohin wir wollen», sagt Othmar Kayser (56), Delegierter des Verwaltungsrats. Im Zentrum steht die Kayser Holzbau AG – auf diesem Markt «Holzbau» will man weiter wachsen. Individuell, nachhaltig, zukunftsorientiert sind Stichworte, die man gerne im Image verankern möchte. «Wir möchten uns imagemässig noch weiter verbessern –

Traditionsbetriebe

neben höchster Qualität auch durch grösstmögliche Effizienz», ergänzt Joe Frei, einer der drei Geschäftsleiter der Kayser Holzbau AG. «Wir wollen als ein führendes Holzbauunternehmen der Zentralschweiz wahrgenommen werden.»

Der Weg dahin ist aber nicht leicht, das Unternehmen bewegt sich in einem zukunftssträchtigen, aber hart umkämpften Markt. «Die Zentralschweiz ist eine Region mit sehr vielen Holzbaubetrieben und deshalb stehen wir unter grossem Konkurrenzdruck», erklärt Othmar Kayser. Im Tessin – wo man seit längerer Zeit ebenfalls tätig ist – kommt noch der Druck der grenznahen Region dazu, von ausländischen Firmen mit tieferen Löhnen und Preisen. «Wir sind nur schon aus Konkurrenzgründen gezwungen, innovativ zu sein», weiss Othmar Kayser.

Die Kayser Holzbau AG ist im Holz- und Holzsystembau ein Spezialist für sämtliche Arten von Neubauten und bietet für Erneuerungen oder Modernisierungen alle Dienstleistungen – auch für andere Holzbauer als Dienstleistung im Holzabbund. Dazu gehört auch die Beratung bezüglich Architektur, Statik, Bauphysik sowie Brand-, Schall- und Wärmeschutz. Auch im Bereich von denkmalgeschützten, historischen Gebäuden kann die Firma mit grosser Erfahrung aufwarten.

Dreifache Kompetenz in der Geschäftsführung

Zur Strategie der Zukunft zählt auch, dass sich das Unternehmen am 1. Januar 2019 neu aufgestellt hat. Nach der Trennung der Bereiche Holzbau und Paletten wurde die Aktienmehrheit der Kayser Paletten AG Anfang 2020 veräussert. Diese Neuausrichtung geschah nicht zuletzt, weil man feststellen musste, dass die nutzbaren Synergien der beiden Bereiche immer geringer wurden. Gewachsen ist man in den vergangenen Jahren vor allem im Bereich Holzsystembau – hier wurde denn auch kräftig in die Infrastruktur investiert.

Einen aussergewöhnlichen Weg ging man bei der Geschäftsführung der neu aufgestellten Kayser Holzbau AG, indem man auf drei hierarchisch gleich gestellte Geschäftsleitungsmitglieder setzt. «Wir wollten nicht nur die neue Führung festigen, sondern das vorhandene Wissen und die Kompetenzen der drei Spezialisten ermöglichen es uns



Die Geschäftsleitung der Kayser Holzbau AG vor einem Fassadenelement, von links: Thomas Schleiss, Othmar Kayser (Delegierter des Verwaltungsrats), Joe Frei und Martino Morosi.

Bild: Philipp Unterschütz (Oberdorf, 24. Juli 2020)

«Wesentlich ist, dass schliesslich alle eine Entscheidung mittragen und dahinterstehen.»

Thomas Schleiss
Geschäftsleitungsmitglied

auch, vom Angebot her breit aufgestellt zu sein», erklärt Othmar Kayser.

Trotz Gefahrenpotenzial – das Modell funktioniert

Nach gut einem Jahr kann nun eine positive Zwischenbilanz gezogen werden. «Diese Idee der GL-Struktur hat sich bis jetzt sehr bewährt, zumal es ja nicht ganz risikolos war, drei gleichgestellte Geschäftsleiter als operatives Führungsgremium einzusetzen», so Kayser weiter. Übergangsjahre seien ja gemeinhin eher schwierig. «Die erzielten Ergebnisse zeigen aber, dass die Geschäftsleitung dies sehr gut zu meistern wusste. Das Modell funktioniert und – sehr wichtig – die Mitarbeiter tragen es mit.»

Die drei GL-Mitglieder sind Thomas Schleiss (34), Joe Frei (51) und Martino Morosi (38), die alle drei den Betrieb bereits jahrelang kennen. Sie sind gelernte Zimmerleute und haben sich weitergebildet zu Holzbautechnikern beziehungsweise Holzbaumeistern. Schleiss ist seit 2007 dabei, Frei arbeitete bereits von 2004 bis 2010 als Bereichsleiter Holzbau im Unternehmen und kehrte im vergangenen Jahr wieder zurück. Morosi gehört seit

Das Familienunternehmen Kayser

Firmengeschichte Das Unternehmen ist seit 1889 (Gründung der Holzwarenfabrik durch Franz Kayser-Frank) mit Holz verbunden und damit am Markt tätig. 1936 erfolgte die Umwandlung in eine Familien-AG. 2010 wurde ein Planungsbüro in Biasca TI eröffnet. Rückwirkend per 1. Januar 2019 hat sich die Gesellschaft neu strukturiert, indem sie

die beiden Sparten Holzbau und Paletten in separate Gesellschaften ausgegliedert hat. Diese firmieren nun unter Kayser Holzbau AG und Kayser Paletten AG. Hauptaktionärin der Kayser Paletten AG ist seit 1. Januar 2020 die TLP-Holding GmbH respektive die WK-Paletten AG in Schüpbach BE. Die Kayser Holzbau AG und 40 Prozent der Kayser Paletten

AG sind Beteiligungen der Kayser Werke AG, deren Aktienkapital von 250000 Franken in der Hand der Familie liegt.

Heute beschäftigt das Unternehmen in allen Einheiten insgesamt 60 Personen. Bei der Kayser Holzbau AG arbeiten 35 Personen. Davon sind acht bis zehn Lehrlinge und zwei davon aus dem Tessin. (unp)

2009 zum Team und führt seit 2010 die Tessiner Filiale in Biasca.

Das Modell funktioniere bestens, darin sind sich auch die drei GL-Mitglieder einig. Wichtig sei, dass jedem Einzelnen klar definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zugewiesen würden, dann könne man es auch für andere Betriebe empfehlen. «Wichtige Entscheide, beispielsweise bei Grossaufträgen oder Abgebotsen aber auch bei personellen Themen, fällen wir gemeinsam», sagt Thomas Schleiss. Es gebe dabei manchmal auch Diskussionen und man müsse sich finden. «Wesentlich ist, dass schliesslich alle eine Entscheidung mittragen und dahinterstehen.»

Warum der Tessiner im Tessin so wichtig ist

Im Südkanton erwirtschaftet die Kayser Holzbau einen erheblichen Teil des Umsatzes. Dass mit Martino Morosi ein Tessiner, der aus dem Blenio-Tal stammt, in der Geschäftsleitung sitzt und die Filiale in Biasca führt, ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg. «Ein Tessiner verkauft im Tessin die Deutschschweizer Leistungen besser, als ein Deutschschweizer es könnte»,

beschreibt Martino Morosi die etwas spezielle Situation. «Die Mentalität ist im Südkanton einfach anders als in der Deutschschweiz. Beziehungen spielen eine ganz wichtige Rolle, die Kommunikation funktioniert nicht gleich», sagt Morosi. Man müsse flexibel sein, in der Deutschschweiz gehe es häufig viel mehr um den Preis als im Tessin. Dafür werde im Tessin die Qualität aus der Deutschschweiz sehr geschätzt. «Ich nutze deshalb die Leistung und Qualität aus Oberdorf als Verkaufsargument, um dem Preis- und Lohn-dumping von ausländischer Konkurrenz möglichst zu entgehen.»

Immerhin bewegt sich das Familienunternehmen in einem zukunftssträchtigen Markt. Holz ist ein angesagter und auch zeitgeistiger Baustoff: nachhaltig, ökologisch, langlebig, biologisch abbaubar, CO₂-neutral. Holz sorgt nachgewiesenermassen für ein behagliches Wohnklima. Kommt hinzu, dass Holz nachwächst und in der eher rohstoffarmen Schweiz zur Genüge vorhanden ist. Das Argument «von einem regionalen Unternehmen mit einheimischem Holz gebaut» ist bereits bei vielen Projekten zum Standard-Imageförderer geworden.

«Wenn wir von Schweizer Holz sprechen, ist der Baum auch tatsächlich in der Schweiz gewachsen und verarbeitet worden.» Der Anteil sei derzeit stark am Zunehmen. Bleibt noch die Frage, wie das Familienunternehmen die Coronakrise gemeistert hat.

Corona zeigt bisher kaum Folgen

Die Mitarbeiter zogen ihre Überstunden ein und konnten teilweise auch an andere Mitbewerber ausgeliehen werden. «Kurzarbeitsentschädigungen haben wir bis jetzt nicht bezogen», erklärt Joe Frei. Durch Corona sind bestimmte Projekte verzögert worden, insbesondere im Tessin, wo Baustellen ganz geschlossen wurden.

Jetzt hingegen wollen alle, dass die Rückstände wieder aufgeholt werden, an Arbeit mangelt es also nicht. In den Zahlen für dieses Jahr wirke sich Corona kaum aus, sind die Geschäftsleiter überzeugt. Für nächstes Jahr hingegen sei die Prognose schwierig. Es könne sein, dass sich auf dem Bau die Folgen der Pandemie durch geringere Bautätigkeit erst im nächsten Jahr richtig durchschlagen werde.