

CEO im FOKUS

Prof. Max W. Twerenbold fragt nach...

Das Management-Interview mit
CEO Patrick Suter
ERNE AG Holzbau

Hoch hinaus im Holzbau

«Die ERNE AG Holzbau verbindet den nachhaltigen Werkstoff Holz mit neuester Technik in digitalen Planungs- und Fertigungsprozessen. Damit gehört sie zu den profiliertesten Anbietern von Gebäudelösungen im Element-, Modul- und Hybridbau.» Mit dieser Laudatio wurde das Unternehmen im April 2022 mit dem Aargauer Unternehmerpreis ausgezeichnet. CEO Patrick Suter sagt hier, wie es dazu kam.

Herr Suter, ERNE AG Holzbau ist Träger des Aargauer Unternehmerpreises: Was hat die Jury überzeugt?

Der offiziellen Begründung liegen eigentlich die 3 Kernkompetenzen und Haltungen unseres Unternehmens zugrunde:

- Erstens führen wir Innovation (Digitalisierung) und Handwerk (Holz) schwellenfrei und professionell in Projekten zusammen.
- Zweitens lässt unsere Kultur des Zusammenarbeitens spüren, was und wie wir in Menschen investieren. Ausserordentlich viel Know-how fliesst in die Aus- und Wei-

■ Raumdetail im Arbo Holz-Hybrid-Hochhaus, Risch-Rotkreuz.



terbildung, in die Entwicklungsarbeit und in die Projekte. Und wir alle ziehen Nutzen daraus im Projektalltag und im ständigen Austausch an internen «Round Tables».

■ Drittens: Gewicht hat auch unser striktes Denken und Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit. Der Werk- und Wertstoff Holz ist unsere nachhaltige Basis. Mit der Art und Weise wie wir Holz verarbeiten und in Projekten einsetzen, leisten wir unseren Beitrag an eine funktionierende Kreislaufwirtschaft.

Wo kann man dieses Leistungsspektrum in realisierten Objekten erfahren?

Unsere Trümpfe sind Geschwindigkeit, Nachhaltigkeit und, immer mehr, auch das gestalterische Potenzial, das Holz möglich macht – von innen bis aussen. Mit unserem grossen Know-how und den technischen Möglichkeiten aus vielen Projekten können wir das in Zusammenarbeit mit den Architekten voll ausschöpfen.

Die Impulse aus dem Markt kommen aus unterschiedlichen Richtungen. Bei der öffentlichen Hand dominieren die Wettbewerbe. Dort entscheidet oft der Architekt, welches Material er haben möchte. Institutionelle und private Bauherren entscheiden sich immer mehr für nachhaltiges Bauen und wählen Holz.

Aus dem ERNE-Referenz-File hier fünf markante Projektbeispiele unterschiedlichster Ausrichtung:

- Suurstoffi 22, Risch-Rotkreuz: 10-stöckiges Bürogebäude in einer Holz-Beton-Verbundkonstruktion.
- Arbo, Risch-Rotkreuz: 60 m hohes Gebäude in Holz-Hybrid-Bauweise.
- Parkhaus in Stein (AG) in hybrider Konstruktion mit nachhaltigem Materialeinsatz am richtigen Ort.
- Gymnasium Nord, Frankfurt a.M. für 2000 Schüler in einer Bauzeit von bloss 1 Jahr.
- Urbaner Holzbau von Medisuisse mitten

ERNE AG Holzbau, 5080 Laufenburg

Die ERNE AG Holzbau ist der technologische Entwicklungs- und Realisierungspartner von Gebäudelösungen in Element-, Modul- und Hybridbauweise sowie Fenster- und Fassadensystemen. Gehobene Innenausbaulösungen, traditionelle Schreinerarbeiten und ein umfassender Service-Dienst runden das Leistungsprofil für Neubau- und Sanierungsprojekte ab. 330 Mitarbeitende, Umsatz rund CHF 200 Mio.

In der ERNE Gruppe (Bau, Holzbau, Immobilien) sind insgesamt 1000 Mitarbeitende an 20 Standorten beschäftigt, darunter 60 Lernende. Gruppenumsatz rund CHF 370 Mio. Die innovative Gruppe ist von der Kultur der Familie Erne geprägt.

www.erne.net

in der Stadt St. Gallen, städtebaulich harmonisch eingefügt.

■ Novartis Exhibition Pavillon in Basel: Architektonisch anmutiger Rundbau als handwerkliche Spitzenleistung.

Wie entstehen die Innovationen?

Das ERNE-Innovationsmanagement folgt klar definierten Grundsätzen. Den Boden dafür bilden einerseits das vorhandene breite Know-how vom Engineering bis zur Fertigungstiefe, andererseits die Optik der Architekten, welche die Kundensicht ausgezeichnet kennen. Schliesslich halten wir den Fokus auch auf den Markt, das ist etwas, was die Baubranche u.E. noch zu wenig macht. Und, nicht zuletzt, ERNE kommuniziert Innovationen breit, damit im Markt weitere Ideen entstehen können. Aus all dem ist über die Jahre eine eindruckliche Innovationskultur entstanden, die regelmässig Früchte trägt.

Sicher, ein geordnetes Prozessmanagement beim Innovieren braucht es. Aber man muss damit sehr vorsichtig umgehen, damit solche «Korsette» Ideen nicht abwürgen oder stören. Lebhaftes Innovieren heisst: Den Mitarbeitenden Freiräume geben, den Kunden gut zuhören. Unsere Devise «Nahe am Kunden» ist ein Teil dieser Kultur. Dann aber auch gilt es: schnell Prototypen zu machen. Aufgrund von Forschungen erkannten wir beispielsweise, dass Lehm im Kommen ist. Folglich schritten wir zur Umsetzung und entwickelten eine eigene Anlage, um Lehmkerne herzustellen. Die Anlage läuft...

Mit einer innovationsgetriebenen Unternehmenskultur gelingt es, pro Jahr 2 bis 5 Patente zu realisieren. Wir haben das erste Holzhochhaus in der Schweiz gebaut, das erste Hybrid-Parkhaus, das erste Laborgebäude in Holz, das erste «Cradle-to-cradle»-zertifizierte Bausystem, Operationssäle in Holz u.a.m. Alle diese Beispiele sind Ergebnisse dieser Innovationskultur. Typisch für ERNE: Innovationen sind nicht an eine Person gebunden, wir haben keinen Innovationsmanager. Nein, Impulse für Innovationen stammen überwiegend aus dem Pool der Mitarbeitenden oder von aussen.



■ CEO Patrick Suter.



Was ist Ihre Wettbewerbsposition im Schweizer Holzbaumarkt?

Die Spitzengruppe im Holzbau Schweiz ist solide besetzt. ERNE zählt dabei zu den grössten und technologisch fortschrittlichsten Unternehmen.

Das Potenzial des Marktes ist erheblich, denn wir müssen ja nachhaltiges Denken und Handeln als Gesellschaft in den Griff bekommen. Der Werkstoff Holz bietet sich als Problemlösung dazu an. Deshalb wächst der Holzbaumarkt, wogegen der traditionelle Baumarkt eher stagniert. In der Tat: Holz ist ein geniales Material. Es gibt keinen Baustoff, der nur mit Sonnenlicht und Wasser beim Wachsen Sauerstoff produziert und CO₂ bindet. Dieses Prinzip der Natur ist technisch nicht zu perfektionieren. Holz ist überdies der einzig nachwachsende Rohstoff, den es gibt. Holzbau ist deshalb kein kurzfristiger Boom.

Es herrschen VUCA-Zeiten. Wie gehen Sie mit Risiken um?

Flexibilität und Know-how sind unsere zentralen Anker, um uns in unwägbaren Phasen bewegen zu können. Als Werkzeug kommt ein subtiles Risiko-Management hinzu. Wer schon kennt die Aufgaben und Herausforderungen, denen wir uns in den nächsten 10 Jahren stellen müssen? Und wie wird sich die Technologie entwickeln, wie die Architektur? Holzbau ist eine Bauweise, die zwar schon alt ist, in den letzten hundert Jahren aber ein Schattendasein geführt hat. Im letzten Jahrzehnt wurde aber erkannt, dass im Material Holz, in der Verarbeitungstechnik und in der Kombination mit anderen Materialien noch erhebliche Entwicklungschancen liegen. Flexibilität und Know-how helfen, dieses Potenzial zu nutzen.

Ein Beispiel: Der Beschaffungsmarkt bewegte sich vor den Kriegswirren in der Ukraine in recht ruhigen Bahnen. Es war selbstverständlich, dass Material innerhalb von drei Wochen beschafft werden konnte. Dann, in der Pandemie, begannen sich die Märkte zu verwerfen. Weil das Holz nach Amerika und China exportiert wurde, hatten wir in Europa zu wenig davon. Jetzt ist die Lage noch schwieriger. Wir versuchen deshalb, uns über verschiedene Lieferanten und Beschaffungsmärkte breit abzustützen. In jedem Fall setzen wir auf verlässliche Partnerschaften. Das kommt einen in schwierigen Zeiten zugute.

80% des Holzbedarfs von ERNE stammt von Lieferanten aus der Schweiz, Vorarlberg, Süddeutschland und Oesterreich. Fichte und Tanne werden am meisten verarbeitet für Tragkonstruktionen, Balkenstützen. Für hochbeanspruchte Bauteile beziehen wir Buchenholz in Form von Furnierschichtholz aus Deutschland oder in Form von Stabbuche aus der Schweiz.

CEO Patrick Suter



Der Chef der ERNE AG Holzbau hat schon seine Berufslehre als Zimmermann im Unternehmen absolviert. Danach erlangte er an der Fachhochschule das Diplom als Bauingenieur und kam wieder zu ERNE zurück. Hier fand er stets neue Herausforderungen (Leitung Projekt-Engineering, Projektleitung, Leitung Engineering, Leitung Verkauf). Im Jahr 2018 wurde er Geschäftsführer. Ein betriebswirtschaftliches Nachdiplomstudium an der FH ergänzt seine technische Expertise.

Digitalisierung: Was hat ERNE Holzbau bereits gut im Griff?

Die Sache entwickelt sich bei ERNE im Geschäftsalltag sehr dynamisch. Man spürt das eindrücklich in den 4 Hauptbereichen Konstruktionsplanung, Maschinenansteuerung, architektonische Planung. Dann aber auch allgemein im Umgang mit grossen Datenbanken: In allen Bereichen beschäftigen wir Spezialisten, die sich gegenseitig via Austausch-Plattform koordinieren. Wichtig sind die Schnittstellen. So decken wir die ganze Kette ab - vom Kundenwunsch bis zur Maschinenansteuerung.

In der Branche sind sich Holzbauer schon seit 20 Jahren gewohnt, ihre Arbeitsvorbereitung mit CAD über dreidimensionale Modelle zu planen und in die Fertigung zu überführen. Das hat sich inzwischen weiter professionalisiert – für uns eine wichtige und selbstverständliche Entwicklung. Das Ganze ist verlinkt. Ausgangspunkt ist die Kalkulation mit den Stundenbudgets,

die während der Projektabwicklung laufend verfolgt werden – auf dem Tablet oder auf der Station. Die Projektleitung sieht real time, welche Stunden wo angefallen sind. Das unterstützt das Projektmanagement erheblich. Das gleiche gilt auch für die Qualitätssicherungsmaßnahmen, die via QR-Code die Dokumentation der Qualitätssicherung steuern. Den überwiegenden Teil der Digitalisierung des Prozessflusses haben wir selbst entwickelt, weil im Markt das Angebot dafür fehlte. Das aktuellste Beispiel ist der Prozess der Lehmfertigung, den es anderswo in dieser Form noch gar nicht gibt.

Kommt hinzu: Man muss das Material gut kennen, um es richtig zu bearbeiten. Beim Lehm ist es die Art wie er geknetet wird, beim Holz ausschlaggebend sind etwa Astigkeit, Wuchs und Torsion. Der Handwerker weiss das. Dieses intuitive Wissen des Handwerkers transferieren wir sinngemäss auf die Maschine.

Erfahrungen mit BIM? Da sind wir viel weiter als die Baubranche, die sich nur sehr langsam in diese Richtung entwickelt. Ansätze sind zwar vorhanden, aber der Produktivitätssprung und das Einfache in der Anwendung fehlen noch. ERNE schickt dem Lieferanten nicht eine Holzliste oder einen Plan, sondern gleich das Modell, das seine Maschinen ansteuert. So können wir Produktivitätsfortschritte erzielen.

Kreislaufwirtschaft, Wertstoffmanagement, Nachhaltigkeit: Was leistet ERNE hier?

Wie gesagt, da sind wir wirklich schon sehr weit. Schematisch kann ich das wie folgt erklären: Ausgangsmaterialien sind Holz und Kies. Daraus machen wir Komponenten (Beim Holz sind es Balken). Aus den Komponenten machen wir Elemente. Aus den Elementen entstehen dreidimensionale Raumelemente. Und daraus bauen wir Gebäude. Der Clou dabei: Durch den vorgefertigten Aufbau in Elementen ist der Weg zurück (Rückbau) in jeder Tiefe wieder möglich. Al-

so, aus einem Gebäude können wir wieder Module machen und daraus wieder Gebäude. Aus den Raumzellen können wir aber auch Elemente machen, oder wir können diese in Komponenten zerlegen. (Beispiel: Unsere Holz-Beton-Verbunddecken sind Cradle-to-cradle-zertifiziert). Und auch eine Rückführung auf Rohstoffebene wäre wieder möglich.

Es gilt der Grundsatz: Der überwiegende Teil der Re-use-Konzepte spielt sich bei ERNE nicht auf der Ebene der Komponenten ab, sondern auf möglichst hohem Niveau. Es macht keinen Sinn, aus einem Gebäude die Balken wieder herauszunehmen, wenn es nicht gelänge, gleichzeitig die einzelnen Elemente weiter zu verarbeiten. Auf der Ebene Raumzellen verfügen wir über eine 30-jährige Erfahrung. Dieses Know-how wird genutzt, ebenso jenes in der Elementbauweise.

Zur Führungsphilosophie: Welchen Beitrag erwarten Sie von den Mitarbeitenden?

Wir haben unseren Mitarbeitenden einiges zu bieten. Und das kommt an. Trotz starken Wachstums haben wir eine sehr geringe Fluktuation. Bei uns tätig ist ein guter Mix von langjährigen und jungen Mitarbeitenden. Entwicklungschancen stehen dabei allen offen.

Und wir verlangen einiges. Leitplanken sind bei ERNE gemeinsam definierte Werte. Dazu gehören beispielsweise Mut, Eigenverantwortung, Innovation, Teamarbeit, Zusammenarbeit, Agilität. Weil wir Know-how- und innovationsgetrieben sind, brauchen wir Mitarbeitende mit Eigeninitiative, solche eben, die mitdenken und Verantwortung übernehmen. Das ist extrem wichtig, sowohl für den Erfolg wie auch für die Arbeitszufriedenheit. Unsere Werte-Kultur lebt – im Unternehmen und ausserhalb. Das stelle ich mit Stolz fest. ■

*Zum Interviewer

Prof. Max W. Twerenbold, lic.oec. HSG. Der St. Galler Betriebswirtschaftler und Berater für Reputationsmanagement berichtet regelmässig über Best Practice innovativer Unternehmen.

(maxw.twerenbold@bluewin.ch)

■ Bauzeit bloss 1 Jahr: Gymnasium Nord, Frankfurt a.M.

