

Neuer CEO von Hoval AG

# Die Unternehmenskultur ist eines der wichtigsten internen Güter

Seit Anfang September hat Hoval in der Schweiz einen neuen Geschäftsführer. Luigi Di Cola spricht im Interview über seine Eindrücke, turbulente Zeiten, die Bedeutung der Mitarbeitenden, von Systemen und Lösungen. Und welche Pläne die Unternehmung für die Zukunft hat.

Interview Andreas Widmer  
Bilder Hoval AG, wahrnehmbar.ch

**Luigi Di Cola, Sie sind im HLK-Bereich gross geworden und kennen die wichtigsten Firmen der Branche bestens. Stand Hoval auf Ihrer Wunschliste?**

Eine gute Frage zum Einstieg. Hoval prägte mich bereits als Lehrling und ich durfte eine sehr gute Ausbildung geniessen. Am Markt war und ist das Unternehmen stets bekannt für qualitativ hervorragende Produkte und durch lokale Verankerung schaffte es grosses Vertrauen bei Installateuren und Anwendern. Zum Abschluss meiner Ausbildung zum Techniker TS Heizung durfte ich meine Diplomarbeit bei Hoval schreiben. Schon zu dieser Zeit hatte das Thema Energieeffizienz und Umweltschutz in der Branche einen hohen Stellenwert. Nicht verbrauchte Energie ist bekanntlich die umweltfreundlichste aller Energiearten. Hoval ist für mich persönlich ein Vorzeigeunternehmen in dieser Hinsicht. Demnach zurückkehrend zu Ihrer Frage: Es gab tatsächlich nur ein Haustechnikunternehmen in der Schweiz, welches auf meiner Liste stand. Als ich vom Hoval Gruppen-Management auf diese Herausforderung angesprochen wurde, war ich sofort Feuer und Flamme.

**Hoval AG ist eine Tochtergesellschaft der international erfolgreich tätigen Hoval Aktiengesellschaft im liechtensteinischen Vaduz und profitiert vom breiten Sortiment. Gibt es aus Ihrer Sicht noch Produkte, welche zusätzlich für den Schweizer Markt beschafft werden sollten?**

Wir sind in erster Linie Anbieter von Lösungen und Systemen und aus Sicht des Portfolios ist Hoval heute schon sehr innovativ und breit aufgestellt. Jedoch Servicedienstleistungen werden in Zukunft immer wichtiger. So ist die Verankerung von «Internet of Things» weit oben auf meiner Wunschliste. Das Internet of Things (IoT) ist die Bezeich-

nung für das Netzwerk physischer Objekte («Things»), die mit Sensoren, Software und anderer Technik ausgestattet sind, um diese mit anderen Geräten und Systemen über das Internet zu vernetzen, sodass zwischen den Objekten Daten unter Beachtung datenschutzrechtlicher Standards ausgetauscht werden können, um das Erlebnis für den Anwender weiter zu optimieren und Mehrwerte zu schaffen. Ich freue mich bereits darauf, digitale Geschäftsmodelle zu gestalten und dieses skalierbare Modell vorantreiben zu können.



«  
Die Hoval AG in der Schweiz nimmt bereits heute eine wichtige Position in der Gruppe ein.  
»

**Luigi Di Cola**

Das grosse Glück von Hoval ist, dass Kultur, Produktwelt, Prozess und Marke in der Schweiz einen einzigartigen Ruf geniessen.

Die Wärmepumpe ist ein Kernprodukt von Hoval und zur Erreichung der gesetzten Ziele wurden weitere hohe Investitionen gesprochen: Ich kann an dieser Stelle bereits verraten, dass Hoval sowohl am Hauptsitz in Vaduz als auch in Istebné (Slowakei) neue Wärmepumpen-Produktionen aufbauen und somit die Kapazitäten erweitern wird. Dieses klare Bekenntnis zur Wärmepumpen-Technologie umfasst für Hoval ein Investitionsvolumen in Höhe von 60 Mio. EUR.

Im Bereich von PV werden wir uns aber mittelfristig nicht bewegen. Das ist ein anderes Modell mit anderen Kundengruppen. Die Schnittstelle dazu über einen Energiemanager hingegen ist sichergestellt. Von der Kooperation mit Loxone erwarte ich mir einen weiteren grossen technologischen Schritt nach vorne. Das wird unseren Kunden sehr gefallen. Die Loxone Electronics GmbH ist ein österreichisches Technologieunternehmen, das Produkte zur Gebäudeautomation entwickelt und vertreibt.

**Die Schweiz spielt aus technologischer Sicht häufig eine Vorreiterrolle. Was denken Sie, wie gross ist der Einfluss der Schweizer Ländergesellschaft auf die Sortimentsstrategie der globalen Hoval-Gruppe?**

Die Hoval AG in der Schweiz nimmt bereits heute eine wichtige Position in der Gruppe ein. Um den Markt einwandfrei bedienen zu können, agiert unser vertriebsorientiertes Produktmanagement, zusammen mit den Kollegen der Gruppe in Vaduz, sehr nahe bei Installationsfirmen und Endkunden. Diese

in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen ermöglichen wertvolle Inputs für Forschung und Entwicklung. So können Produkte laufend optimiert werden und sind auf dem neusten Stand der Technik.

**Sie treten Ihre neue Aufgabe in einer für die Gebäudetechnik eher turbulenten Zeit an. Was werden Ihre zentralen Aufgaben in den kommenden Monaten sein?**

Turbulent sind zweifelsohne Unsicherheiten mit internationalen Lieferketten, sowie Preise und Prozesse bei der Beschaffung, welche uns stark fordern. Einmal fehlen Mikrochips, dann Ventilatoren und ein anderes Mal Wärmetauscher oder Kompressoren. Somit ist aktuell eine meiner Aufgaben, zusammen mit dem Team, alles Mögliche in Bewegung zu setzen, damit Bestellungen so fristgerecht wie möglich ausgeführt werden können. Aktuell sehen wir erfreulicherweise eine Entspannung der Situation, speziell im Hinblick auf die Lieferfristen. Wir hoffen aber dass sich die Weltmarktlage wieder stabilisiert und uns die Planung wieder verbessert. Eine stabile und garantierte Lieferqualität ist bei Hoval ganz weit oben. Demnach hoffen wir, bereits 2023 wieder wie gewohnt liefern zu können, sofern keine weiteren Belastungen der Supply Chain auftreten.

Unsere Wärmepumpen sind technologisch auf einem sehr hohen Niveau. Das bestätigt auch der förmlich explodierende Bestelleingang, übrigens auch im zukunfts-trächtigen Segment der Fern- und Verbundwärme. Hier verfügen wir mit der zur Hoval Gruppe gehörenden Tochter Yados über echte Spezialisten auf dem Gebiet der Fernwärmesysteme. Auch hier spüren wir einen klaren Trend in diese Richtung, speziell in den Schweizer Städten und deren Agglomerationen. Hoval ist heute schon gut in diesem Geschäftsbe-reich verankert. Unser Ziel ist, die Marke Hoval auch im Bereich der Fernwärme noch bekannter zu machen und den Be-treibern und Contractern ein Toppartner zu sein. Das sind nur einige der Aufgaben, die mich kurzfristig erwarten werden.

**Nehmen wir das Beispiel Wärmepumpen. Die umwelttechnischen Auflagen der Behörden und der Konflikt in der Ukraine haben die Nachfrage nach Wärmepumpen stark in die Höhe geschraubt. Wie sieht es in diesem Bereich bei Hoval aus bezüglich Lieferbereitschaft?**

Bis Frühling konnten wir eine Lieferbereitschaft von 95% bieten. Wir hatten längere Lieferfristen als unsere Marktbegleiter, die Termine konnten jedoch gut eingehalten werden. Nun sind in der Supply-Chain viele Sublieferanten in Schwierigkeiten geraten, was die Lieferfristen abermals erhöht. In anderen Ländern sind Hersteller bereits so weit, dass sie Anfragen nur noch reservieren, dem Kunden aber keinen Preis und keinen Liefertermin mehr angeben. Der Lieferant meldet sich, wenn die Wärmepumpe verfügbar ist. Ein Verkäufermarkt mag seine Vorteile haben, aber nur wenn man liefern kann.

**Die aktive Gestaltung von Unternehmenskultur kann ein strategischer Erfolgs- beziehungsweise Wettbewerbsvorteil von Organisationen sein. Wie ist Ihr persönlicher Führungsstil?**

Die Unternehmenskultur ist eines der wichtigsten internen Güter von Hoval. Wir schätzen intern stark den Mitarbeitenden als Mensch und fördern seine Stärken. Wir verschliessen auch die Augen nicht, wenn sich in seinem privaten Bereich Schwieriges ereignet hat und dadurch die Leistung am Arbeitsplatz beeinflusst wird.



Unser Projekt «suberi büez» hat das Ziel, unsere Kunden auf Anhieb mit bestem Service zu bedienen. Kontinuierliche Verbesserung ist ein hoch angesetztes Ziel.

Bei uns werden nicht nach ersten Abweichungen relevanter betriebswirtschaftlicher Kennzahlen schon drastischen Massnahmen verlangt. Das hat auch einen positiven Einfluss auf die Belegschaft. Hoval ist über all die Jahre ein sehr familienorientiertes Unternehmen geblieben. Das bestimmt auch die Führung. Mein Führungsstil ist situativ und personenabhängig. Teams sind die treibende Kraft von neuen Ideen und deren Implementierung. Es ist immer wieder erstaunlich zu erleben, wie viel Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, mögliche Schwachstellen sehen und Lösungsansätze präsentieren können, wenn man ihnen auch die richtige Plattform dazu bietet. Grundsätzlich lebe ich eine kooperative, nicht stark hierarchische Führung.

**In unserer schnellebigen Gesellschaft ist eine Person, die zuhören, motivieren, lenken und delegieren kann, für jedes Unternehmen von unschätzbarem Wert. Welches sind die wichtigsten Tugenden für einen Vorgesetzten?**

Ein Vorgesetzter muss in erster Linie führen und sich auch die Zeit dazu nehmen. Empathie ist eine wichtige Eigenschaft moderner Führungskräfte. Sie ermöglicht es ihnen, sich in ihre Mitarbeiter hineinzusetzen und ihre Bedürfnisse zu erkennen. Denn nicht jeder Mitarbeiter benötigt das gleiche Mass an Führung und Zuwendung. Ein Chef muss gut kommunizieren können. Er soll seine Botschaft den Empfängern anpassen. Manche brauchen mehr Informationen, andere dementsprechend weniger. Der kommunizierte Inhalt soll klar sein und weder Verunsicherung noch Spekulationen

hervorrufen. Auch in eher hektischen Zeiten soll der Vorgesetzte Ruhe bewahren und für sein direktes Umfeld ein «Fels in der Brandung» sein. Als Chef muss man den Mitarbeitenden ein Vorbild sein.

**Auf welche Werte und Eigenschaften achten Sie bei Ihren Mitarbeitenden?**

Hoval ist in erster Linie Mensch – darauf achten wir auch bei den Mitarbeitenden. Die Motivation der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Punkt in der Unternehmensführung.

Motivierte Mitarbeiter erhöhen die Profitabilität, die Produktivität, das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit. Kurzum: Sind Menschen im Job motiviert, erhöhen sie die Wertschöpfung. Neben Ausbildung und Erfahrung steht die Person im Vordergrund. Sie muss ins Team passen.

**Die HLK-Branche kämpft, wie die meisten Branchen in der Gebäudetechnik, mit einem Nachwuchsmangel. Junge Erwachsene fühlen sich nach der Ausbildung ungenügend vorbereitet auf das Berufsleben. Wie sieht es bei Hoval diesbezüglich aus?**

Das grosse Glück von Hoval ist, dass Kultur, Produktwelt, Prozess und Marke in der Schweiz einen einzigartigen Ruf geniessen. Mit anderen Worten, zu Hoval möchte man gerne wechseln. Das erleichtert die Neurekruitierungen wesentlich. Stolz sind wir auf die grosse Anzahl von Servicetechnikern, die den Weg über Disposition und Service in den Verkauf gefunden haben. Diese interne Entwicklung hat sich als



Die Wärmepumpe wird zukünftig noch stärker ein Kernprodukt in der Hoval-Gruppe. Zur Erreichung der gesetzten Ziele wurden hohe Investitionen getätigt (im Bild Hoval Belaria pro).

« E-Commerce steht ganz oben auf der Agenda. Wir wollen unseren Kunden hiermit einen echten Mehrwert geben. »

perfekte Schule erwiesen. Unsere «Hoval Akademie» bereitet Techniker auf die neuen Aufgaben vor. Wir kommen aber in der gesamten Branche nicht drum herum, die interne Weiterbildung stärker zu gewichten. Hoval ist mit seiner Akademie, speziell im Service, einer der grössten Ausbildungsschmieden in der Branche.

Als Unternehmen arbeiten wir stets daran, uns als attraktivster Arbeitgeber in der Gebäudetechnik zu platzieren. Wir sind auf sehr gutem Wege dazu, das bestätigen uns Mitarbeiter und Bewerber fortwährend. Zu Hoval kommt man gerne.

**Unternehmensziele lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen – je nach Betrachtungsweise. Was in einem Unternehmen schlussendlich am wichtigsten ist, bleibt mehrheitlich dem CEO überlassen.**

**Welche Ziele möchten Sie mit Ihrem Unternehmen noch erreichen?**

Der Wandel vom fossilen Anbieter hin zu einem wichtigen Marktplayer in der erneuerbaren Welt sowie die Positionierung als Klimaspezialist. Ein Hersteller, der den Kunden sorglos fühlen lässt. Digitalisierung ist ein fortwährender Trend. Ich unterscheide zwischen Prozesse effizienter gestalten und Leistungen digitalisieren. E-Commerce steht ganz oben auf der Agenda. Wir wollen unseren Kunden hiermit einen echten Mehrwert geben.

Unser Projekt «suberi büez» hat das Ziel, unsere Kunden auf Anhieb mit bestem Service zu bedienen. Kontinuierliche Verbesserung ist ein hoch angesetztes Ziel. Das treibt die Mitarbeiter an und die Kundenzufriedenheit nach oben. Zu guter Letzt, da bin ich mir jetzt schon sicher, möchte ich mit meinem kompetenten Team eine gute und sich stetig verbessernde betriebswirtschaftliche Lage von Hoval in der Schweiz für die Muttergesellschaft in Vaduz erreichen. Wir wollen die Nummer eins oder zwei in allen angebotenen Technologiebereichen sein. ■

« Die Motivation der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Punkt in der Unternehmensführung. »

Das Hoval-Haus in Feldmeilen, Hauptsitz von Hoval in der Schweiz.



Bild: Simone Vogel, Zürich.