

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



Für saubere Quartiere

Paul Villiger: Sorgt mit seinen Entsorgungssystemen für Lebensqualität in Gemeinden.

«Wenn es niemand macht, machen wir es selber»

Paul Villiger, CEO der Villiger Entsorgungssysteme AG, erklärt, wie man mit Eigenentwicklung, internationaler Ausrichtung und hoher Fertigungstiefe seinen Kurs hält.

VON THOMAS BERNER

Sie stehen fast in jeder Schweizer Stadt oder Gemeinde: Abfallbehälter, hergestellt von Villiger Entsorgungssysteme AG. Das Unternehmen aus dem aargauischen Oberrüti hat sich im Bereich Entsorgungs- und Sammelsysteme als innovatives Schweizer KMU etabliert und hat auch im Ausland bedeutende Marktanteile erobert. Hinter dieser erfolgreichen Entwicklung steht Firmengründer und Inhaber Paul Villiger, gelernter Landma-

«Wir beliefern einen Bereich, der sich selbst finanziert.»

schinenmechaniker, aber gleichzeitig ein Tüftler mit dem richtigen Riecher für Marktbedürfnisse in einem Segment, wo sich niemand gerne die Hände schmutzig macht. Sein Unternehmen gewann den ersten Prix SVC Aargau Solothurn.

Herr Villiger, man spürte es an der Preisverleihung zum Prix SVC Aargau Solothurn förmlich: Da war sehr viel Freude und Stolz dabei. Was hat der Preis bei Ihnen und auch bei den Mitarbeitern ausgelöst?

PAUL VILLIGER: Das war natürlich eine wunderbare Geschichte. Als wir angefragt wurden – man kann sich bekanntlich um diesen Preis nicht bewerben – war das eine Überraschung. Wir sagten aber gerne zu, und waren dann unter den Finalisten. Dass wir am Schluss gewannen, ist eine schöne Anerkennung, auch für die Mitarbeitenden. Der Preis ist zudem etwas, was man auch den Kunden zeigen darf. Die Trophäe haben wir deshalb auch an die Messe IFAT in München und an die Suisse Public in Bern mitgenommen.

Welches Interesse hat der Preis beim internationalen Publikum geweckt?

Der Preis ist zwar eine Schweizer Auszeichnung, aber auch die ausländische Kundschaft hat nachgefragt, was das genau ist. Man muss dabei auch sehen: An die IFAT gehen sehr viele Schweizer Kunden, vor allem aus der Deutschschweiz. Aber auch in Bern hatten wir viel Aufmerksamkeit.

Welche Produktlösungen Ihres Unternehmens standen an diesen Messen besonders im Mittelpunkt?

Die IFAT in München ist die grösste Messe der Welt für Abfallentsorgung, Abwasser und so weiter. Wir haben dort immer einen



Eine saubere Sache:
Container für die
Abfallentsorgung in
Gemeinden sind das
Hauptprodukt von
Villiger Entsorgungssysteme AG.

sehr grossen Stand. Man trifft sich dort, egal, ob Schweizer oder deutsche Kundschaft. Dieses Jahr hatten wir zwei Fahrzeuge mit Kränen dabei, die ständig in Betrieb waren. Sobald etwas läuft, kommen eben die Leute. Aber es gibt auch Dinge, die eher unter dem Radar laufen und trotzdem sehr innovativ sind. Zum Beispiel unsere Untergrundlösungen. Dort lassen sich Kosten in der Logistik sparen. Wir machen als Einzige bis zu 6,5 Kubik im Untergrund. Das ist nachhaltig und hat auch das Interesse der öffentlichen Hand geweckt. Dann ist da auch die ganze Elektronik, also Zutritts- und Abrechnungssysteme.

Wenn man Ihre Produktpalette ansieht, scheint es, dass bei Ihnen das Motto herrscht: «Geht nicht, gibt's nicht.» Woher kommt dieser Erfindergeist?

Ich glaube, das kommt von meiner Herkunft aus dem bäuerlichen Umfeld, der Landmaschinenbranche. Dort sind alle Mechaniker und Tüftler. Deshalb ist diese Branche so innovativ.

Und wie bringen Sie diesen kreativen Innovationsgeist auch Ihren Mitarbeitenden bei?

Indem sie von Anfang an dabei sein dürfen. Wir machen hier vor allem Prototypenbau. Auch die Auszubildenden begleiten die Projekte und dürfen auch einmal etwas selbst entwickeln. So wachsen sie hinein. Zum Beispiel der Kran bei den Entsorgungsfahrzeugen: Den hat ein Mitarbeiter mitentwickelt, der ursprünglich Zimmermann war und dann als Lastwagenfahrer zu uns kam. Er ist mittlerweile seit gut zehn Jahren bei uns und hat den Kran in enger Zusammenarbeit mit mir und dem restlichen Team entwickelt.

Aber den Kran hätten Sie auch einfach einkaufen können?

Natürlich. Wir hatten Kontakt zu grossen Herstellern in Österreich und Italien. Doch diese bauen Kräne für Baustellen. Das ist etwas ganz anderes. Entsprechend haben sie für unsere Anwendung keinen Markt gesehen. Wir benötigen eben Kräne, die den ganzen Tag laufen, und dies voll automatisiert, damit ein Chauffeur nicht bei jedem Wetter aussteigen muss für die Be-

Villiger Entsorgungssysteme AG

Villiger Entsorgungssysteme AG ist ein Schweizer Familienunternehmen mit Sitz in Oberrüti, das sich von seinen Wurzeln in den späten 1980er Jahren zu einem führenden Komplettanbieter für kommunale Entsorgungssysteme entwickelt hat. Mit über 80 Prozent Marktanteil in der Schweiz und Niederlassungen in mehreren europäischen Ländern verbindet die Firma starke Heimmarktpräsenz mit gezielter Internationalisierung. Zum Portfolio gehören Oberflur-, Unterflur- und Halbunterflur-systeme, Liftsysteme, Fahrzeugtechnik sowie Services; ergänzt wird dies durch digitale und KI-gestützte Lösungen. Nachhaltigkeit, Automatisierung und eine laufende ERP-Einführung prägen die weitere Professionalisierung des Unternehmens.

> www.villiger.com

dienung. So sagten wir uns: Wenn es niemand anders macht, machen wir es eben selber. Aber ich muss auch sagen: Wir hatten Phasen, in denen wir dachten, wir hören damit auf. Besonders schwierig waren für uns oft die Finanzen. Da habe ich viele Diskussionen geführt. Da hiess es oft: Was du hier machst, das kommt nie zum Laufen.

Ihr Unternehmen verfügt über eine hohe Fertigungstiefe, hat aber auch einige Produktionsstandorte ausgelagert. Wie organisiert man das wirtschaftlich?

Produktion ausgelagert habe ich eigentlich schon immer. Als ich das Lohnunternehmen führte, habe ich bereits mit Landwirten zusammengearbeitet. Von diesen liess ich auch Container zusammenschweissen. In der ganzen Anfangsphase gab es immer ein Produkt, das gut lief; so konnte ich Erträge für die Weiterentwicklung finanzieren. Ich denke aber: Wenn ein Jungunternehmer heute so anfangen wollte wie wir damals, dann ginge das ohne Investoren nicht mehr. Damals hat eine Bank an uns geglaubt und das Ganze ohne grosse Businesspläne finanziert. Die Firma befindet sich nach wie vor vollständig in Familienbesitz. Neben mir gehören dazu meine Tochter Michèle sowie meine Frau Edith, die den Weg von Anfang an tatkräftig unterstützt hat.

Wie steht es da um die Nachfolge? Ist diese schon aufgegleist?

Nein, aber das ist jetzt ein Thema, und dieses Jahr muss sicher eine Lösung her. Unsere Tochter Michèle ist seit 15 Jahren im Betrieb. Vor zwei Jahren hat sie sich weitergebildet und ist immer noch dabei. Sie wird den Betrieb aber nie allein führen wollen. Das muss ein externer CEO sein. Für den Bereich Fahrzeuge haben wir eine separate Firma, damit wir allenfalls auch mit einem Partner in die Zukunft gehen können, auch wegen des Service.

Ein Grossteil Ihrer Kunden sind Gemeinden und die öffentliche Hand. Die stehen permanent unter Finanz- und Kostendruck. Wie kommt man da ins Geschäft?

Wir beliefern einen Bereich, der sich selbst finanziert. Das bedeutet, dass z.B. auch deutsche Städte noch Geld haben. Dieses



«Wir wollen bei den besten Container- und Systemanbietern bleiben», sagt Paul Villiger über die unternehmerische Zukunft.

stammt aus Abfallgebühren und fliesst nicht in den Strassenbau oder andere Projekte. Kapital ist also da. Gerade bei unseren Kränen oder Untergrundcontainern kann eine Kommune zudem Kosten in der Logistik sparen, und darum werden unsere Systeme dann auch installiert. Bei den Fahrzeugen ist unser Produkt relativ teuer, aber wir haben so viele Vorteile, dass sich der Mehrpreis in zwei, drei Jahren amortisiert und gerechtfertigt ist. Ebenfalls ein Geschäft von uns ist die Vermietung von Fahrzeugen.

Gemäss den WTO-Regeln muss ja eigentlich immer das kostengünstigste Produkt beschafft werden. Ist das nicht mehr so?

Nein, das hat sich geändert. Viele Städte haben früher nur wegen des Preises gekauft und mussten dann nach drei oder fünf Jahren die Lösungen schon wieder ersetzen. Heute wird nicht nur auf den Preis, sondern auch auf Nachhaltigkeit, Langfristigkeit und ähnliche Kriterien geachtet. Das ist auch gut so.

Ein Vorteil für Sie ist gewiss auch, dass Sie in den Schlüsselländern der EU eine Niederlassung haben.

Eine der grossen Niederlassungen ist in Deutschland, sozusagen das Tor zu Europa, da der dortige CEO den Markt kennt – dort besitzen wir bereits einen grossen Marktanteil. Und noch wichtiger ist etwas anderes, besonders in der Schweiz: Wir haben einen guten Service. Wir verwöhnen unsere Kunden förmlich (schmunzelt). In Österreich haben wir deshalb den überwiegenden Marktanteil.

Wie kam das zu Stande?

Das hat in Salzburg begonnen, vor etwa acht Jahren. Dort hatten sie auf Untergrundsysteme gesetzt und massive Probleme mit den Untergrundcontainern und den Fahrzeugen. Sie haben bei der Sammlung auf der Strasse die Hälfte verloren. Da hat der Stadtrat gesagt: Wir stoppen das Ganze. Ich habe das dann gehört und bin

«Wir haben einen guten Service. Wir verwöhnen unsere Kunden förmlich.»

dort hingefahren. Wir haben die Stationen alle umgebaut und erneuert und ihnen fast ein Jahr lang ein Fahrzeug zum Testen gegeben. So hat das in Österreich eine Lawine ausgelöst.

Letztlich sind Ihre Produkte klassische Industrieprodukte. Wo steckt denn die Hightech dahinter, Stichwort KI?

Etwa im Kran. Den kann man mit einem Roboter vergleichen. Und auch in den Containern steckt viel Elektronik, etwa Sensoren, Wägesysteme, Abrechnungssysteme, Zutrittssysteme. In der Gemeinde Rotkreuz haben wir zum Beispiel eine Untergrundstation, deren Säule drei Dinge beinhaltet: ein Zutrittssystem, über das der Gebührensack eingeworfen wird; eine Kamera, die andere Säcke fotografiert, wenn jemand keinen Gebührensack verwendet; und ein Wiegesystem, über das das Gewerbe die Abfallmenge abrechnet. Zusätzlich gibt es heute Füllstandssensorik, die mit dem Lastwagen und der Navigation verbunden ist. So fährt man nur die Container an, die tatsächlich geleert werden müssen.

Was sind im Moment die grössten Herausforderungen? Man spricht von steigenden Rohstoffpreisen, etwa bei Stahl, Aluminium und so weiter. Wie ist die Situation gerade?

Die Stahlpreise sind weltweit eher tief. Auch die Lieferfristen sind gut. Schwieriger ist es bei Elektronik und Elektrokomponenten. Zum Beispiel benötigen wir für einige unserer Produkte 12-Volt-Elektromotoren. Die Lieferzeiten dafür sind derzeit unglaublich.

Und wie steht es um den viel diskutierten Fachkräftemangel? Ist dieser bei Villiger Entsorgungstechnik ebenfalls ein Thema?

Ja, das ist ein Thema. Zurzeit sind wir aber gut aufgestellt. Mit der Fahrzeugtechnik verfügen wir über interessante Berufsbilder, etwa Landmaschinenmechaniker, Baumaschinenmechaniker oder Lastwagenmechaniker. Schwieriger wird es bei gewissen Spezialprofilen, etwa Servicetechnikern für Elektroniksysteme.

Mit der künstlichen Intelligenz verändern sich sehr viele Jobs oder Berufsprofile. Was ist davon bei Ihnen zu spüren?

Natürlich können wir niemanden, der im Bankensektor seinen Job an eine KI verliert, direkt bei uns unterbringen. Der Fachkräftemangel betrifft weiterhin auch die Handwerker. Und diese kann man nicht durch eine KI ersetzen. Das Beste bleibt: Investition in die Berufsbildung.

Ein weiteres Stichwort: Regulierungen. Wie stark ist Ihr Unternehmen davon betroffen?

Es wird immer schlimmer, und wir müssen laufend neue Zertifikate erwerben. Aber Regulierungen haben auch etwas Positives, denn sie treiben die Innovation voran. Nur so ein Beispiel: Aus Gründen einer neuen



© LINDA POLLARI

Paul Villiger – vom bäuerlichen Nebenerwerb zum kompletten Systemanbieter.

Arbeitssicherheits-Regel darf man nicht mehr einfach auf einen Lastwagen steigen, sondern nur noch gesichert. Wir haben deshalb eine Lösung entwickelt, mit der das Anhängen eines Containers an einen Kranhaken vom Boden gesteuert werden kann. Somit muss ein Bediener nicht mehr auf das Fahrzeug klettern.

Wie erwähnt, ist Villiger Entsorgungssysteme auch stark international tätig. Wohin geht hier die weitere Reise?

Wir wollen bei den besten Container- und Systemanbietern bleiben. Mit unserer Palette sind wir auf dem richtigen Weg dazu. Aber in Zukunft werden wir stärker auf Partnerschaften setzen müssen. Wir wollen gar nicht mehr alles selbst hier herstellen, sondern müssen vor Ort produzieren und vor Ort auch den Service bieten. Wenn wir zum Beispiel nach Italien gehen, müssen wir dort montieren können. Mit unseren Schweizer Löhnen wird das schnell schwierig, wenn wir unsere Tarife durchsetzen wollen.

Woher nehmen Sie auch im Ausland die dazu notwendigen Fachkräfte?

Das sind meist kleinere Unternehmen, die für uns arbeiten. In Norwegen montieren

wir zum Beispiel schon lange keine Container mehr selbst. Dort wurden eigens Leute dafür geschult. Das sind vor allem ausgesteuerte Arbeitslose, die keinen Druck haben und die Container einfach montieren – drei oder vier Stück pro Tag. Das wird dort auch von der öffentlichen Hand gefördert. Im Service ist es anders, dort arbeiten bereits Profifirmen für uns.

Es zeigt sich einmal mehr das Privileg unseres gut ausgebauten Bildungssystems mit Berufslehre und all den Spezialisten.

Ja, das ist beispielhaft. Aber wir müssen vielleicht auch in der Schweiz umdenken. Ich habe mit unserer Gemeinde und dem RAV letztes Jahr ein Gespräch geführt. Wir wollten umsetzen, dass Asylsuchende oder Flüchtlinge in der Schweiz, die keinen Job haben, über die Gemeinde eine Wohnung und vielleicht Sprachförderung erhalten und dann angestellt werden. Sie müssten keine Gewerbeschule absolvieren, sondern würden einfach angelernt. Das Ziel wäre, dass daraus richtige Fachkräfte werden. Leider liess sich diese Idee nicht umsetzen. Aber ich denke, es ist ein Riesenproblem in der Zukunft, wenn uns die richtigen Leute fehlen.