

Aber der Wagen, der rollt : Zibatra Logistik AG : von der Ziegelhütte zum Logistik-Haus

Autor(en): **Stettler, Andreas**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Oltner Neujahrsblätter**

Band (Jahr): **75 (2017)**

PDF erstellt am: **16.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-660055>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Aber der Wagen, der rollt

Zibatra Logistik AG: Von der Ziegelhütte zum Logistik-Haus

Andreas Stettler

Eine Firmengeschichte verläuft selten geradlinig. Man sieht ein Unternehmen meistens nur als Momentaufnahme, sieht grosse Gebäude, stolze Fahrzeugflotten und ab und zu vielleicht eine Zeitungsmeldung. Die harte Arbeit hinter den Kulissen, die richtigen – und falschen – Entscheidungen, die legitimen Zweifel und visionären Weichenstellungen sehen Aussenstehende nicht.

Nein, es ist kein eigentliches Firmenjubiläum, das hier in blumigen Worten zelebriert werden soll. Eher eine Stabsübergabe, die zwar fliessend und in aller Stille vor sich geht, aber nichtsdestotrotz Anlass zu einer Standortbestimmung gibt. Und es ist wohl kein Zufall, dass sie mit den 60 «Dienstjahren» zusammenfällt, auf die der heutige Verwaltungsratspräsident Pius Grüniger zurückblickt.



3 Generationen Grüniger: v.l. Alfred, Christian, Franziska, Christina, Alexandra, Pius

1956 – Ungarnaufstand, Beginn der Kuba-Krise; Hochzeit von Fürst Rainier und Grace Kelly, 1. Eurovision Song Contest in Lugano; Geburt von Mel Gibson und Björn Borg; Tod von Berthold Brecht und Jackson Pollock. Eintritt des 21-jährigen Pius Grüniger in die Ziegelhütte Hägendorf AG. Dort hält Marie Schibli-Strub die Zügel in der Hand, Witwe des 1954 viel zu früh verstorbenen Alfred Schibli. Dieser war nach dem ebenfalls frühen Hinschied seines Vaters Gottfried im Jahr 1951 während nur dreier Jahre Unternehmensleiter.

Visionen und Strategien nehmen Form an

Marie Schibli lehnt alle noch so verlockenden Übernahmeangebote ab. Pius Grüniger, der ein Jahr nach seiner Anstellung Franziska Schibli, die jüngste Tochter von Alfred und Marie Schibli heiraten wird, kommt als

Buchhalter und geschickter Stratege. Sein unternehmerisches Instrumentarium allerdings ist begrenzt: Eine veraltete, ja abbruchreife Ziegelhütte und ein Baustoff-«Chrämerladen» für Private. Immerhin steigert er Produktivität und Qualität der Backsteinproduktion und stärkt dadurch das finanzielle Fundament. Grüniger, unterdessen Geschäftsführer, formuliert zwei klare Ziele: Neubau der Ziegelei (s. Erfolgsgeschichte I) und die Nr. 1 im regionalen Baustoffhandel zu werden.

Kampf gegen das Zieglerkartell

Das Neubauprojekt ruft einen mächtigen Gegner auf den Plan. Das Zieglerkartell wird keinen weiteren Player im Backsteinmarkt dulden, schon gar nicht in der Grössenordnung, wie sie für den rentablen Betrieb in Hägendorf notwendig wäre. Bei einer Investition von 11 Mio. CHF ist Vorsicht – und taktisches Vermögen – angezeigt. 1965 erwirbt Pius Grüniger die Firma von seiner Schwiegermutter. Die Generalversammlung beschliesst eine Umfirmierung der Ziegelhütte Hägendorf AG in Baumaterial Hägendorf AG. Ein Jahr später wird die Ziegelei Hägendorf AG gegründet und damit die strategisch weitsichtige Trennung von Ziegelproduktion und Baustoffhandel vorgenommen. Die Ziegelei wird gebaut. Pius Grüniger holt namhafte Politiker und Unternehmer in den Verwaltungsrat und gewinnt den Architekten Walter Thommen, den grössten Auftraggeber in der Region, als Minderheitsaktionär. Geradezu als Sensation gilt jedoch die finanzielle Beteiligung von mehreren überregionalen Baustoffhändlern, die bisher Kartellkunden waren. Ein regelrechter Rabattkrieg folgt, in dem auch die Festnahme eines Privatdetektivs der Konkurrenz nicht fehlt.

Zürcher Friedensgespräche

Nach einem Jahr gibt die Konkurrenz klein bei und überlässt den Hägendörfern einen Marktspielraum ausserhalb des Kartells zu gesunden Preisen. Das Geschäft brummt, im Backstein- wie auch im Baustoffgeschäft. Und damit fällt das Stichwort zum nächsten Entwicklungsschritt: Mit «dicken Brummern» sollen vermehrt Transportdienstleistungen angeboten werden. Zu diesem Zweck gründen die Verantwortlichen 1974 die Transport Hägendorf AG.

Zeit für eine Holding

Aus steuerlichen Überlegungen werden die drei Firmen 1978 unter das Dach einer Holding, der Zibatra Beteiligungen AG, gestellt. Die Unternehmensgruppe ist zu einem wichtigen Arbeitgeber und Steuerzahler in der



Region geworden, mit zunehmenden Wachstumschancen im Bereich Lager- und Transportlogistik. Mit der Gründung der Zibatra Geschäftshaus AG zehn Jahre später wird jenes Gefäss gebildet, welches die Logistikdienstleistungen beinhaltet. Und weil nicht nur die Anzahl Mitarbeitenden, sondern auch der Bedarf an zusätzlicher Fläche steigt, bezieht man 1990 die entsprechende Infrastruktur: Ein Logistikzentrum, das «Lager 1» sowie einen Geschäftssitz für die zwischenzeitlich in «Z-Transport Hägendorf AG» umbenannte Transportfirma an der Industriestrasse in Rickenbach. Das Logistikzentrum ist dank professioneller Arbeit, zufriedener Kunden und des optimalen Standorts noch vor Baubeginn vollständig ausgebucht (Manor 60 %, Schintilla 40 %).

Stilllegung und Fokussierung

Im gleichen Jahr fällen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat einen weiteren wegweisenden Entscheid: Die Ziegelei soll stillgelegt und die Kundendaten verkauft werden. Überkapazitäten in der Branche, ein schlechender Margenzerfall von bis zu 50 % und der Zusammenbruch des Kartells – an dem die Hägendörfer nie beteiligt waren – führen zu diesem Schritt. Als Teil des Kaufpreises erhält die Zibatra Beteiligungen AG Anteile an drei Baustoffunternehmen; die Grundstücke und ein Gebäudeteil der Ziegelei Hägendorf verbleiben im Besitz der Holding. Diese Landreserven werden für das weitere Wachstum der Zibatra-Gruppe entscheidend sein.

Deutschland: Ein Wagnersches Bühnenspiel

Um Aufstieg und Untergang – wie in der Oper «Der Ring der Nibelungen» – geht es beim Markteintritt in den neuen Bundesländern. Nach der Wende schwärmen Politiker und Wirtschaftsführer in den höchsten Tönen von den Chancen, gerade im Hochbau, sprechen Fördermittel und vermitteln Geldgeber. Für sagenhafte 800 000 Euro werden seriöse Gutachten erstellt, die Eröffnung der Ziegelei 1991 ist ein glanzvoller Event. Anstatt sich jedoch freuen zu können, erleben Pius Grüniger und seine Familie die schwärzesten Tage ihres Lebens. Zu dieser Zeit verstirbt ihr in Deutschland als Projektleiter beauftragter Sohn und Bruder Beat an den Folgen des bereits operierten



1990 wurde das «Lager 1» (oben) sowie der Geschäftssitz der Z-Transport AG eröffnet (Mitte). Das «Lager 2» (unten) nimmt 2010 den Betrieb auf.

Gehirntumors. Trotz aller überschwenglichen Prognosen, sprich Fehleinschätzungen, kommt das Geschäft nie richtig in Schwung, die Zahlen bleiben rot. Ein Glück, dass sich nach diesen erfolglosen Jahren der grösste Konkurrent für das Werk interessiert. Zum Nulltarif übernimmt er Betrieb und Personal. Die Zibatra Beteiligungen AG kommt dank einer entsprechenden Vertragsklausel «nur» mit dem Verlust des Aktienkapitals davon. Sie behält in der Schweiz ihre hohe Bonität und die gute Liquidität. Der Bauboom in den neuen Bundesländern ist bis heute nicht eingetroffen.

Immer cool bleiben

Der Ausbau des Logistikgeschäfts wird zielstrebig weiterverfolgt und findet 2001 in der Gründung der keepcool Transport & Logistik AG (in Partnerschaft mit Zingg Transporte AG, Hedingen) seine Fortsetzung. Kühltransporte für den Fleischverarbeiter Bell sind anfangs ein gutes Geschäft, bis der Auftraggeber durch die Präsenz von Aldi, Lidl und den Einkaufstourismus unter Druck gerät. Den ruinösen Preiskampf um die Bell-Logistik macht keepcool nicht mit und schrumpft sich in den kommenden Jahren gesund. Heute stehen die Vorzeichen wieder deutlich auf Wachstum.

Die Baustoffe müssen weg

Wir schreiben das Jahr 2006. Wieder stellt die Inhabersfamilie Grüniger eine entscheidende unternehmerische Weiche. Nach sorgfältiger Abwägung des Wertschöpfungspotenzials heisst es für den VR alles oder nichts in der Logistik! Die Baustofffirmen und Beteiligungen an solchen werden an die irische CRH verkauft. 2008, als alle Lagerflächen belegt und Neuakquisitionen deshalb schwierig sind, macht man Pläne für ein Bauprojekt. Unter dem internen Namen «Dienstleistungszentrum» oder «Lager 2» nimmt Zibatra ein modernes Hochregallager in Betrieb mit 29 000 m² Nutzfläche, 23 000 Palettenplätzen sowie einem von Kanton unterstützten, direkten Gleisanschluss. Wiederum ist Manor mit $\frac{3}{4}$ der Fläche der Ankermieter, $\frac{1}{4}$ nutzt die Zibatra Geschäftshaus AG für weitere Kunden. Im Nu ist der Neubau voll. Und weil hier nicht die Not, sondern der Erfolg erfinderisch macht, mietet Zibatra zwischen Wangen und Neuendorf weitere Lagerflächen dazu.

Aus drei mach wieder eins

Die vorläufig letzte strategische Massnahme erfolgt 2015, als die Z-Transport AG, Zibatra Geschäftshaus AG und die juristische Hülle der Ziegelei Hägendorf AG fusioniert werden. Zibatra Logistik AG heisst die neue Gesellschaft, die nun Transport- und Logistikdienste aus einer Hand anbietet, eine zentrales Bedürfnis des

Marktes. Die Kunden haben somit für eine Dienstleistung nicht länger mit mehreren Partnern zu tun und profitieren von massgeschneiderten, Just-in-time-Angeboten für den Transport und die Lagerung von Waren aller Art. Ein bedeutendes Standbein sind u.a. Montage-, Service- und Reparaturarbeiten von Fahrrädern für den Detail- sowie den Fachhandel.



Neue Geschäftsleitung seit 2016: v.l. Jonas von Arb, Alfred Grüniger und Stefan Gächter

Und die Wagen, die rollen weiter

Diese Firmengeschichte erfüllt Pius Grüniger mit Dankbarkeit und Demut. Er weiss, dass ein solcher Erfolg ohne tüchtige Geschäftsführer wie Anton Hagmann, Max und Madeleine Hänggi oder Guido Studer nie möglich geworden wäre. Allerdings sind auch die letzten drei Jahre (2014–2016) von grossen Herausforderungen und Rückschlägen geprägt. Umsatzeinbrüche bei einem Grosskunden und die hohen, dem reduzierten Arbeitsvolumen nicht angepassten Personalkosten schwächen die Ertragskraft, wenn auch auf hohem Niveau. Aber auch «höhere Gewalt» verhindert, dass man sich um die langfristige, strategische Unternehmensentwicklung kümmern kann.

Ein riesiger Wasser-Fall

Nach über zweijährigem Betrieb verursacht ein Grundwassereintrich im neuen Dienstleistungsgebäude massive logistische und technische Schwierigkeiten. Der gesamte Hallenboden von über 10 000 m² Fläche steht unter Wasser. Die schwierige Aufrechterhaltung des Betriebes, die Klärung der Schuldfrage, das Umlagern von Waren in Aussenräume nach Murgenthal und die über zwei Jahre dauernde, von der Versicherung bezahlte Sanierung für 10 Millionen Franken – an zukunftsgerichtete Aufgaben ist nicht zu denken.

Personelle Weichen gestellt

Seit 2016 steht eine neue Geschäftsleitung am Ruder: Alfred Grüniger als Geschäftsführer der Zibatra Beteiligungen AG sowie Verwaltungsrat der Holding und deren Tochterfirma; Stefan Gächter als Geschäftsführer der Zibatra Logistik AG und Jonas von Arb als Finanz-



Velomontage, Fahrradservice sowie -reparaturen für den Detail- und Fachhandel

chef der Zibatra Beteiligungen AG. Die drei Herren haben die grosse Aufgabe, vergangene Führungsfehler und Vertrauensverluste gutzumachen und das Unternehmen auf den Weg des quantitativen Wachstums zurückzuführen. Nicht Dinge wie die Vergrösserung der Fahrzeugflotte sind erstrebenswert, sondern die weitere Stärkung der Ertragskraft. Dabei sind die Gründung neuer Bereiche und passende Firmenübernahmen durchaus denkbar und erwünscht. Wichtigstes Potential bleiben zufriedene und treue Kunden sowie motiviertes, leistungswilliges Personal.

Erfolgsgeschichte I: Keine Ziegelei ohne Ton

60er-Jahre. Für den geplanten Ziegelei-Neubau muss eine Bedingung erfüllt sein: Über Jahrzehnte gesicherte Vorkommen von Ton, qualitativ hochstehend und kostengünstig im Abbau. Nach ergebnislosen Sondierungen durch eine beauftragte Spezialfirma dann eine glückliche Fügung. Auf dem Schiessplatz Spittelberg-Fasiswald reissen Panzerabwehrgranaten einer WK-Kompanie tiefe Löcher in den Boden und fördern so den blauen Ton zu Tage, den die Ziegelei sucht. Via Kommandant und Bürgergemeinde erfährt Pius Grüniger von den Vorkommen; er einigt sich mit dem Eidg. Militärdepartement – welches eben die beiden betreffenden Bauernhöfe gekauft hat – auf einen langjährigen Dienstbarkeitsvertrag und erhält vom Kanton sowie der Einwohner- und Bürgergemeinde die Abbaubewilligungen. Die Produktion wird von 4 Millionen Backsteinen (mit 24 Mann) auf 24 Millionen (mit 10 Mann) hochgeschraubt.

Erfolgsgeschichte II

Ebenfalls die 60er-Jahre. Das Handelsvolumen mit Baustoffen ist zu klein, die Einkaufspreise zu unvorteilhaft, um im aggressiver werdenden Rabattkampf mithalten zu können. Grossbaustellen könnten der Ausweg sein. Als bekannt wird, dass Coop in Wangen bei Olten ein Verteilzentrum mit Büroturm plant, packt Pius Grüniger die Chance – gegen grosse Konkurrenz. Er hat zwei starke Trümpfe in der Hand: die extrem kurzen Lieferwege und die nicht rekultivierten Tonabbau-Gruben rund um die Ziegelhütte, die er der Bauherrschaft als gebührenfreie Aushubdeponie anbietet. Der Plan geht auf, und die Baumaterial Hägendorf AG kann im Gegenzug sämtliche Baumaterialien für die grösste Baustelle weit und breit liefern. Von nun an haben die Hägendörfer eine ganz neue Position bei den Preisverhandlungen mit ihren Lieferanten. Vor dem Verkauf der beiden Firmen beträgt der Umsatz 48 Mio. CHF.

Die Meilensteine

um 1850	Hägendorf ist eine von 8 Ziegelhütten im Kanton Solothurn
1924	Erwerb der Ziegelhütte Hägendorf AG durch Gottfried Schibli-Wächter
1951	Tod von Gottfried Schibli und Übergang des Aktienpakets an die Erben
1954	Tod des ältesten Sohnes und Geschäftsführers Alfred Schibli
1956	Eintritt von Pius Grüniger
1957	Heirat mit Franziska Schibli (Tochter von Alfred und Marie)
1965	Erwerb der Firma durch Pius Grüniger Umfirmierung der Ziegelhütte Hägendorf AG in Baumaterial Hägendorf AG
1966	Gründung der Ziegelei Hägendorf AG
1974	Gründung der Transport Hägendorf AG
1978	Gründung der Zibatra Beteiligungen AG als Holding für die 3 vorgenannten Tochterfirmen
1985	Kauf der Dennler AG, Langenthal
1988	Gründung der Zibatra Geschäftshaus AG
1990	– Neubau des Logistikzentrums und eines Geschäftshauses für die Z-Transport AG an der Industriestrasse in Rickenbach – Stilllegung und Verkauf der Kunden der Ziegelei Hägendorf AG; Beteiligung an BAB Baustoff AG, Reinach, BAF Baustoff AG, Frick und Tonwerk Keller AG, Pfungen – Deutschland-Engagement
2001	Gründung der keepcool Transport und Logistik AG (50% Partnerschaft mit Zingg, Hedingen)
2006	Verkauf der Baustofffirmen BAB, BAF, Tonwerk Keller, Baumaterial Hägendorf und Dennler
2008	Entscheid zum Bau eines Dienstleistungszentrums
2010	Bezug des DLZ in Rickenbach
2015	Fusion der Z-Transport AG, Zibatra Geschäftshaus AG und Ziegelei Hägendorf AG zur Zibatra Logistik AG
Heute	Anbieter von Logistik-Gesamtlösungen, Fahrradlogistik unter neuer Geschäftsführung

Auf einen Blick

Mitarbeitende	285, inkl. keepcool
Standorte	Rickenbach, Hägendorf, Wangen bei Olten, Neuendorf, Oberbuchsiten
Büroflächen	ca. 2400 m ²
Lagerflächen	ca. 48 000 m ²
Fahrzeuge	112, inkl. keepcool