



# die **baustellen**

Fachzeitschrift für Hoch-/Tief- und Spezialbau Nr. 09 2018

## **Enorme Ausstrahlung**

Im Fokus: Vier Avesco-Verantwortliche berichten über Brands, Expansion und Tradition.

## **Am Wasser gebaut**

Ingenieure und Technik machen Infrastruktur.

## **Herausforderung Tunnel**

Ein Ausbau, ein Durchbruch und ein Seeprojekt.

## **Baggerpanorama**

Von der Midi- zur Maxiklasse: eine Übersicht.



**Stefan Sutter**

«Wir sind in den kompetitiven Märkten nur dann erfolgreich, wenn wir Tag für Tag jene Leistung abliefern, welche die Kunden zu Recht von uns erwarten.»



**Vincent Albasini**

«Wir bieten vom Kauf über die kurzfristige Miete bis hin zur Miete mit einer späteren Übernahmeoption alle Möglichkeiten, um auf individuelle Situationen eingehen zu können.»

## «Unsere Hauptaktivität bleibt in der Schweiz»

Seit bald 90 Jahren vertreibt die Avesco AG Caterpillar-Maschinen in der Schweiz. Daneben treibt das Unternehmen aber auch den Tunnel- sowie den Spezialtiefbau voran. Eine grosse Gesprächsrunde mit CEO Stefan Sutter, Marcel Rüfenacht, Leiter Baumaschinen, Stefan Zürcher, Leiter Bautechnik, und Vincent Albasini, CEO Avesco Rent.

Text und Fotos: Beat Matter

**«die baustellen»:** Wer in der Schweiz Cat sagt, sagt auch Avesco. Und wer Avesco sagt, meint oft Cat. Seit bald 90 Jahren ist das Unternehmen Schweizer Generalimporteur für Caterpillar-Produkte, vertreibt daneben aber noch ein gutes Dutzend weitere Marken. Welches Gewicht hat Cat für Avesco?

**Stefan Sutter:** Es ist völlig klar, dass Cat sehr dominant ist in unserer Unternehmung. Die meisten Mitarbeitenden sind mit Cat-Pro-

dukten beschäftigt, mit der Marke realisieren wir zwischen 60 und 65 Prozent unseres Umsatzes.

**Imagemässig dürfte das Gewicht gegen 100 Prozent ausmachen, richtig?**

**Sutter:** Caterpillar hat als Brand sicher eine enorme Ausstrahlung. Aber wir haben noch weitere starke Marken im Sortiment. Hinzu kommt: Auch Cat-Baumaschinen verkaufen sich nicht von alleine. Wir sind in den kompe-

titiven Märkten nur dann erfolgreich, wenn wir Tag für Tag jene Leistung abliefern, welche die Kunden zu Recht von uns erwarten.

**Sie sprechen den harschen Wettbewerb an. Spüren Sie bei den Baumaschinen noch Wachstumspotenzial – oder stehen Sie in einem reinen Verdrängungswettbewerb?**

**Sutter:** Das ist je nach Segment unterschiedlich. Im Verkauf schätzen wir den Bauma-



#### Marcel Rüfenacht

«Es ist das Los des Baumaschinenhändlers, dass er Risiken eingehen und viel Kapital einsetzen muss, um seinen Betrieb im Dienste der Kundschaft aufrechterhalten zu können.»



#### Stefan Zürcher

«Aufgrund unserer Erfahrungen und der sehr guten Kontakte gelang es uns, auch ausserhalb der Schweiz im Tunnelbau Fuss zu fassen.»

schinenmarkt derzeit als stabil bis sogar leicht rückläufig ein, dies aber nach wie vor auf hohem Niveau.

Vincent Albasini: Demgegenüber sehen wir im Mietgeschäft ein klares Wachstum sowie auch weiterhin Wachstumsoptionen.

#### Es wird also je länger, desto mehr gemietet anstatt gekauft?

Albasini: Wir bieten unseren Kunden vom Kauf über die kurzfristige Miete bis hin zur Miete mit einer späteren Übernahmeoption alle Möglichkeiten, um auf die jeweils individuellen Situationen eingehen zu können. Klar ist, dass es für Bauunternehmungen derzeit schwierig ist, mittel- bis langfristige Konjunktüreinschätzungen vorzunehmen, auf denen sie ihre Investitionsentscheide solide abstützen können. In einer solchen Phase wird das Mietgeschäft interessanter. Hinzu kommt: Unsere Kunden stehen im kurzfristig orientierten Projektgeschäft. Gelingt es einer Unternehmung, beispielsweise einen grösseren Infrastrukturauftrag zu erhalten, ist schnell einmal der Bedarf nach

zusätzlichen Maschinen vorhanden. Ein Bedarf, den man kurzfristig und flexibel über die Miete abdecken kann.

#### Sie sind 2002 mit Avesco Rent ins Mietgeschäft eingestiegen. Wie hat sich das seither entwickelt?

Albasini: Der Baumaschinen-Mietmarkt ist seit 2002 jährlich um zwei bis fünf Prozent gewachsen. Wir konnten uns entsprechend kontinuierlich entwickeln. Wir starteten 2002 mit 20 Mitarbeitenden bei Avesco Rent. Heute haben wir über 130 Mitarbeitende und ein Mietfilialnetz von über 20 Standorten in der ganzen Schweiz. Und da ist noch Potenzial: Während heute in der Schweiz 25 bis 30 Prozent der Neumaschinen als Mietmaschinen zu Mietfirmen gehen, liegt dieser Wert in Deutschland und Frankreich bereits über 50 Prozent.

#### Gibt es einen internen Clinch zwischen Verkauf und Vermietung?

Marcel Rüfenacht: Gar nicht. Avesco Rent ist unser bester Kunde (lacht).

#### Die Verkaufs- und Mietbereiche sind bei Avesco fein säuberlich getrennt. Weshalb?

Sutter: Wir sind überzeugt davon, dass nur erfolgreich sein kann, wer sich fokussiert. Dies umso mehr, wenn mit dem Verkauf von Caterpillar-Maschinen ein Geschäftszweig vorhanden ist, der breit bekannt ist. Mit einem solchen Brand besteht das Risiko, dass neue Aktivitäten dominiert und an den Rand gedrängt werden. Um dies zu verhindern, haben wir das Mietgeschäft wie auch andere Geschäftsfelder sauber abgetrennt. So haben wir erfolgreich eine Struktur geschaffen, in der man sich in allen Bereichen auf ein klares Geschäftsfeld fokussieren kann.

#### Sie haben von einem Baumaschinenmarkt gesprochen, der im Bereich Verkauf stagniert oder gar rückläufig ist. Wie sieht es denn mit Ihren Verkaufszahlen aus?

Rüfenacht: Wir entwickeln uns in groben Zügen mit dem Markt. Sicher ist es uns aber in den vergangenen Jahren gelungen, gewisse Marktanteile zu gewinnen. Klar aber ist: Wollten wir mit dem Verkauf deutlich über ▶



Gelbschwarz: Am Avesco-Firmensitz in Langenthal dominieren die CAT-Farben.

der Marktentwicklung wachsen, wäre dies nur auf Kosten von Preis und Marge möglich.

#### **Entscheidet sich beim Verkauf letztlich alles beim Preis?**

Rüfenacht: Eine Baumaschine ist ein typisches Investitionsgut. Entscheidend für den Kunden ist dabei der Return on Investment. Sutter: Tatsache ist: Es gibt immer eine billigere Maschine als bei uns, egal in welchem Bereich. Wir bewegen uns im Premium-Bereich. Und trotzdem sind wir Marktleader. Entscheidend für den Kunden sind nebst dem reinen Anschaffungspreis die Service- und Unterhaltskosten, die Produktivität, die Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit der Maschine, die Finanzierungsmöglichkeiten sowie schliesslich der zu erwartende Wiederverkaufswert.

Stefan Zürcher: In der Betriebsphase ist die Verfügbarkeit der Maschine sicher der zentrale Faktor. Steht eine Maschine still, steht unter Umständen die ganze Baustelle still, mit entsprechenden Kostenfolgen für den Unternehmer. Dann sind wir mit unserem Kundendienst und unseren Servicedienstleistungen gefragt.

Sutter: Ich würde behaupten, dass wir heute in der Lage sind, in jede Ecke der Schweiz innerhalb einer Stunde einen fähigen Servicetechniker zu bringen. Hier haben wir als grosse Unternehmung einen klaren Vorteil. Wir sind mit 160 Servicefahrzeugen auf den Strassen unterwegs. Und können uns so von unseren Mitbewerbern abheben.

**Sie haben die Schnelligkeit sogar im «Avesco-Credo» verankert. Dort liest man: «Schnelligkeit gehört mit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren im heutigen Marktumfeld». Haben Sie hier noch Entwicklungspotenzial?**

Sutter: Man kann immer noch besser werden. Ich bin überzeugt davon, dass wir beispielsweise im Kundendienst oder bei den Servicetechnikern sehr speditiv sind. Aber da hört die Schnelligkeit ja nicht auf. Wie schnell beantworten wir Kundenanrufe? Wie schnell können wir eine Offerte abliefern? Wie schnell können wir eine Neumaschine zum Kunden liefern? Das sind nur ein paar von vielen Beispielen, die hier mit angesprochen sind.

**Im Bereich der Lieferfristen gibt es derzeit im Markt da und dort Probleme. Wie sieht es bei Ihnen aus?**

Sutter: Tatsächlich sind die Lieferfristen aufgrund der guten Baukonjunktur in vielen Teilen der Welt teilweise sehr lang geworden. Das bereitet uns in allen Abteilungen Sorgen. Aber wir sind diesbezüglich voll von unseren Lieferanten abhängig.

Rüfenacht: Was wir aber tun können, ist, den Kunden gegebenenfalls Alternativen aufzuzeigen, um allfällige Wartezeiten zu überbrücken. Allenfalls können wir eine Überbrückungsmaschine stellen, eine Occasionsmaschine, oder wir finden eine Lösung mit Avesco Rent. Durch vielfältige Optionen, welche wir unseren Kunden anbieten können, haben wir in dieser herausfordernden Situation bislang keine Geschäfte

verloren, sondern eher Geschäfte gewinnen können.

**Caterpillar ist der grösste Baumaschinenhersteller weltweit. Der Schweizer Markt ist ein Zwerg. Werden Ihre Anliegen bei dem Hersteller überhaupt gehört?**

Sutter: Absolut! Die Zusammenarbeit von Caterpillar mit seinen Händlern ist herausragend. Im Austausch wird man auch als Händler in der kleinen Schweiz sehr ernst genommen. Nebst persönlichen Besuchen von Cat-Vertretern bei uns im Haus sind wir in verschiedenen internationalen Panels und Gremien vertreten, so beispielsweise im Zusammenhang mit den Next-Generation-Baggern, die wir jüngst lancieren konnten.

**Mit den 20-Tonnen-Next Generation-Baggern sprechen Sie den Bereich der Bagger-Innovation an. Was zeichnet diese neue Generation aus?**

Sutter: Mit dem Cat 320, dem Cat 320 GC sowie dem Cat 323 haben wir die drei Vertreter der Next-Generation-Bagger jüngst auf einer Roadshow an acht Standorten in der Schweiz einer interessierten Kundschaft präsentiert. Caterpillar operiert in der Kommunikation mit den drei «magischen» Zahlen 45 / 25 / 15. Im Vergleich zu traditionellen Planierarbeiten ermöglichen die neuen Bagger eine Steigerung der Arbeitseffizienz um bis zu 45 Prozent. Im Vergleich zu vorherigen Modellen erzielen die neuen Bagger Kraftstoffersparungen von bis zu 25 Prozent. Und im Vergleich zur Vorgängerserie werden die Wartungskosten bei den neuen Baggern um bis zu 15 Prozent reduziert. Ermöglicht werden diese Optimierungen zur Hauptsache durch ein markant weiterentwickeltes Antriebskonzept mit optimierter Hydraulik und durchgängig integrierter 3D-Steuerung. Hinzu kommt ein User-Interface in Form eines grossen Tablets, das es für den Maschinisten wirklich einfach macht, sich bei seiner Arbeit von unzähligen neuen Möglichkeiten unterstützen zu lassen.

**Wird der Baggerführer mehr und mehr zu einer Art Baggermatiker?**

Rüfenacht: Wir sind überzeugt davon, dass professionelle Baggerführer nach kurzer Instruktion schnell erlernen können, wie die ►



Wartungen und Modifikationen werden in den Werkstätten in Langenthal durchgeführt.

vorhandenen neuen Unterstü­tzungen funktio­nieren und wie sie gewinnbringend in die herkömmliche Arbeit integriert werden können. Eine Kernaussage während unserer Roadshow lautete: Der Maschinist kann selbst wählen, welche Unterstü­tzungen er in Anspruch nehmen will. Hat er sich einmal daran gewöhnt, wird er sie aber nicht mehr ergeben wollen.

#### **Die Next-Generation-Bagger verfügen nach wie vor über Dieselantriebe. Können Sie sich Elektroantriebe vorstellen?**

Sutter: In kleineren Maschinen sehen wir heute schon Elektroantriebe, die gut sind und unsere Kunden begeistern. Und ja, ich kann mir den Elektroantrieb auch bei 20-Tonnen-Baggern vorstellen, wenn sich die Elektrotechnologie und vor allem die Akkus weiterhin derart entwickeln. Was die Etablierung des Elektro-Grossbaggers allerdings für unsere Industrie bedeuten würde, die enorme Serviceinfrastrukturen rund um den Dieselantrieb aufgebaut hat, will man sich wohl noch gar nicht vorstellen.

#### **Eine andere Entwicklung ist jene der internationalen Expansion von Avesco. 2015 haben Sie in Österreich eine Zweigniederlassung für Sandvik-Produkte eröffnet. Im Herbst 2016 übernahmen Sie die Caterpillar-Handelsvertretung in Estland, Lettland und Litauen. Wird die Schweiz langsam zu klein für Avesco?**

Sutter: Punkto Wachstum stossen wir in der Schweiz tatsächlich an gewisse Gren-

zen. Da die Eigentümerfamilie der Avesco-Gruppe aber sehr offen ist gegenüber Wachstum, konnten wir entsprechende Schritte in die Tat umsetzen. Aber es ist Tatsache, dass unser Hauptgeschäft nach wie vor mit Abstand in der Schweiz stattfindet.

#### **Wie kam es zum Sandvik-Engagement in Österreich?**

Zürcher: Der Hintergrund unseres Schrittes nach Österreich liegt im langen Schweizer Tunnelbau-Boom, beispielsweise mit den Projekten im Gotthard und Ceneri. Wir waren stark in diese Grossprojekte involviert, konnten viele Maschinen einsetzen und dabei wertvolles technisches Know-how aufbauen. Gleichzeitig konnten wir auf den von internationalen Unternehmen geprägten Grossbaustellen ein Beziehungsnetz knüpfen, das uns in der Folge wichtige Türen öffnete, als die Tunnelbauvolumen in der Schweiz wieder kleiner wurden.

#### **So auch in Österreich?**

Zürcher: Richtig. Wir hatten sukzessive damit begonnen, Unternehmen bei österreichischen Projekten mit Geräten und/oder Servicetechnikern zu unterstützen, wenn bei ihnen Probleme auftraten, mit denen sie weniger Erfahrung hatten. Daraus ergab es sich, dass wir ab 2015 mit Sandvik Gespräche darüber aufnehmen konnten, um nebst der Schweiz auch in Österreich die Sparte Über- und Untertag für sie zu übernehmen. Wir wurden uns einig und konnten unsere Aktivitäten in Österreich lancieren.

Sutter: Die Möglichkeit in Österreich kam für uns im idealen Moment. Sie ermöglichte es uns, unser Know-how im Tunnelbau weiterhin einbringen zu können. Andernfalls hätten wir die Sparte reduzieren müssen, als sich die Grossprojekte in der Schweiz ihrer Fertigstellung näherten.

Zürcher: Aufgrund unserer Erfahrungen und der sehr guten Kontakte gelang es uns stattdessen, auch ausserhalb der Schweiz im Tunnelbau Fuss zu fassen. Mittlerweile haben wir die umfangreichste Tunnelbau-Mietflotte Europas aufgebaut und hatten in fast allen europäischen Ländern die Gelegenheit, in Grossprojekten präsent zu sein.

#### **Neben dem Tunnelbau gab es letzthin auch beim Spezialtiefbau Neuigkeiten. Und zwar haben Sie im Herbst 2017 den Vertrieb und den Kundendienst der Bauer Maschinen GmbH übernommen. Weshalb dieser Schritt?**

Zürcher: Im Übertagebohrbereich, den wir in der Schweiz mit Sandvik seit Jahrzehnten abdecken, kamen wir mehr und mehr auch mit Spezialtiefbauern in Kontakt. Für diese Kundengruppe begannen wir damit, Maschinen von Sandvik zu modifizieren. Wir realisierten aber rasch, dass diese Lösungen zu eingeschränkt sind, um im Spezialtiefbau eine gute Entwicklung zu schaffen. 2016 erhielten wir mit der Vertretung von Klemm die Gelegenheit, unsere Präsenz in der Sparte zu stärken. Nach zwei guten Jahren mit Klemm kam deren Eigentümerin, die Firma Bauer, mit der Anfrage auf uns zu, ob wir auch die Vertretung ihrer Stammmarke übernehmen wollen. Und so können wir heute sagen, dass wir für alle Anwendungen im Spezialtiefbau die richtige Anwendung im Sortiment haben.

#### **Und die Caterpillar-Handelsvertretung im Baltikum: Wie kommt man als Schweizer Händler dazu?**

Sutter: Caterpillar ist zufrieden mit dem, was wir in der Schweiz machen. Demgegenüber war Caterpillar unzufrieden mit der Entwicklung in Estland, Lettland und Litauen unter dem finnischen Händler. So wurden wir angefragt, die Vertretung im Baltikum zu übernehmen. Wir präsentierten uns und bekamen von Cat den Länderzuschlag. In der ▶

Folge starteten wir die Verhandlungen mit dem finnischen Eigentümer und kauften ihm die Vertretung ab.

**Österreich ist der Schweiz geografisch und kulturell nahe. Das Baltikum hingegen weniger. Wie gehen Sie an einen solchen Markt heran?**

Sutter: Das Baltikum ist ein relativ kleiner Markt, ungefähr halb so gross wie der Schweizer Markt. Bei dessen Entwicklung bekamen wir Unterstützung von der Ammann Group. Wir konnten den ehemaligen Leiter von Ammann Russland zu uns holen, der über viel Erfahrung in der Region ver-

fügt und die Operation Baltikum seither für uns leitet. Unter seiner Leitung versuchen wir, so viel Schweizer Know-how wie nötig in den Markt hineinzubringen. Mit der Gründung von Avesco Rent im Baltikum sind wir beispielsweise dabei, dasselbe Set-Up im Markt aufzubauen, mit dem wir auch in der Schweiz erfolgreich unterwegs sind.

**Sind Sie offen für weitere Schritte im Ausland?**

Sutter: Grundsätzlich ist die Eigentümerfamilie bereit für Wachstum in Europa. Wenn sich eine entsprechende Gelegenheit bietet, schauen wir sie uns genau an.

**In den Avesco-Führungsgrundsätzen gibt es den Abschnitt, wonach Führung durch Risikobereitschaft anzustreben sei. Hand aufs Herz: Was war Ihr letztes Wagnis, bei dem Sie kurz die Luft anhielten?**

Sutter: Dass wir Entscheidungen mit sehr viel Tragweite fällen, ist im Prinzip Alltag für uns. Sei es nun im Mietbereich, wo sehr viel Kapital gebunden ist, mit Investitionen in den Spezialtiefbau oder beispielsweise auch mit einem Vollservicevertrag, der knapp kalkuliert ist: Wir sind laufend mit Situationen konfrontiert, in denen wir Risiken abwägen müssen, die beträchtlich sind.

Rüfenacht: Es ist das typische Los des Baumaschinenhändlers, dass er Risiken eingehen und viel Kapital einsetzen muss, um seinen Betrieb im Dienste der Kundschaft aufrechterhalten zu können. Die möglichen Konsequenzen sind jeweils nicht ohne. Wenn irgendwo aufgrund eines Fehlentscheids eine Million Franken verloren geht, müssen Sie sehr viele Maschinen und Ersatzteile verkaufen, um das wieder auszubügeln.

Sutter: Bei Avesco verlagern wir bewusst viel Kompetenz und Verantwortung an die Basis. Ein Aussendienstmitarbeiter beispielsweise hat bei uns sehr viele Kompetenzen, trägt aber auch die Verantwortung für sein Tun. Das ist unerlässlich, um schnell agieren zu können, ohne leichtfertig zu werden. Bei Caterpillar ist oft von «Empowerment» die Rede. Das trifft die Sache im Kern.

**Sie führen ein Traditionsunternehmen innerhalb eines Traditionskonzerns. Inwiefern kollidiert eine solche Risikobereitschaft mit einer solchen Traditionskultur?**

Sutter: Zunächst einmal haben wir einen einzigartigen Besitzer. Eine Unternehmerfamilie, die seit 149 Jahren im Besitz dieser Firma ist und mittlerweile bereits die sechste Generation involviert, ist etwas Aussergewöhnliches. Diese Familie pflegt nun keinen rückwärtsgewandten Stil, sondern betreibt eine offene Kommunikation, sucht Innovation, entscheidet schnell und ist bereit, gut abgewogene Risiken einzugehen. Entsprechend gibt es keine Kollision in unseren Grundwerten. ■

**Persönlich**



Name: Stefan Sutter  
Funktion: CEO Avesco AG  
Werdegang: Dipl. Maschineningenieur ETH, seit 1.1.1996 in der Ammann Gruppe, seit 1.12.1996 verantwortlich für die Händlerorganisation.

**Persönlich**



Name: Vincent Albasini  
Funktion: CEO Avesco Rent  
Werdegang: Bachelor in Finanz, Sales & Marketing. Ab 01.04.2006 bei Avesco Rent und seit 1.1.2012 CEO der Avesco Rent.

**Persönlich**



Name: Marcel Rüfenacht  
Funktion: Spartenleiter Baumaschinen  
Werdegang: Betriebswirt, seit 1.1.2018 bei der Avesco AG in der Funktion Spartenleiter Baumaschinen, zuvor zwölf Jahre beim Technologiekonzern ABB in verschiedensten Funktionen.

**Persönlich**



Name: Stefan Zürcher  
Funktion: Spartenleiter Bautechnik  
Werdegang: Ausgebildeter Landmaschinenmechaniker, seit 1999 in der Ammann-Unternehmung als Servicetechniker, später Verkaufsberater und seit 2003 Spartenleiter der Abteilung Bautechnik.