



«Ich will der Kundschaft mehr bieten»

Höchste Qualität ist sein Anspruch. Den Preiskampf macht er nicht mit. Remo Hägni, Inhaber der Hägni AG für Reinigung und Steinveredelung, über Philosophie, Positionierung und Pingeligkeit. Text: Beat Matter // Foto: zvg.

«intelligent bauen»: Sind Sie pingelig?

Remo Hägni: Ja.

Putzen Sie daheim selbst oder lassen Sie putzen?

Ich putze selbst. Manchmal sogar im Büro.

Ihr Unternehmen steht auf zwei Beinen: Reinigung und Steinveredelung. Wie passt das zusammen?

Die Steinveredelung hat sich aus den Reinigungserfahrungen – und vielleicht auch aus meiner Pingeligkeit heraus – entwickelt. Ein Reiniger stösst schnell an seine Grenzen, wenn er auf einen Steinboden trifft. Er reinigt ihn so gut es geht, trotzdem überzeugt das Ergebnis nicht wirklich. Da sind möglicherweise Kratzer oder Hicke, die er einfach nicht entfernen kann. Oder der Boden macht nach der Reinigung insgesamt einen matten Eindruck. 99 Prozent der Reiniger finden sich damit ab. Ich wollte der Kundschaft mehr bieten.

Will auch die Kundschaft mehr?

Ja. Die Kundschaft merkt, ob jemand mit spezifischem Fachwissen an die Steinflächen herangeht.

Wie häufig muss ein Steinboden geschliffen werden?

Eigentlich gar nie. Der Steinboden wird verlegt, dann könnte man ihn eigentlich 1000 Jahre liegen lassen.

Wie bringt man die Kundschaft dazu, den Boden trotzdem zu behandeln?

Die Kundschaft hat zum Glück ihre Ansprüche. In Hotels, in Bädern aber auch in vielen privaten Häusern will man glänzende Stein-

oberflächen, die keine Flecken aufweisen. Es ist ein ästhetisches Bedürfnis der Kundschaft, nicht eine natürliche Notwendigkeit, die vom Produkt ausgeht.

Braucht ein Naturstein Schutz?

Die Frage höre ich häufig. Wenn wir einen Steinboden veredelt haben, fragen die Leute, ob wir ihn versiegeln. Das kennen sie vom Parkettboden her. Aber ein Steinboden wird nicht versiegelt. Wenn schon, dann imprägnieren wir ihn. Imprägnierter Stein saugt weniger Wasser auf, ist entsprechend einfacher im Alltag zu putzen. Deshalb imprägnieren wir im Innenraum. Im Aussenraum verzichten wir darauf. Hier soll der Stein Regenwasser gut aufnehmen und später auch wieder abgeben können.

Sind Natursteinbesitzer naturgemäss ästhetisch anspruchsvoll?

Ja, auf jeden Fall. Doch es gibt Natursteinliebhaber, für die der Stein unbedingt Patina entwickeln muss. Andere wollen ihren Stein hingegen jederzeit auf Hochglanz poliert haben. Da gibt es keine Regel.

Wo finden Sie fachkundiges Personal?

Das findet man nicht einfach so. Eine Ausbildung in Natursteinveredelung gibt es nicht. Bei uns hat sich das langsam aus dem Reinigungsteam heraus entwickelt. Es kristallisierten sich im Laufe der Zeit zwei, drei Mitarbeiter heraus, die ein spezielles Interesse am Stein zeigten. Durch Learning by Doing sowie fachliche Weiterbildung und viel Erfahrung verfügen wir mittlerweile über ein grosses Fachwissen. Das vermitteln wir intern neuen Mitarbeitenden weiter.

«Steinveredelung» – ist das ein offizieller Begriff?

Nein. Wir haben lange überlegt, welcher Begriff all unsere Dienstleistungen im Natursteinbereich auf den Punkt bringt und sich gleichzeitig von der Reinigung unterscheidet. Imprägnieren, schleifen, polieren, kristallisieren, Beschädigungen reparieren – letztlich sind das alles Veredelungen.

In den letzten Jahren wurde immer wieder kritisch auf ethische Probleme im Zusammenhang mit importiertem Naturstein hingewiesen. Fühlen Sie sich von der Thematik betroffen?

Meine Haltung zum Thema ist klar: Das Geschäft mit Naturstein, der unter nicht menschenwürdigen Verhältnissen abgebaut wird, ist eine Sauererei. Ich sehe mich allerdings nicht in der Position, mich hier politisch einzubringen. Auf Ebene der Naturstein-Verbände beschäftigen sich Profis mit dem Thema.

Zur Reinigung: Der Markt macht einen sehr belebten Eindruck. Wie erleben Sie ihn?

Der Markt ist bereichernd, entsprechend herausfordernd und spornt uns an. Ich mache mir aber keine Sorgen, wenn ein neuer Anbieter auf den Markt kommt.

Das müssen Sie erklären.

Wir sind sehr gut positioniert. Unsere Kunden wollen in erster Linie eine hohe Reinigungsqualität und sind bereit, dafür einen fairen Preis zu zahlen. Im Segment, das den Preiskampf zugunsten der Qualität nicht mitmacht, gibt es nicht zahllose Mitbewerber. ▶

Vermutlich sagt aber jeder Anbieter, er biete ganz gute Leistung. Wie überzeugen Sie den Kunden?

Wir sind ISO-zertifiziert, auch das Umweltzertifikat ISO-14001 haben wir. In wenigen Tagen kommt dafür wieder der Auditor ins Haus. Die Zertifikate stehen für Qualität und konsequente Weiterentwicklung, das schätzt der Kunde. Hinzu kommt mein persönlicher Anspruch: Unser Service, unsere Leute, unsere Fachkompetenz, unsere Autos, unsere Bekleidung, unsere Geräte und Produkte – ich will in allen Bereichen eine Spur besser sein als die Konkurrenz. Die Kundschaft merkt das.

Wie sorgen Sie für konstant hohe Qualität?

Einerseits durch permanente Anleitung und Weiterbildung. Andererseits haben wir vor zwei Jahren ein digitales Qualitätsmanagement eingeführt. Es ist eine zentrale Plattform, auf welcher alle relevanten Angaben registriert und für den Kunden einsehbar sind: Welcher Mitarbeiter war zu welcher Zeit im Gebäude des Kunden? Welche Arbeiten wurden wann ausgeführt und elektronisch quittiert? Welche Arbeiten sind noch pendent? Wann werden sie ausgeführt? Auch Beschwerden der Kundschaft können auf dem Portal gemeldet werden. Unsere Reaktion darauf erfolgt ebenfalls dort. So entwickelt sich eine History, welche detailliert und transparent Bescheid gibt über Beziehung zwischen uns und einem Kunden. Der Kunde nutzt die Kontrollmöglichkeit gerne.

Müssen Sie aktiv akquirieren oder können Sie warten, bis das Telefon klingelt?

Dass wir heute gut im Markt positioniert sind, ist permanent harte Arbeit. Es wird uns nichts geschenkt. Und wir sind auch heute pausenlos an der Akquise dran. Zwei Mitarbeitende beschäftigen sich ausschliesslich damit, daneben sind wir im Internet und mit Flyern und Mailings recht aktiv. Parallel dazu investiere ich viel Zeit in die Pflege bestehender Kunden.

Auf Ihrer Website und in den Broschüren betonen Sie immer wieder ökologische Aspekte.

Das Thema ist mir wichtig. Ich bin Vater. Ich möchte, dass die Umwelt möglichst intakt bleibt. Das ist das Schönste an der Steinveredelung. Es ist mechanische, chemie-

freie Arbeit. Hingegen braucht es in der Reinigung Chemie. Aber wenn man die ISO-14001-Zertifizierung behalten will – und das will ich –, muss man die verwendeten belastenden Chemikalien auflisten und sich Jahr für Jahr darum bemühen, weniger belastende Chemikalien zu verwenden.

Wünscht die Kundschaft ökologische Reinigungsprodukte?

Das ist unterschiedlich. Tendenziell kann man sagen, dass sich die Privatkunden stärker dafür interessieren, welche Produkte in ihren Räumen zum Einsatz kommen.

Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln?

Konsequent weiter. In der Reinigung fragen wir uns stets, wo unsere Stärken liegen – und wie wir dieser einbringen können. Ein Beispiel: Wir reinigen viele Treppenhäuser und haben uns mit einem guten System etabliert. Aufgrund dieser Feststellung kontaktieren wir nun Wohngenossenschaften, die Immobilienbranche usw. und versuchen gezielt, unser System für Treppenhäuser anzubieten.

In der Steinveredelung läuft es ähnlich. Zudem setzen wir hier auf Kooperationen mit Steinanbietern. Wenn die Kundschaft mit Fragen oder Problemen auf den Anbieter zugeht, kann er sie an uns verweisen.

Sie beschäftigen aktuell rund 160 Mitarbeitende. Wollen Sie weiter wachsen?

Ja. Ziel ist es, Reinigung und Steinveredelung komplett zu trennen. Damit das möglich wird, brauchen wir in beiden Bereichen mehr Volumen.

Sehen Sie das Potenzial dafür?

Ganz klar. Unsere Entwicklung der letzten Jahre bestärkt mich darin. Das Unternehmen existiert seit gut 30 Jahren. In den letzten zehn Jahren ist der Umsatz um rund 40 Prozent gestiegen.

Was hat nach 20 Jahren Geschäftstätigkeit zu beschleunigtem Wachstum geführt?

Ich habe vor elf Jahren zwei Verwaltungsräte in die Firma geholt. Bis zu diesem Zeitpunkt war ich so sehr ins Tagesgeschäft eingebunden, dass für strategische Überlegungen zu wenig Zeit blieb. Im neuen VR analysierten wir alles und fokussierten uns auf eine klare Strategie. Seither wächst es.

Wichtig ist aber, dass nach jeder Wachstumsphase konsolidiert wird.

Jeder Chef mag Wachstum. Fällt es schwer, auf die Bremse zu treten und zu konsolidieren?

Nein. Im Gegenteil. Für mich steht die Konsolidierung im Mittelpunkt. Ich will besser werden, Dienstleistungen verbessern, die Abläufe optimieren, das zwischenmenschliche Klima noch weiter verbessern, Reinigungsflächen vermindern. All das findet während der Konsolidierungsphase statt. Meine Befriedigung als Unternehmer ziehe ich eher aus der Konsolidierung, als aus dem Wachstum.

Sie haben Ihr Unternehmen 1981 gegründet. Sie waren damals knapp über 20 Jahre alt. Wie ist es in so jungen Jahren zu dieser Gründung gekommen?

Es war ein Zufall. Ich hatte eine Lehre als Schaufensterdekorateur gemacht. Dabei lernte ich den Schaufensterputzer kennen. Das war ein lustiger Typ. Nach der Lehre wollte ich etwas ganz anderes machen. Ich fragte den Schaufensterputzer, ob ich bei ihm putzen könne. Dann fuhr ich mit dem Rollbrett einen Sommer lang in Zürich von Boutique zu Boutique und putzte die Schaufenster. Das war toll, es war die grosse Freiheit für mich. Als mein Chef finanzielle Probleme bekam, wurde ich arbeitslos. Da beschloss ich, ein paar Kunden zu übernehmen und selbständig anzufangen.

Wie haben Sie die ersten Jahre als Unternehmer erlebt oder überlebt?

Sie waren schlimm, wirklich. Ich wurde von allen Seiten schräg angeschaut, wenn ich als 20-Jähriger auf Akquise war oder an Führungen von Immobilienfirmen teilnahm. Doch ich kämpfte mich durch. Und als ich es alleine einfach nicht mehr schaffte, stellte ich die ersten Leute ein.

Wie haben Sie gelernt, Chef zu sein?

Das kam durch die Erfahrung. Ich habe zwar einige Kurse besucht, bin aber von der Ausbildung her noch immer Schaufensterdekorateur.

Sind Sie heute der Chef, den Sie sein wollen?

Ich glaube, diesbezüglich hat man nie ausgelernt. ■