



© Linda Pollari

*«Holz hat die Eigenschaften  
eines Baustoffes der Zukunft:  
Light – Fast – Green.»*

**Christoph Häring rückt Holz als modernen Baustoff  
in den Vordergrund.**



## MENSCHEN IN KMU

# «Ich bin kein Holzbauer, ich bin Engineer»

*Die Häring-Gruppe blickt auf eine über 140-jährige Geschichte zurück. Das Familienunternehmen ist stark im Bauen mit Holz und setzt dabei voll auf industrielle Fertigung. Verwaltungsratspräsident und Inhaber Christoph Häring erläutert im Gespräch auch die starke Internationalisierung seines Unternehmens.*

VON THOMAS BERNER

Es war ein grosser Moment im Congress Center Basel: Christoph Häring, Präsident des Verwaltungsrates der Häring-Gruppe mit Sitz in Muttenz BL, stemmte die Siegestrophäe des Prix SVC Nordschweiz 2019 in die Höhe. Aus sechs Finalisten schwang die Unternehmensgruppe, die erfolgreich auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit in der Bau- und Immobilienbranche setzt, obenaus. Nicht ohne Stolz verweist Christoph Häring in unserem Gespräch auf spektakuläre Bauprojekte, etwa den «Saldome», die grösste Holzkuppel-Konstruktion Europas, oder die «Welle» am Bahnhof Bern.

**Herr Häring, welche Bedeutung und Nachwirkung hatte der Gewinn des Prix SVC Nordschweiz bisher für Ihr Unternehmen?**

**Christoph Häring:** Zunächst hat unsere Marketingabteilung festgestellt, dass die Zugriffe auf unsere Website nach dem Gewinn sprunghaft angestiegen sind. Auf der anderen Seite erhält man jeweils viele Glückwünsche von guten Freunden und solchen, die erst noch Freunde werden wollen... Spannend fand ich die kolportierte Aussage, mit uns habe ein Vertreter der «Old Economy» den Preis gewonnen.

**«Althergebrachtes» muss ja nicht gleichzeitig auch ein Auslaufmodell sein, nicht?**

Dieser Ansicht bin ich auch. Inhaber-

geführte Unternehmen mögen – bis auf ein paar wenige Ausnahmen – kaum grosse Dimensionen annehmen, aber es ist schon eine spezielle Herausforderung, wenn man – wie bei uns – ein Unternehmen über vier Generationen erfolgreich entwickeln konnte.

**Seit 140 Jahren ist die Häring-Gruppe in Familienbesitz. Wo sehen Sie denn die besonderen Stärken eines Familienunternehmens?**

Es existiert auf der einen Seite immer die Frage der Erbfolge, also wie der Aktienbesitz verteilt werden soll, und auf der anderen Seite steht die Frage der Kompetenz. In meinem Fall war es so, dass ich mit einem Erb-Anteil von sechs Prozent in die Firma eingestiegen bin. Das ergibt geringe Chancen auf wirkliche Kontinuität. Als es dann aber doch um die Nachfolge und Führungsverantwortung ging, musste ich Bedingungen stellen: Ich wollte eine klare Aktienmehrheit erreichen. Denn kleine Pakete verteilt auf einzelne Familienzweige, das macht ein Unternehmen kaum führbar. Ich schaffte es, damit auch meine Verwandten zu überzeugen, dass klare Mehrheiten geschaffen werden müssen. Eindeutige Besitzverhältnisse gekoppelt mit Kompetenz in der Unternehmensführung: Nur so kann ein Familienunternehmen in weiteren Generationen funktionieren. Viele familiengeführte KMU scheitern



aber gerade daran.

**Weil sie von Verteilkämpfen  
«aufgefressen» werden?**

Genau. Das geht nicht, denn schliesslich muss man die Kraft in einem Markt einsetzen. Da kann es nicht darum gehen, wer nun Anteilsrecht hat und wer führt. Wenn alle gleich viele Aktien besitzen: Wer ist denn da der Chef?

**Worin besteht für Sie die Faszination des Werkstoffs Holz?**

Ich selbst komme aus der Welt des Massiv-Beton-Brücken- und Hochbaus und musste mich deshalb erst etwas dem natürlichen Baustoff Holz anpassen. Das sogenannte Timber Age, also das Holzbauzeitalter, hat für uns schon sehr früh begonnen, noch vor den ganzen Diskussionen rund um Nachhaltigkeit und Klimawandel. Ich bin kein Holzbauer, ich bin Engineer; und ein richtiger Engineer kann auch aus dem Material Holz viel herausholen, sobald er begriffen hat, wie dieser Werkstoff funktioniert. Und was für einen Baustoff mit derartig ähnlich hervorragenden Eigenschaften haben wir denn sonst noch in der Schweiz?

**Zumal es ja ein nachwachsender Rohstoff ist. Und einige Ihrer verwirklichten Projekte sind ja wirklich visionär. Können Sie da ein Beispiel nennen?**

Beispiele gäbe es viele. Speziell ist jedoch das aktuelle Sportdome-Projekt in unserer Region, welches wir gegenwärtig verwirklichen wollen: Da geht es nicht um Architektur, sondern um eine futuristische Kuppelkonstruktion basierend auf einem leistungsfähigen Holznetztragwerk. Das schafft einen hohen Wiedererkennungswert. Vieles, was man früher mit Stahl oder Beton erstellt hat, lässt sich eben auch mit Holz bauen.

**Inwiefern versteht sich die Häring-Gruppe dabei selbst als**

**Innovationstreiber?**

Sehr stark. Wir setzen bewusst auf Innovationen. Vieles lassen wir auch wissenschaftlich begleiten. Zum Beispiel befasst sich eine Doktorarbeit mit erdbebensicheren Hochhäusern aufgrund des elastischen Verhaltens von Holzkonstruktionen. Die Erkenntnisse daraus können uns hierzulande dienen, aber auch in Asien, wo es viele erdbebengefährdete Regionen gibt. Ein anderes Projekt bezeichnen wir als «Holz wie Stahl». Dort geht es darum, Holz mit Hochleistungsfasern zu verstärken. Damit lässt sich auch minderwertigeres Holz für den Bau verwendbar machen. Holzbau wird oft als «klobig» wahrgenommen. Aber mit dieser Technologie werden auch filigranere Strukturen

möglich. Innovation betreiben wir aber nicht nur auf Werkstoffseite, sondern auch innerhalb unserer Produktgruppen. Damit wollen wir eine Unverwechselbarkeit und rationelle Bauprodukte pushen.

**Ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ist entsprechend vielfältig. Weshalb diese Breite und keine Spezialisierung auf einen Bereich?**

Der Markt für Spezialitäten wäre zu klein. In einem grossen Markt wie den USA wäre es vielleicht möglich, ein grosses Geschäft nur mit dem Bau von Treppen zu machen – schöne Eichtreppen für einen ganzen Kontinent, das wäre ein Traum... Aber hier in der Schweiz hat fast jede Gemeinde einen Zimmereibetrieb. Und diese sind in der Regel gut aufgestellt; sie können kleinere Aufträge sehr gut abdecken. Genau für solche Betriebe steht unser Werk in Burgdorf zur Verfügung, das lokalen Zimmereibetrieben grössere Konstruktionselemente zuliefern kann. Da haben wir einen sehr hohen Marktanteil.



Daneben geht es um Marktnischen, in denen wir mit einem Bauprodukt stark werden können. Jetzt, wo das Interesse an Holz steigt, können derartige Lösungen neue Märkte erschliessen.

### Also – wie in Ihrem Fall – auch im Ausland?

Ja. In unserer Firma haben wir ein Know-how, das über den heimischen Markt hinausgeht. Das lokale Zimmereigewerbe ist relativ stabil und ebenfalls stark. Anstelle von zu hoher Konkurrenzierung kann man auch neue Horizonte suchen. Ich habe im Ausland früh gelernt, mich zu bewegen. So haben wir schon viele Gelegenheiten wahrgenommen und versucht, uns einzubringen. Ob dies immer erfolgreich gelingt, steht nicht zu Beginn fest. Es wäre auch ganz falsch, bei ungenügender Stabilität im Heimmarkt eine Kompensation im Ausland zu suchen. Und auch uns ist nicht immer alles gelungen. In Rumänien Anfang der 1980er-Jahre haben wir unmittelbar nach dem Sturz von Ceaușescu eine Sägerei, eine Zimmerei und eine Fensterfabrik aufgebaut. Doch wir mussten erkennen: Nur weil eine Diktatur einfach weg ist, bedeutet dies nicht automatisch, dass danach alles weniger korrupt ist. Wir mussten unser Engagement abbrechen. Oder in Gabun in Zentralafrika: Uns imponierte, dass die riesigen Waldbestände echt unter einer sorgfältigen Kontrolle waren. Jeder Baum verfügt dort über eine eigene GPS-Adresse, das heisst, man weiss tatsächlich, an welchem Ort er geschlagen worden ist. Dies wird

weltweit längst nicht überall so gehandhabt. Wir wurden also angefragt, in Gabun eine Systembaufertigung aufzubauen. Dies motivierte uns, der dortigen Regierung die Idee der Wertschöpfung im Lande vorzuschlagen.

Das Problem von Afrika ist doch, dass alle Rohstoffe von dort anderswo veredelt werden. Der Präsident von Gabun hatte das verstanden und uns gute Aufträge für den Aufbau einer Fabrik für Schulen gegeben. Doch nach dem Zusammenbruch des Ölpreises floss auch kein Geld mehr ...

### Aber China scheint nun zu funktionieren?

Ja, bis jetzt funktioniert unser Joint Venture mit dem chinesischen Partner seit 15 Jahren.

### Wie verläuft denn da die Zusammenarbeit zwischen dem Mutterhaus und China? Wie muss man sich dies konkret vorstellen?

Eigentlich handelt es sich um Technologietransfer. Oft erhalten wir den Zuschlag für ein Projekt in Asien. Dann fragen wir jeweils unseren Partner, ob diese Arbeit vor Ort produziert werden kann, andernfalls liefern wir aus der Schweiz. Auch ohne chinesisch zu sprechen, verstehe ich mich mit meinem Partner (der auch kein Englisch spricht), seit vielen Jahren. Ingenieure kommunizieren viel mit technischen Zeichnungen, und die arabischen Zahlen kennen beide Seiten ...

### Die Häring-Gruppe hat ein breites Produktspektrum und ist dazu noch international tätig. Wie wirkt sich das auf die Unternehmensführung aus? Mehr Vision oder mehr Strategie?

Ohne Vision keine Unternehmensentwicklung und keine Strategie. Vision und kreative Neigungen müssen strukturiert abgewickelt werden. Alles andere birgt grosses Risiko. Es ist

Führungsfrage und Verantwortung zugleich, für diese Aufgaben die geeigneten Kader einzusetzen.

### Nehmen Sie als Patron noch Einfluss auf das Unternehmen?

Als Mehrheitsaktionär, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates tue ich dies. Die einzelnen Be-



triebe – Engineering in Muttenz, Systembau in Eiken und Holzleimbau in Burgdorf – werden von erfahrenen Geschäftsführern geleitet. Das grosse Bild und unseren Auftritt im Markt mit unseren Aktivitäten bestimme ich gerne mit. Im Alter von 75, also in 3 Jahren, wird dann mein ältester Sohn die Funktion des Präsidenten übernehmen. In Eiken wiederum übernimmt ein neuer Geschäftsführer ab April 2020 die Leitung. Seine Einstellung respektive Wiedereinstellung war eine glückliche Fügung, denn er kennt das Unternehmen aus einer früheren Funktion, die er bei uns während acht Jahren ausgeübt hat.

**Sie propagieren die industrielle Produktion im Bau. Das hat dann wohl nicht mehr viel mit dem altehrwürdigen Zimmereihandwerk zu tun. Inwiefern sehen Sie dies als Chance, Berufe im Holzbau wieder attraktiver zu machen?**

Die Bauwirtschaftskette ist aus unserer Sicht ineffizient. Zwar werden mit modernen Planungsprogrammen die verschiedenen Gewerke synchron überlagert. Die Realisierung auf dem Bau ist dennoch ein Stückwerk von bis zu 30 Unterlieferanten. Da kommt keine logistisch gesteuerte Effizienz auf. Bauen mit dem leichten Werkstoff Holz hingegen ermöglicht Vorfertigung im Werk mit vollständig voreingebauten Installationskomponenten als Makrobauteile. Damit wird die Baustelle zum Montagestandort. Die Bauteile kommen im Stundentakt montagegerecht in der richtigen Reihenfolge, millimetergenau an ihren vorbestimmten Standort. Dies

ist keine Perspektive und Vision mehr – so muss sich Bauen in Zukunft abwickeln. Die Planer werden sich an diese Verschiebung der Projektierungshöhe gewöhnen müssen. Solange Bauwerke als singuläre Architektur-Unikate entworfen werden, muss die Bauherrschaft auch mit dem Erstellungspreis eines Prototypen rechnen. In solchen Fällen entsteht kein mietgünstiges Wohnen. Ja, der Beruf des Bauens mit Holz bleibt zukunftsfähig, und auch der Baustoff selbst: In unserem Werk in Burgdorf beliefern wir mehrere Hundert Holzbaubetriebe mit leistungsfähigen Tragwerkselementen. 20 000 Laufmeter Holzbretter werden dort täglich in verschiedensten Grössen und Formen hergestellt. Jedes Brett hat eine Adresse, kennt seine Dimensionen, Gewicht und Festigkeit und weiss, zu welchem Auftrag es gehört. Holz hat die Eigenschaften eines Baustoffes der Zukunft: Light – Fast – Green.

**Zum Schluss: Was sind die Zukunftsaussichten der Häring-Gruppe?**

Meine drei Kinder haben nach gründlicher Auslegeordnung beschlossen, sich an der Weiterführung in fünfter Generation zu beteiligen. Die operative Kontinuität ist wie gesagt schon lange auch mit loyalen Geschäftsführern gesichert. Aus der Familie wird die Tochter als Juristin erstmals im VR mitwirken. Der ältere Sohn, als selbstständiger Unternehmer, wird das VR-Präsidium in den nächsten Jahren übernehmen, und der jüngste Sohn wirkt im Unternehmen als Design-Engineer erfolgreich auf neuen Märkten in Asien. Bei aller Demut stehen die Chancen für eine interessante Zukunft gut.



Der Organisator  
9230 Flawil  
058 / 344 97 37  
<https://www.organisator.ch/>

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 5'149  
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Seite: 8  
Fläche: 213'758 mm<sup>2</sup>

Auftrag: 1073424  
Themen-Nr.: 260.012

Referenz: 76712030  
Ausschnitt Seite: 6/7



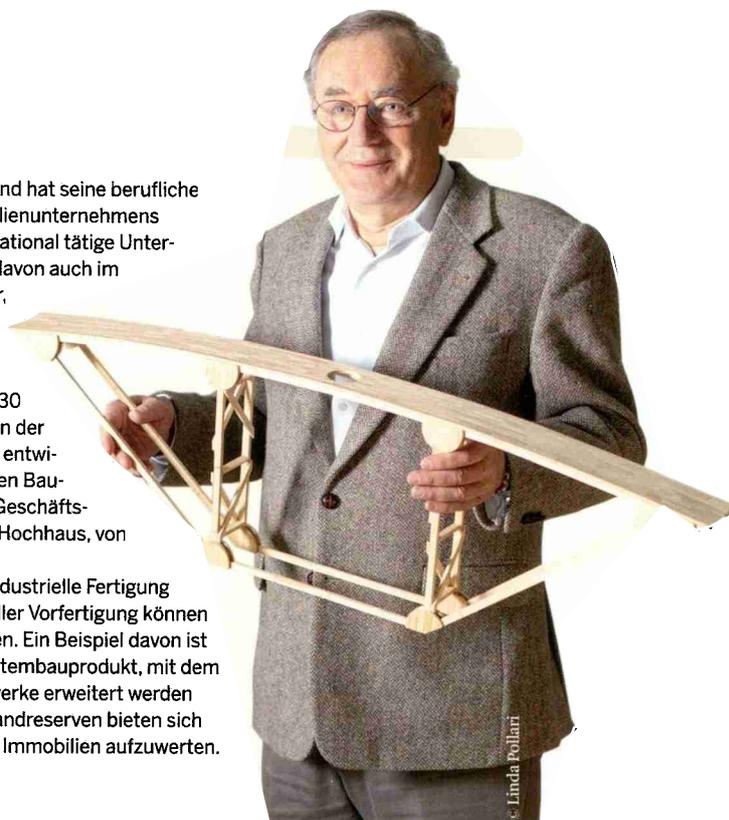
**Holz als innovativer und nachhaltiger Baustoff ermöglicht elegante Konstruktionen, wie hier den «Saldome», die grösste Holzkuppel Europas.**



## CHRISTOPH HÄRING

Christoph Häring ist dipl. Ing. ETH/SIA und hat seine berufliche Laufbahn zunächst ausserhalb des Familienunternehmens gestartet. Er war für verschiedene international tätige Unternehmen im Bausektor tätig, viele Jahre davon auch im Ausland. Heute ist er Mehrheits-Aktionär, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der Häring-Gruppe. 1879 gegründet, ist die Häring-Gruppe heute in der 5. Generation tätig und beschäftigt 130 Mitarbeitende an mehreren Standorten in der Schweiz und in Asien. Das Unternehmen entwickelt und produziert mit dem nachhaltigen Baustoff Holz neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle – vom Einfamilienhaus bis zum Hochhaus, von der Brücke bis zum Industriegebäude. Christoph Häring ist ein Entwickler für industrielle Fertigung auch in der Bauindustrie. Dank industrieller Vorfertigung können Bauprojekte sehr schnell realisiert werden. Ein Beispiel davon ist das Produkt «Attico»: Ein modulares Systembauprodukt, mit dem Gebäude einfach und schnell um Stockwerke erweitert werden können. Im Zeitalter schwindender Baulandreserven bieten sich mit diesem Produkt neue Möglichkeiten, Immobilien aufzuwerten.

[www.haring.ch](http://www.haring.ch)



© Linda Pollari