

«Wir haben die Vision, uns in eine Life-Science-Firma weiterzuentwickeln.»

Silvan Meier,
Eigentümer Condair Group



«Das Potential ist riesig.»

Oliver Zimmermann,
CEO Condair Group



Seit Jahren wächst Condair kontinuierlich. Welche Visionen treiben das Unternehmen an? Wo gibt es noch Luft nach oben? Und welche Herausforderungen stellen sich auf dem Weg in eine noch erfolgreichere Zukunft? **Silvan Meier**, Eigentümer und Verwaltungsratspräsident, und **Oliver Zimmermann**, CEO, im Doppelinterview.

Sie kommen gerade aus einer Verwaltungsratssitzung. Darf ich fragen, worum es ging?

Zimmermann: Im Fokus stand unser *HumiLife*-Programm. In diesem Bereich möchten wir schneller wachsen – was uns herausfordert. Denn mit den innovativen Lösungen für die Privaträume richten wir uns direkt an den Endkunden, an die Eigenheimbesitzerinnen. Das ist ein neuer Markt für uns: *Business to Consumer* statt *Business to Business*.

Silvan Meier, welche Rolle spielen Sie als Besitzer und Verwaltungsratspräsident von Condair in so einer Sitzung?

Meier: Ich höre zu und stelle kritische Fragen. Und natürlich verantworte ich letztlich die strategischen Richtungsentscheidungen.

Zimmermann: Silvan ist unser wichtigster Sparringpartner. Nicht nur, weil er scharfsinnig und kritisch ist, sondern auch, weil er sich stark mit Condair identifiziert, insbesondere mit den Produkten. Er kennt einige Produktdetails manchmal besser als wir, was ungewöhnlich für einen Verwaltungsratspräsidenten ist. Aus dem operativen Geschäft hält er sich aber heraus.

Meier: Oliver kann das viel besser als ich. Es braucht viel Durchsetzungsvermögen und Beharrlichkeit, um das operative Geschäft zu führen und vorwärtszubringen.

Zimmermann: Und du gibst uns das nötige Vertrauen und die Freiheiten dafür.

Meier: Ohne das wärt ihr nicht derart unternehmerisch unterwegs. Und ich bin froh, dass ich mich dank Oliver und dem Management Team von Condair auf strategische Fragestellungen und Innovationen konzentrieren kann.

Silvan Meier, Sie starteten 2006 im Unternehmen Ihrer Familie, der damaligen Walter Meier Holding, und übernahmen 2012 schliesslich die Aktienmehrheit Ihres Vaters. Welche Vision trieb Sie an?

Meier: Die Walter Meier Holding war ein Mischkonzern mit zahlreichen Einzelfirmen, ohne gemeinsame Strategie. Dadurch mussten wir jede Woche woanders ein Feuer löschen, so konnte es nicht weitergehen. Mein Ziel war eine Vereinfachung und Fokussierung. Ich wollte aufräumen, vertikale Strukturen schaffen und unter anderem alle Firmen, die in der Luftbefeuchtung tätig waren, in *einer* Firma vereinen: Condair. Das würde ein schwieriger Prozess werden und mir war klar, dass ich für die Umsetzung dieser Vision einen neuen CEO brauchte, jemanden von aussen, frei von Ballast, eine Person, die mit viel Energie und Zuversicht vorangeht. Deshalb machten wir uns 2011 auf die Suche nach einem neuen CEO für Condair.

Zimmermann: Diese Energie hatte ich, ich war erst 42 Jahre jung. Und ich hatte solche Change-Prozesse bereits auf Seite der operativen Ländergesellschaften als auch auf Seite der Konzernzentralen erlebt. Das ist wichtig für den Erfolg solcher Projekte, beide Seiten mit ihren Ansprüchen, aber auch Ängsten zu verstehen.

Was waren die grössten Herausforderungen?

Zimmermann: Als ich 2012 als CEO anfang, war Condair eine von vielen Firmen, die innerhalb der Walter Meier Gruppe in der Luftbefeuchtung tätig waren – so wie beispielsweise Nortec in Kanada, Draabe in Deutschland, JS Humidifiers in England und ML System in Dänemark. All diese KMUs funktionierten wie Einzelfirmen, obwohl sie nicht mehr inhabergeführt waren. Ein Vakuum war entstanden: Wer ersetzt den persönlich haftenden Inhaber, der alles gibt für seine Firma? Wer schafft Identifikation? Wer rapportiert wem, wer trägt Verantwortung? Zudem konnte diese Struktur auch nicht skaliert werden, und wir wollten und mussten endlich wachsen. Deshalb hat Silvan entschieden, dass alle Luftbefeuchtungsfirmen zu Condair werden. Das Problem war: Diese Firmen gehörten noch der börsenkotierten Walter Meier Gruppe, also auch den Publikumsaktionärinnen und -aktionären.

Das war also der Grund dafür, dass Sie, Herr Meier, 2014 alle Firmen im Luftbefeuchtungsgeschäft aus der Walter Meier Gruppe herausgekauft haben?

Meier: Das war einer der Gründe, dass ich als Alleininhaber die ohnehin anspruchsvolle Umstrukturierung besser umsetzen könnte. Ein anderer Grund war, dass mich diese Nische der Luftbefeuchtung wirklich fasziniert hat und immer noch fasziniert. Im Gegensatz zu allen anderen Firmen der Walter Meier Gruppe definierten sich die Luftbefeuchtungsfirmen durch ihre Technologien und durch ihre Präsenz auf dem Weltmarkt. Das war schon immer so. Schauen Sie sich einen Geschäftsbericht unserer Vorgängerfirmen Defensor oder Plascon von 1970 an! Die haben damals schon 90 Prozent ihres Umsatzes im Ausland erzielt. Und noch ein dritter Aspekt bestärkte meinen Wunsch, Condair zu meinem eigenen Unternehmen zu machen: der gesundheitliche Aspekt der Luftbefeuchtung, der *Purpose* dieser Firma. Wir bieten Lösungen an, die die Gesundheit der Menschen schützen. Wir haben die Vision, uns in eine Life-Science-Firma weiterzuentwickeln.

Der Zusammenhang zwischen Luftfeuchtigkeit und Gesundheit ist nicht neu. Warum ist es so schwierig, diese Gesundheitsbotschaft auf dem Markt zu verankern?

Zimmermann: Der renommierte Schweizer Arzt und ETH-Professor Etienne Grandjean hat schon in den 1960er-Jahren Studien und Artikel veröffentlicht, in denen er den positiven, gesundheitlichen Effekt der Luftfeuchtigkeit nachweist. Seitdem sind Hunderte weiterer Studien mit unmissverständlichen Ergebnissen dazugekommen. Das Problem ist: Gesunde Raumluft wirkt präventiv, und Prävention



ist in unserer Gesellschaft unterbezahlt. Erst wenn wir krank sind, sind die Vergütungssysteme geregelt. Deshalb lohnt es sich kommerziell, eine Therapie zur Behandlung chronischer Erkrankungen zu entwickeln. Doch ein Luftbefeuchtungssystem zur Prävention vor Erkrankungen der Atemwege? Die muss jeder Bauherr und jede Bauherrin oder – wenn die Kosten abgewälzt werden – jede Mieterin und jeder Mieter aus der eigenen Tasche bezahlen.

Meier: In der industriellen und gewerblichen Luftbefeuchtung sind wir deshalb so erfolgreich, weil es dort finanzielle Anreize gibt, einen Prozess oder einen Gegenstand zu schützen. Denn für eine Mona Lisa im Louvre oder für das Papier in einer Druckerei lohnen sich die Investitionen in die Luftbefeuchtung, das lässt sich einfach kalkulieren. Oft schreiben auch Versicherungsgesellschaften oder sogar Gesetze eine minimale Luftfeuchtigkeit vor. Doch für Menschen fehlen leider solche Vorschriften und finanziellen Anreize.

Die Megathemen Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit werden aber auch im Gesundheitssystem immer wichtiger. Liegt da nicht grosses Potential für Condair – gerade im Bereich HumiLife?

Zimmermann: Das Potential ist riesig. Ich habe noch nie in einem Unternehmen gearbeitet, in dem der Nutzen des Produkts so klar und gleichzeitig immer noch unterbewertet ist. Deshalb gehen wir bei Condair nicht nur technologisch voran, sondern sind auch ein bisschen missionarisch unterwegs. Wir sind vom Nutzen unserer Lösungen überzeugt und wollen auch andere davon überzeugen: Unternehmerinnen, Bauherren, Mieterinnen, Architekten. Es braucht mehr Bewusstsein und finanzielle Anreize, um in die Gesundheit zu investieren. Ein Beispiel aus den USA: Dort fallen Spitäler aus der

Spitalliste der Versicherer, wenn Patientinnen oder Patienten im Spital sogenannte nosokomiale Infektionen, bzw. *Healthcare-associated infections (HAIs)* erleiden. Das ist ein Millionenrisiko für Spitäler. Deshalb gibt es für die Spitäler einen Anreiz, präventiv in eine hygienische, gesunde Raumlufte zu investieren.

Meier: Wir sind da auf einem guten Weg, der aber Zeit braucht. Auch weil die Luftbefeuchtung funktional ein Teil der Gebäudetechnik bleibt. Die Baubranche ist eher konservativ, Innovationen brauchen Zeit, um sich durchzusetzen. Nehmen Sie nur die Wärmepumpe; die gibt es seit über 50 Jahren, doch erst heute wird sie dank des gestiegenen Umweltbewusstseins und entsprechender Normen und Anreize im grossen Stil verbaut.

Warum ist es für Mitarbeitende faszinierend, für Condair zu arbeiten?

Zimmermann: Dafür gibt es viele Gründe. Einerseits bieten wir eine abwechslungsreiche, sinnvolle Arbeit, bei der viel Gestaltungsraum besteht und Verantwortung übernommen werden kann, um etwas zu bewegen. Condairs unternehmerische Herkunft macht uns flexibel. Wir investieren langfristig und bringen echte Innovationen wie zum Beispiel die Membrantechnologie in den Markt. Andererseits haben wir unser Kerngeschäft, die industrielle und gewerbliche Luftbefeuchtung, wo wir uns nah

am Markt bewegen. Ständig entwickeln wir unsere Technologien weiter und erschliessen mit ihnen neue Märkte und Industrien. Meine Kolleginnen und Kollegen in Deutschland sagen immer, bei Condair sei es wie bei der «Sendung mit der Maus»: Jeden Tag lernt man neue Anwendungen kennen. Es wird nie langweilig.

Wo steht Condair in zehn Jahren?

Meier: Wir werden organisch weiterwachsen, uns als Marktführerin im Bereich professioneller Be- und Entfeuchtungslösungen behaupten und zusätzlich mit solchen Lösungen im hochwertigen Wohnungsbau führend sein. Darüber hinaus wird sich Condair weiter zu einem Life-Science-Unternehmen entwickeln, in dem nicht die Geräte, sondern deren gesundheitlicher Nutzen im Vordergrund steht. Damit werden wir unserem Claim *«Humidity for a better life»* gerecht werden. Wir wollen unseren Beitrag leisten, dass die Gebäude gesünder werden. Das ist die Vision, die mich und die bald tausend Mitarbeitenden von Condair anspornt.