

Charakter — Reiz der Unabhängigkeit / Spielintelligenz
und Persönlichkeit / Die Stärke, sich Grosses zuzutrauen /
Von Helden und Heiligen / Frau Eugenia und ihr Spatz

Entrepreneur

by EY

Magazin für unternehmerische Exzellenz

„Ich bin jemand,
der die eigenen
Grenzen austestet.“

Beat Guhl, CEO
der Sky-Frame AG



EY

Building a better
working world



„Was tickt bei mir eigentlich anders?“

Schiebefenstersysteme der Marke Sky-Frame gelten als die besten der Welt. Die rahmenlosen Glasfronten aus Schweizer Produktion holen die Landschaft ins Wohnzimmer; die Grenze zwischen innen und aussen wird aufgehoben. Nach dem Rückzug von einem verheissungsvollen Grossprojekt hat Gründer und Inhaber **Beat Guhl** die Metamorphose des Unternehmens vom Handwerks- zum Industriebetrieb in den vergangenen Jahren noch einmal erheblich beschleunigt. Von dem dynamischen Mittelständler ist noch einiges zu erwarten. „Ich sehe überall Ziele“, sagt er, „überall Dinge, die man spannender und besser machen könnte.“

Fotos Michael Hudler

Beat Guhl muss sich nicht in Details verlieren. Ein einziger Satz reicht aus – und der Zuhörer versteht sofort, in welche Umlaufbahn jener Grossauftrag aus London die Firma des Metallbau-Unternehmers aus Frauenfeld auf einen Schlag katapultiert hätte. „Mit diesem Projekt hätten wir unsere Produktionskapazitäten ein halbes Jahr ausgelastet“, bringt der Inhaber der Sky-Frame AG das knapp zwei Jahre zurückliegende Geschehnis auf den Punkt. Das damals noch im benachbarten Ellikon an der Thur beheimatete Unternehmen konnte bereits eine ansehnliche Liste mit Referenzen vorweisen; rund um den Globus hatten die Schweizer Metallbauspezialisten Tausende von Villen, Lofts, Bürogebäuden, Penthouses und Luxus-Feriedomizilen mit ihren filigranen rahmenlosen Schiebefenstersystemen der Marke Sky-Frame veredelt. Von einem Auftrag dieser Grössenordnung hatte Firmenchef Beat Guhl bislang allerdings nicht einmal zu träumen gewagt.

Doch schon bald nagten erste Zweifel. War der Grossauftrag womöglich mehr Fluch als Segen? Eine bange Frage wurde zu Beat Guhls stetem Begleiter: „Schaffen wir das eigentlich?“ Was wusste man denn schon über die englische Baukultur, über die Gesetze und Vorschriften, Traditionen, Gebräuche und technischen Spezifikationen? Ausserdem würde man es mit Geschäftspartnern zu tun haben, deren Usancen man nicht kannte. „Derartige Grossobjekte werden von knallharten Generalunternehmern gelenkt, die mit harten Bandagen arbeiten“, erzählt Beat Guhl. „Mit solchen Partnern hatten wir bis dato keinerlei Erfahrungen.“ Das war eine komplett andere Welt als jene, in der sich Guhls Unternehmen so gut eingerichtet hatte. Vor allem in der Schweiz hatte sich ein vertrauensvolles Verhältnis zu Architekten und Bauleitern entwickelt; das Wort zählte, viele Verträge wurden noch per Handschlag besiegelt. Was würde er tun, wenn der englische



SWISS MADE: Qualität und Design der Schiebefenstersysteme aus Beat Guhls Produktion sind weltweit unübertroffen. Ausschliesslich bestes Glas kommt zum Einsatz.

All dies passt zu einem Unternehmer, der weder Rast noch Ruhe zu kennen scheint und immer neue Ziele vor Augen hat. Beat Guhl erinnert sich daran, dass sie mal einen Motivationstrainer in einer Arbeitsgruppe hatten. „Ich hab einen Dreivierteltag gebraucht, um zu verstehen, dass es Menschen gibt, die man motivieren muss.“ Diese „Sinnfrage“, sagt er mit immer noch erstauntem Blick, stelle sich für ihn überhaupt nicht. „Wenn ich mich umschaue, sehe ich überall Ziele, überall Potenzial für Dinge, die man spannender und besser machen könnte.“ Beat Guhl kennt keinen Mangel an Motivation. Er hat über genug von diesem seltsamen Stoff, als könnte dieser nie zu Ende gehen. Fast unvorstellbar, dass er einmal keinen Antrieb mehr hätte, in die Firma zu gehen, dass ihm alles gleichgültig wäre. „Da hab ich keine Idee“, sagt Guhl, ohne lange nachzudenken, „es müsste schon etwas extrem Einschneidendes sein.“

Irgendwann wurde ihm klar, dass er mit seiner Zielstrebigkeit, mitunter Rastlosigkeit, seinem kompromisslosen Leistungsanspruch an sich selbst nicht unbedingt der Norm entspricht. Nach der Ausbildung war das, als er zum ersten Mal grössere Betriebe kennen lernte. Guhl wunderte sich, dass vielen Angestellten der pünktliche Feierabend wichtiger war „als das, was sie den Tag über geleistet hatten. Das ist doch nicht angebracht, dachte ich mir.“ Und er fragte sich: „Was tickt bei mir eigentlich anders?“ Er erinnerte sich an seine Kindheit, an

den Bauernhof, den seine Eltern bewirtschafteten, an die Gespräche am Familientisch. Die verliefen offenbar ganz anders als in Familien, wo der Vater aus der Amtsstube nach Hause kommt, die Aktentasche in den Flur stellt und über einen anstrengenden Bürotag lamentiert. „Bei uns am Familientisch war das Unternehmertum allgegenwärtig. Da ging es ständig darum, irgendetwas zu optimieren“, erzählt Beat Guhl. Welcher Stier bekommt die brünstige Kuh zu sehen, wie viel Futter für den Winter müssen wir zukaufen, wie bekommen wir die Heuernte am besten eingebracht? „Ich bin mit unternehmerischem Denken aufgewachsen. Das hat mich sicher geprägt.“

Diese Kindheitserfahrungen paarten sich später mit ausgeprägtem sportlichem Ehrgeiz. „Ich bin jemand, der die eigenen Grenzen ausstestet“, sagt Guhl, der als Orientierungsläufer für das Schweizer Nationalteam startete. Orientierungsläufer müssen nicht nur schnell laufen, sondern sich ausserdem mit Karte und Kompass in unbekanntem und unwegsamem Gelände zurechtfinden. Ähnlich wie im Unternehmen geht es immer wieder um Entscheidungen, um Optimierungen, die Automatisierung von Gedankengängen, die richtige Auswahl aus mehreren Alternativen. „Wer mit zu hohem Tempo läuft, hat zu wenig Sauerstoff im Hirn“, erklärt Beat Guhl, „er riskiert, dass seine Konzentrationsfähigkeit so weit abnimmt, dass er die optimale Route nicht mehr findet.“ Fokussieren, Entscheiden, Durchhalten – diese Eigenschaften prägen Beat Guhl bis heute. Der Sport war da eine harte Schule. Er hat sich auch mal verletzt durch ein wichtiges Rennen geschleppt, sich knapp anderthalb Stunden unter ständigem Schmerz über den Wettkampfparcours gequält. Aufgeben kam natürlich nicht in Frage.

Nach Ausbildung, Studium und Nachdiplom gründete Guhl mit seinem Kompagnon Jakob Rüegg in Ellikon 1993 eine eigene Firma, einen

„Wir hatten mal einen Motivations-trainer in einer Arbeitsgruppe. Ich hab einen Dreivierteltag gebraucht, um zu verstehen, dass es Menschen gibt, die man motivieren muss.“

Beat Guhl

Baukonzern seine Rechnungen einfach ein paar Monate später beglich? Wer würde seinen Mitarbeitern dann die Löhne zahlen? Allein die Bestimmungen über Vertragsstrafen füllten einen ganzen Ordner. „Wir haben einfach niemanden, der mit Unternehmen dieser Grössenordnung auf Augenhöhe verhandeln kann“, erkannte Guhl. Er entschied, kein Angebot abzugeben – obwohl der Auftraggeber ihn dazu ausdrücklich eingeladen hatte.

Beat Guhl war im Einklang mit sich und seiner Entscheidung, aber nicht mit der Situation, die zu dem Rückzieher geführt hatte. Sie hatten ein Produkt, dessen Qualität ausser Zweifel stand, absolutes High End. Etwas Besseres war nirgends auf der Welt zu finden. Nein, beim Verzicht auf das Angebot für das Grossprojekt konnte er es nicht bewenden lassen. Selbstgenügsamkeit gehört nun mal nicht zu den herausragenden Charaktereigenschaften von Beat Guhl. Im Rückblick entwickelte sich die London-Episode für das Unternehmen zu einem Katalysator des Umbruchs. Für Beat Guhl persönlich war sie Ansporn, in Zukunft für grosse Aufgaben gewappnet zu sein. „Aus dieser Erfahrung heraus haben wir bei uns sehr zügig die Kom-

petenz aufgebaut, unsere Fenstersysteme künftig auch an internationale Grossobjekte liefern zu können“, fasst der heute 49-Jährige die Ereignisse der vergangenen anderthalb Jahre zusammen. Er beschleunigte die Verwandlung der Handwerksmanufaktur zum Industriebetrieb und trimmte das Unternehmen konsequent auf Effizienz. Vor allem die Bereiche Beratung, Verkauf und Projektleitung mussten personell verstärkt werden. Filialen in Mailand und Frankfurt am Main gingen im vergangenen Jahr an den Start, in Kürze werden Dependancen in den USA und Australien eröffnen. Eine Offensive, die bereits Früchte trägt: Die beiden ersten Grossaufträge – Lieferungen für ein Hochhaus in New York und ein Neubauprojekt in Dubai – sind unter Dach und Fach. Das Sky-Frame-Shuttle hat die höhere Umlaufbahn also doch erreicht – wenn auch mit einer kleinen Verzögerung. Zeitgleich mit der Expansion in neue Märkte und Projektdimensionen wuchs die neue, von dem Winterthurer Architekten Peter Kunz entworfene Firmenzentrale im benachbarten Frauenfeld, die zum Jahreswechsel bezogen wurde. Direkt an der Autobahn nach Konstanz gelegen, symbolisiert sie mit luftiger, lichtdurchfluteter Architektur, begrüntem Innenhof und grossem Firmenschriftzug das gewachsene Selbstbewusstsein. 35 Millionen Schweizer Franken liess Guhl sich den Neubau kosten – das ist mehr als der im Jahr 2013 erwirtschaftete Umsatz des Unternehmens. Mit raumgreifenden Schritten eilt der Firmenchef durch die Produktionshallen, die eine Vervielfachung der Produktionskapazität im Vergleich zum alten Standort gestatten. Hier wird künftig in zwei Schichten gearbeitet statt wie bisher nur in einer. Natürlich habe er nicht nur in Beton und Glas investiert, erzählt Guhl beim Rundgang, sondern auch massiv in Technik und Prozessoptimierung – in neue Maschinen, Software und bisher ausgelagerte Fertigungsschritte. Die Pulverbeschichtung der Profile beispielsweise wird künftig im Hause ihren Platz haben; „dadurch haben wir die Qualität noch besser im Griff und können die Produktionszeit von zwei Wochen auf einen Tag drücken“.



reinen Handwerksbetrieb mit anfangs fünf Mitarbeitern. Rüegg, ebenfalls Metallbauer, war in Guhls erster Anstellung nach der Ausbildung dessen Chef gewesen. Er brachte Erfahrung und einen Kundenstamm ins neue Unternehmen ein; Guhl steuerte Startkapital bei, das er von seinen Eltern geborgt hatte. Sie fertigten Wintergärten, Fenster, Geländer und Türen. „Auch rahmenlose Fenster haben wir damals schon gebaut“, erinnert sich Guhl, „da mussten wir improvisieren, mit Stahlwinkeln und Kühlschrankdichtungen.“ In ungezählten Gesprächen begab sich der junge Firmenchef auf die Suche nach den Wünschen und Bedürfnissen der Bauherren und Architekten. „Ja wenn wir noch so bauen dürften wie unsere Grossväter“, bekam er von den Baumeistern des Öfteren zu hören, „die mussten sich um Wärmedämmung keine Gedanken machen und konnten grosse, rahmenlose Glasfronten einsetzen. Die Grenze zwischen innen und aussen aufheben, mit den thermischen Eigenschaften, die heute Standard sind – das wäre unser Traum.“

Im Jahr 2002 ging der Architektentraum in Erfüllung. Beat Guhl und seine Mannschaft präsentierten Sky-Frame, ein dank seiner nur 20 Millimeter schmalen Sprossen geradezu filigran wirkendes Schiebefenstersystem, dessen Befestigungselemente vollständig in Decke und Boden verschwinden. „Das ist ja sensationell!“, jubelten die Architekten, als Guhl ihnen das Produkt vorstellte. „Bisher konnten wir nur diese schweren, klobigen Profile verbauen, weil wir isolieren müssen. Und jetzt kommen Sie daher und schaffen die gleiche Wärmedämmung ohne jegliche Rahmen.“ Schon bald hatten die Fensterbauer Probleme, mit der Nachfrage Schritt zu halten. Mehr als 4 300 Objekte in 24 Ländern haben sie bis heute mit Sky-Frame-Systemen ausgestattet.

Der Firmenslogan „A view, not a window“ formuliert gleichzeitig die Leitidee und das Markenversprechen des nach wie vor vollständig in der Schweiz gefertigten Produkts, für das Beat Guhl, nachdem Jakob Rüegg vor zehn Jahren in den Ruhestand ging, allein verantwortlich zeichnet. So wie einst die Architekturikonen des Bauhauses wie Le Corbusier, Gropius und Mies van der Rohe komplette Wände einfach weglassen, anstatt Löcher in die Wand zu schneiden, durch die man ins Freie schauen konnte, sprengt auch Sky-Frame die Raumgrenzen, es holt die Landschaft, die Jahreszeiten und die Stimmungen ins Innere von Gebäuden. Die Wiese vor dem Haus wird zum natürlichen Teppich. „Wo früher eine massive Wand Innen und Aussen trennte, gibt es nun Transparenz, einen nahtlosen Übergang, realisiert mit Glas vom Boden bis zur Decke und von Wand zu Wand“ – so versucht Beat Guhl die Symbiose von Wohn- und Lebensraum zu erklären, die man eigentlich erlebt haben muss, um sie wirklich zu begreifen. „Die minimalste Grenze zwischen drinnen und draussen, die man sich denken kann“, schwärmen die Architekten. „Das Fenster ist wie ein Passepartout für die Landschaft. Allein die Performance des Öffnens gleicht einem Theaterstück.“ In dessen Skript selbstverständlich vermerkt ist, dass ausschliesslich bestes gehärtetes Sicherheitsglas verbaut wird und die strengsten Energieeffizienzvorgaben erreicht werden. Das Spitzenprodukt Sky-Frame 3, entwickelt für höchste Anforderungen an die Wärmedämmung, erfüllt die Schweizer Normen Minergie und Minergie-P, die ungefähr dem deutschen Passivhaus-Standard entsprechen. Auf Wunsch lassen sich die Schiebefenster mit Alarmsensoren ausstatten, flüsterleise elektronisch antreiben und per Fingerdruck öffnen und schliessen. Gebogene und geneigte Scheiben, die sich wahlweise in den Wohnraum hinein- oder aus der Fassade herausneigen, vervollständigen seit einiger Zeit das Lieferprogramm. Fast überflüssig zu erwähnen, dass Sky-Frame damit weltweit als Erster auf den Markt kam.

Die Metamorphose von der Werkstatt zum Industriebetrieb blieb nicht ohne Auswirkungen auf das Selbstverständnis des Unterneh-

mens. „Es ist nicht mehr die gleiche Kultur wie früher“, räumt Beat Guhl ein. Mit dem altbewährten Znüni-Management, bei dem der Chef die gesamte Mannschaft in der Pause zur Besprechung zusammenrommelt, „lässt sich ein Unternehmen mit 120 Mitarbeitern nicht mehr steuern“. Im Laufe der Jahre war die Führungsmannschaft auf 15 Personen angewachsen. „Wir hatten die Steuerung des Unternehmens nicht mehr richtig im Griff“, beschreibt Guhl die Folgen des weitgehend unstrukturierten Wachstums. Ein befreundeter Organisationsberater half ihm, das Führungsteam einerseits deutlich zu verschlanken und Zuständigkeiten klarer zu definieren, andererseits aber dringend benötigte zusätzliche Kompetenzen, beispielsweise für einen strategischen Filialaufbau, neu an Bord zu holen.

Bei der Auswahl der neuen Kader hat sich Beat Guhl bewusst für Führungskräfte entschieden, die ihn und seine Fähigkeiten ergänzen. Sich selbst sieht er als „kreativen Entwickler, der von Idee zu Idee springt, Dinge anreisst und sie ständig optimiert“. Er sei jemand, „der mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent hinkriegt, aber den Rest lass ich liegen“. Um die restlichen – für reibungslose Prozesse in einer Fabrik nicht ganz unwichtigen – 20 Prozent kümmern sich dann „Leute mit ergänzenden Stärken, die sauber, konsequent und strukturiert die Sachen zu Ende bringen“. Einen „Blumenstraus an Charakteren“ habe er sich zusammengestellt, sagt Guhl. „Wenn hier fünf Kader beisammensässen, die alle so sind wie ich, würde in dieser Firma vermutlich kaum etwas funktionieren.“ ■



Sky-Frame AG

Die Sky-Frame AG zählt weltweit zu den Marktführern im Segment rahmenloser Schiebefenstersysteme für den gehobenen Wohnungsbau. Hervorgegangen ist das Unternehmen aus der 1993 von Beat Guhl und Jakob Rüegg gegründeten R & G Metallbau AG. Die Firma startete als Handwerksbetrieb mit fünf Mitarbeitern. Der Durchbruch gelang im Jahr 2002 mit der Premiere der Produktreihe Sky-Frame. Erstmals konnten filigrane rahmenlose Fenstersysteme angeboten werden, die auch die heutigen strengen Anforderungen an die Wärmedämmung erfüllen. Heute erwirtschaften 120 Beschäftigte einen Umsatz von 32 Millionen Schweizer Franken; die Produktionsanlagen in der kürzlich eröffneten neuen Firmenzentrale in Frauenfeld erlauben eine Vervielfachung der Kapazität. Seit dem altersbedingten Ausstieg von Jakob Rüegg im Jahr 2005 führt der heute 49-jährige Beat Guhl das Unternehmen allein. Der gelernte Metallbauer studierte nach der Ausbildung Metallbautechnik und absolvierte ein Nachdiplomstudium an der Universität St. Gallen. Guhl sieht sich selbst in der Rolle des Ideengebers und kreativen Entwicklers; alle wichtigen Weichenstellungen im Unternehmen tragen seine Handschrift.

Die neue Firmenzentrale in Frauenfeld symbolisiert gewachsenenes Selbstbewusstsein. Sie kostete 35 Millionen Franken – mehr als einen Jahresumsatz des Unternehmens.

