

# Seit 50 Jahren Ihr Partner für keimfreie Sauberkeit

## ► Halag feiert 2020 ein rundes Jubiläum

1970 gründete der Thurgauer Melkmaschinenhändler Heinrich A. Leimbacher die Halag. Heute ist das KMU der Marktführer in der Schweiz, wenn es um keimfreie Sauberkeit in der gesamten Wertschöpfungskette der Nahrungsmittelproduktion und Verarbeitung geht. Dieser Jubiläumsrückblick gibt Einblicke in das Erfolgsrezept und wie sich ein KMU, auch in Zeiten des Wandels, gegen vermeintlich übermächtige, internationale Reinigungsmittelhersteller behaupten konnte.



**A**ls Heinrich A. Leimbacher am 27. Februar 1970, die nach seinen Initialen benannte Firma Halag gründete, gab es in der Schweiz noch knapp 150'000 Landwirtschaftsbetriebe. Um diesen Markt mit Melkmaschinen und chemischen Produkten zu versorgen, gründete Leimbacher im thurgauischen Aadorf seinen Betrieb. Hauptabnehmer der u.a. mit Leimbacher's Melkmaschinen gewonnenen Gesamtmilchmenge von ca. 3 Mio. t waren auch vor 50 Jahren bereits Käsereien.

### Vom Melkmaschinen Händler zum Partner für keimfreie Sauberkeit

Hätte Leimbacher ins Jahr 2020 blicken können, wären die Wachstumsprognosen für seinen Betrieb, auf Basis seines damaligen Produktportfolios und angesichts der heutigen, vermarkteten Milchmenge von immer noch ca. 3.3 Mio. t, eher verhalten gewesen. Dass sich sein Unternehmen zum führenden „Partner für keimfreie Sauberkeit“ in der

Schweiz entwickelte, ist vielen Erfolgsfaktoren zuzuschreiben. Sicherlich ist die, auch schon von Leimbacher praktizierte Kunden- nahe, eine entscheidende, auch heute noch aktiv gelebte Mentalität des Unternehmens, welches in diesem Jahr sein 50. Betriebsjubiläum feiert.

Ohne stetigen Wandel und die Anpassung an das sich verändernde Marktumfeld hätte das Unternehmen seine bisherige Erfolgsgeschichte nicht so schreiben können. In mehr oder weniger regelmäßigen zehnjährigen

ständen wurden von den Verantwortlichen der Unternehmensführung die Weichen neu gestellt.

1970 Gründung durch Heinrich A. Leimbacher (Handel mit Melkmaschinen und chemischen Produkten).

1979 Übernahme durch den Verband Ostschweizerischer Landwirtschaftlicher Genossenschaften.  
Umsatz 0.8 Mio.

1980 Geschäftsführung durch Jörg Müller

1993 Integration in die fenaco (Unternehmensgruppe der Schweizerischen Agrarwirtschaft).

2003 Geschäftsführung durch Jann Gehri

2006 Geschäftsführung durch Martin Schenk

2010 Bezug Neubau nach zweijähriger Bauphase im Sommer 2010

2020 50jähriges Jubiläum,  
Umsatz 30 Mio. CHF

Keine zehn Jahre nach der Gründung erkannte der 1886 gegründete Verband Ostschweizerischer Landwirtschaftlicher Genossenschaften (ehemals VOLG) das Potential des Unternehmens, sowie den Nutzen für seine Mitglieder und übernahm die Halag Chemie AG. Mit entsprechendem Kapital ausgestattet konnte ein stetiger Ausbau der Produktpalette erfolgen und der Zugang zu neuen Absatzmärkten wurde eröffnet. Der durch VOLG gestellte Geschäftsführer führte das Unternehmen im patriarchalischen Stil und konnte mit seiner Mannschaft ein stetiges Umsatzwachstum erzielen. Die Produktionskapazitäten an der Wittenwilerstrasse in Aadorf wurden stetig der steigenden Nachfrage angepasst.

Beschäftigte, welche dem Unternehmen seit 30 Jahren und mehr die Treue halten, beschreiben rückblickend das Jahr 1993 als tiefgreifenden Wandel bei ihrem Arbeitgeber. Das Mutterhaus der Halag wurde in diesem Jahr, durch die Fusion von sechs landwirtschaftlichen Genossenschaften zur fenaco, und die Firma somit Teil eines Konzerns, der heute rund 10.000 Mitarbeitende beschäftigt und einen Jahresumsatz von ca. 7 Mrd. Franken erwirtschaftet. Walter (Johnny) Böhi, Hans-Rudolf Rohrbach und Stefan (Bifi) Böni, alle zwischen 34 und 36 Jahren für die Halag tätig, beschreiben den Wandel als immens. „Mit einem Mal waren unsere Kunden unser Arbeitgeber“. In der Tat, denn die genossenschaftlich organisierte fenaco ist in den Händen von über 43.000 Einzelmitgliedern, welche mehrheitlich Bäuerinnen und Bauern sind. Die fenaco sorgt als Vermarktungspartnerin der Landwirte dafür, dass die

wertvollen Schweizer Lebensmittel, verarbeitet zu den Kunden kommen.

Die Halag konnte sich aber nicht auf diesem „Konsumentenpolster“ ausruhen. Zahlreiche Mitbewerber boten bereits in den 1990er Jahren diverse Produkte für die Stall- und Melkhygiene an. Ebenso konnte durch die Vertriebspartner des Unternehmens im fenaco Konzern, der stetig wachsende Absatzmarkt der Lebensmittelverarbeitenden Industrie nicht umfassend angesprochen werden. Die Halag stellte sich auf ihre Hauptkundensegmente mit zwei dedizierten Vertriebsteams ein.

„Die z.T. international agierende Klientel der industriellen Lebensmittelproduktion hat andere Anforderungen und Bedürfnisse in Bezug auf Hygiene und Lebensmittelsicherheit“ sagt Hans-Ruedi Rohrbach, der in seinen 35 Jahren im Unternehmen auch schon viele gewerbliche Landwirtschaftsbetriebe gesehen hat und somit beide Segmente kennt. „Auch, wenn die Landwirte ihren Bedarf heute mehrheitlich über den Agrarhandel decken, so sind und waren die Halag Berater - in der Mehrheit Käsemeister - mit ihren Fachkenntnissen entscheidende Anlaufstellen für das Gewerbe. Immerhin wissen wir welche Hygieneansprüche für einen guten Käse erfüllt werden müssen“, fügt Rohrbach augenzwinkernd hinzu. Überhaupt wurde und wird der fachkundigen Kundenberatung, heute unter dem Segment Halag Services zusammengefasst, stetig mehr Bedeutung zuteil, aber zu diesem strategischen Erfolgsfaktor später mehr.

## Hoher Servicelevel für Investitionen in Nachhaltigkeit

Ein Großteil der Schweizer Lebensmittel- und Getränkeindustrie setzt heute auf die Lösungen der Halag. Dazu zählen u.a. auch die zur fenaco gehörigen Produktionsbetriebe in der Fleisch- und Obst-/Gemüse-Verarbeitung wie Ramseier, Ernst Sutter und frigemo. Auch international agierende Unternehmen wie die Bell Food Group und Emmi, sowie die über die Grenzen der Schweiz hinaus etablierten Marken der Getränkebranche wie Möhl und die Appenzeller Spezialitätenbrauerei Locher zählen seit Jahren zur Kundschaft. Diverse Produktionsbetriebe der Großverteiler Migros und Coop setzen bei der Anlagen- und Unterhaltsreinigung aber auch der Personalhygiene auf die Produkte und Serviceleistungen aus Aadorf. Dass neben der Emmi auch an-

dere große Milchverarbeiter wie Cremo, Hochdorf, Züger oder Swiss Premium und die Schweizer Markenkäse Gemeinschaften (Appenzeller, Le Gruyère, Sbrinz, Tilsiter und Emmentaler), sowie eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Molkereien und Dorfkäsereien, durch das kompetente Team aus Fachberatern und Halag Services Mitarbeitenden betreut wird, ist bei den Wurzeln der Firma Ehrensache. Viele Unternehmen und deren Mitarbeitende kennen und schätzen die Halag von Anbeginn. „Schon immer hat man bei der Halag mehr als nur hochwertige Reinigungs- und Desinfektionsmittel erhalten“, so der einhellige Tenor der langjährigen Kunden. „Natürlich haben Schweizer Qualitätsprodukte ihren Preis, aber das große Maß an Servicebereitschaft aller Mitarbeitenden und der umfangreiche Dienstleistungskatalog macht die Halag zu einem einzigartigen Anbieter“, bestätigen nicht nur die Hygieneverantwortlichen der Kundschaft, sondern wird auch immer wieder von den Ansprechpartnern im Einkauf und der Unternehmensführung der langjährigen Kunden, als strategische Erfolgsfaktoren der Firma genannt.

Auch international wuchs der Kundenkreis stetig. Neben namhaften Milchverarbeitern wie z.B. der Bayerischen Milchindustrie eG oder Elb-Milch in Deutschland, werden unter anderem auch der Milchhof Sterzing und Brixen, die Mila und andere namhafte Südtiroler Betriebe betreut. Selbst außerhalb von Europa setzen einige Betriebe auf die Produkte der Halag. Die Betreuung letzterer erfolgt in der Regel über partnerschaftlich verbundene Berater oder die Anlagenbauer, denen natürlich auch sehr daran gelegen ist, dass ihre Anlageninstallationen, durch spezifisch ausgearbeitete Reinigungsprogramme lange, und vor allem kontinuierlich die erwarteten Produktionskapazitäten erzielen können. Neben der Fleisch-, Milch-, Früchte & Gemüse- und Getränkeindustrie setzen auch für die Schweiz typische und international bekannte Schokoladenhersteller und -Marken auf die Halag. Die für die Lebensmittelherzeugung wichtigen Transporteure in der Schweiz werden neben Fahrzeugreinigern auch mit den entsprechenden Produkten für die Sicherstellung der keimfreien Sauberkeit der Tanks beliefert. Als leistungsfähiger Partner und Lohnproduzent diverser Händler und z.T. international agierender Unternehmen im Bereich Geschirr- und Besteckreinigung des Gastronomiesektors tritt der Name Halag nicht in Erscheinung. Jedoch zeugt es von großem Vertrauen, dass die Firmen mit

01

### Servicemodul – Personal- und Betriebshygiene

- Fachberatung
- Reinigungs- und Hygienekonzepte
- Personal- und Hygieneschulungen
- Hygiene-Audits
- Individuelle Jahrespläne

03

### Servicemodul – Monitoring

- Überwachung der Reinigungsanlagen
- Konzentrationsbestimmung
- Chemische-/Mikrobiologische Kontrollen
- Rückstandsanalysen
- Optimierung der Reinigungsprozesse

02

### Servicemodul – Sicherheit

- Sicherheits-Schulungen
- Ausbildung für Reinigungsverantwortliche
- Ausbildung für Chemikalienverantwortliche
- Beschriftungen
- Sicherheits-Audits

04

### Servicemodul – Anwendungstechnik

- Investitionsabsicherung
- Inbetriebnahmen
- Funktionsoptimierungen
- Konformität
- Technikum



Ihrem Namen auf den Etiketten der bewährten Unternehmensprodukte für die Qualität aus Aadorf einstehen.

#### Stetiger Wandel als Erfolgs- konzept

Wie hat es der anfangs kleine Betrieb, zunächst ohne eigene Produktion und mit kleinem Team geschafft, zum Branchenführer in der Schweiz zu werden? Nachdem man sich zunächst auf die reine Abfüllung von Pflanzenschutzmitteln für die Ciba Geigy und den Melkanlagenvertrieb konzentriert hatte, begann man Anfang der achtziger Jahre verstärkt das Segment der Käseereien und das der Landwirtschaft zu bearbeiten.

Der Ausbau des Sortiments ging mit einer stetigen Erweiterung des Außen- und Innendienst Teams einher. Im Jahr 2002 wurde ein Außendienstmitarbeiter für die Region Norditalien und Österreich eingestellt. Die Auftragsbearbeitung wurde dementsprechend für die Abwicklung von Exportgeschäften verstärkt und auch in das Labor, die Entwicklungsabteilung und den Beratungsdienst wurde kräftig investiert. Die konjunkturelle Situation in der Schweizer Ernährungswirtschaft der neunziger Jahre und die Integration in den fenaco Konzern führten dazu, dass sich die Halag durch das Vertrauen und die gefestigten Geschäftsbeziehungen, auch zu großen Lebensmittelproduzen-

ten, einen festen Platz unter den Anbietern von Reinigungs- und Desinfektionsmitteln erarbeiten konnte. Der Bereich Landwirtschaft und Stallhygiene wurde dabei nie aus den Augen verloren und so trägt auch heute noch dieses Segment zu ca. 17% der Jahresabsatzmenge bei. Die Milchwirtschaft ist nach wie vor dominant, mit fast 40%, gefolgt von der allgemeinen Lebensmittelverarbeitung. Der positive Geschäftsverlauf der ersten 35 Jahre resultierte in einem Umsatz von über 20 Mio. CHF im Jahr 2005. Nachdem bis zum Jahr 2008 der Umsatz, mit z.T. zweistelligen Zuwachsraten, auf 25 Mio. CHF Jahr gesteigert werden konnte, stellte sich vorübergehend ein verlangsamtes Wachstum ein.

Der im Jahre 2006 aus den Reihen der fenaco, von den UFAG Laboratorien zur Halag gestoßene Geschäftsführer Martin Schenk stand vor einer herausfordernden Aufgabe: „Im Rahmen einer durch den damaligen Verwaltungsrat Werner Kuert mitbetreuten Masterarbeit mit dem Titel: Die strategische Positionierung der Halag in einem veränderten Marktumfeld konnten wir 2006 folgendes aufzeigen. Aufgrund des fortschreitenden Konzentrationsprozesses in der Fertigung und der wenigen, den Markt dominierenden Akteure, würde der Wettbewerbsdruck kurz- bis mittelfristig signifikant steigen“, sagt Martin Schenk und führt weiter fort: „Um weiterhin erfolgreich im Markt bestehen zu können, war eine Weiterentwicklung Rich-

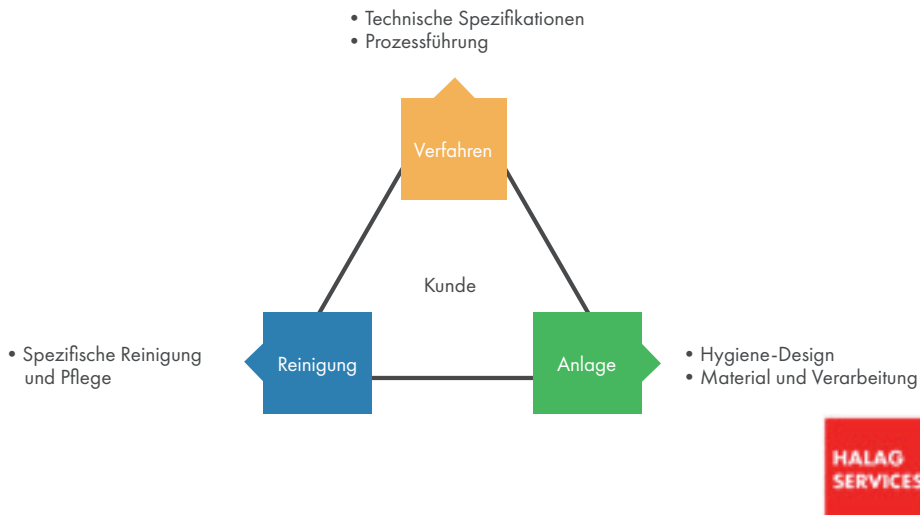
tung Angebot ganzheitlicher Produkt-/Service-Konzepte notwendig“. Dem erfolgswohnten Mutterhaus des Jubilars wurde eine konsequente Wachstumsstrategie präsentiert. Diese sah vor, in alle Märkte und die notwendigen Ressourcen zu investieren, um ein weiteres Wachstum zu ermöglichen. Die damaligen und auch heute noch gültigen Stärken der Halag: Flexibilität, Schnelligkeit, Kundenähe, positives Image sowie ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis, unterstützt von breit aufgestelltem Know-how sollten durch Innovationen und eine verbesserte EDV-Infrastruktur sowie optimierte Warenflüsse dazu dienen, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

#### Wachstum durch Kulturwandel und Differenzierung

Die Anzahl der Mitarbeitenden wurde sukzessive von ca. 40 im Jahre 2006, auf heute 61 Personen ausgebaut. Im Bereich Membranpflege wurden Partnerschaften mit Anlagenbauern eingegangen, um den Kunden im Wirkungsdreieck Anlage – Verfahren – Reinigung die jeweils optimale, individuelle Lösung anzubieten.

Der von Geschäftsführer Martin Schenk initiierte Kulturwandel, zu einer von systemischer Mitbestimmung geprägten Unternehmenskultur, unterstützt seitdem diverse Umsetzungsvorhaben in den Bereichen Digitali-





sierung, Ausbau des Dienstleistungsangebotes und innovativer Produktentwicklung. Eines der entscheidenden Projekte, um sich für die Zukunft auszurichten, wurde jedoch bereits 2003 initiiert. Eine Neubauplanung, noch ohne die Kenntnis eines möglichen neuen Standortes, wurde vorgenommen. Diese Pläne ruhten bis zum April 2007. Es zeichnete sich ab, dass die bisherige Mietliegenschaft an der Wittenwilerstrasse den Anforderungen für die baulichen Maßnahmen nicht entsprach. Die mit dem geplanten Umbau verbundenen Umtriebe würden das Tagesgeschäft massiv beeinträchtigen. Daher wurde durch den Kauf eines Grundstücks an der Weierstrasse in Aadorf, der Grundstein für einen moderne und nach aktuellen Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit geplanten Neubau gelegt. Innerhalb von zwei Jahren wurden auf dem 11.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück ein vier Stockwerke messendes Produktions- und Lagergebäude, sowie ein dreigeschossiger Büro- und Labortrakt mit insgesamt 85.000 m<sup>3</sup> umbauter Fläche errichtet. Nach dem Umzug der Büros wurde die Produktion in Etappen umgesiedelt, um die hohen Erwartungen an die Lieferverfügbarkeit – in der Regel kommt ein Auftrag binnen 24 Stunden nach Bestellung zur Auslieferung – fortwährend zu erfüllen. Ihren Anspruch an die Nachhaltigkeit hat das nach ISO 14001 zertifizierte Unternehmen durch eine CO<sub>2</sub> sparende Pelletheizung, eine eigene Photovoltaik und die Umsetzung des Minergie Standards erfüllt. Auch beim Transport zum Kunden wird durch die Nutzung des dualen Transportsystems von LKW und Bahn, die Nachhaltigkeit gelebt. Der Nachfrage des Marktes entsprechend hat das Unternehmen in den letzten zehn Jahren konsequent das Angebot an Dienstleistungen

ausgebaut. Allen voran werden Optimierungsprojekte bei Kunden aus allen Segmenten der Ernährungswirtschaft durchgeführt. Diese Projekte zeigen den Kunden die Potentiale auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene auf und ermöglichen oftmals Einsparungen im fünf-stelligen Bereich, zum Wohle der Umwelt und Nutzen des Kunden. Diese unter dem Segment Halag Services angebotenen Leistungen werden vom kompetenten Team, bestehend aus dem Beratungsdienst, dem Analyselabor und den Fachberatern im Feld geleistet. Das Angebot gliedert sich in die Servicemodule Personal- und Betriebshygiene, Sicherheit, Monitoring und Anwendungstechnik. Das größte Innovationspotential des Unternehmens deckt sich mit der stetigen Zunahme an Membranfiltrationsanlagen in der Lebensmittelverarbeitung. Das Unternehmen hat mit der Marke AMC ein Produktangebot geschaffen, welches auf den Ersatz traditionell konfektionierter Reiniger durch ausgewählte Additive, welche je nach Anlagenverschmutzung den Rohstoffen Säure und Lauge beigegeben werden, abzielt. Um den Kunden eine optimale Beratung für die Reinigung und Pflege Ihrer kostenintensiven Membranfiltrationsanlagen zu geben, wurde in eine Labor- und eine Pilotmembrananlage investiert. „Auf diesen Anlagen können wir nicht nur die Gegebenheiten beim Kunden nachstellen und somit die optimalen Reinigungspläne erstellen, sondern wir können dem Kunden auch Beratungsdienstleistungen bei der Auswahl der Filtermedien oder auch bei der Verfahrensentwicklung bieten“, so Dr. Hans-Ruedi Mürner, Bereichsleiter Halag Services. „Dass bei der Verfahrensentwicklung bereits an die optimale Reinigungslösung der Anlagen gedacht wird ist für un-

sere Kunden oftmals ein entscheidender Wettbewerbsvorteil“ fährt Dr. Mürner fort. „Es sind die Komplettlösungen auf Basis unserer Kompetenz, die von unseren Kunden geschätzt werden“, ergänzt Röbi Diem, langjähriger Vertriebsleiter der Halag.

## Die Digitalisierung eröffnet neue Geschäftsmodelle

Parallel zum Ausbau der Vermarktung von Halag Services, wurden zahlreiche Digitalisierungsprojekte erfolgreich abgeschlossen. Digitalisierung beginnt für ein KMU schon im Kleinen. Die Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen und entsprechender Nutzung, vor Allem aber Integration von ERP und CRM Systemen bis hin zur Schaffung eines Kundenportals für die tagesaktuelle Informationsversorgung der Kunden, auch in sicherheitstechnischen Belangen, ist heute ein Muss, egal welche Betriebsgröße ein Unternehmen hat. Besonders stolz sind die Jubilare auf die erfolgreiche Einreichung eines Patents für ihren innovativen Lösungsansatz. In diesem Patent wird erstmals die situative Ermittlung von Verschmutzungsprofilen zum zielgerichteten Einsatz der entwickelten AMC Additive auf Basis von künstlicher Intelligenz beschrieben. Zusammen mit dem Forschungspartner CSEM und Industriepartnern wurde Ende 2019 das Projekt als Innosuisse Projekt, mit entsprechenden Bundes-Fördermitteln ausgestattet. „Das Innovation auch ein über den Tellerrand hinaus schauen bedeutet ist bei der Halag gelebte Firmenphilosophie“, bestätigt Martin Schenk. „Dabei die Bodenhaftung nicht zu verlieren und sich gleichermaßen auf dem Parkett von Forschung und dem Stallboden der Landwirte zu bewegen ist nicht immer einfach“. Die Halag bedient heute ein sehr breites Kundenspektrum in der Ernährungswirtschaft und z.T. auch darüber hinaus. Um sich dabei nicht zu verzetteln ist eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen wichtig. Auch muss bei allem Sinn und Nutzen von Wandel, immer auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden geachtet werden. Vor Allem die Vorhaben der Digitalisierung müssen verstanden und von allen getragen werden. Es hat sich gezeigt, dass mit kontinuierlichem Einsatz für Innovation und Offenheit für Wandel, bei gleichzeitigem Pflegen der Kundenbeziehung und Besinnung auf die eigenen Stärken, viele Hürden im Alltag eines KMU gemeistert werden können. ▲