

«Die Mitarbeiter unterscheiden uns von den Mitbewerbern, nicht die Maschinen»

Zwei Patrons standen im Rampenlicht der Bautagung 2013 im Campus Sursee: Reto Brun und Beat Jud. Die beiden Bauunternehmer zeigten den 250 Tagungsteilnehmern, wie sie in ihrer Firma die Grundlagen für gute unternehmerische Entscheidungen gelegt haben.

Wie entscheidet der Bauunternehmer der Zukunft? Diese Frage stand im Zentrum der Bautagung 2013. Wer könnte diese Frage besser beantworten als ein

richtiger Patron einer familiengeführten Bauunternehmung? Reto Brun leitet eine Firmengruppe mit vier Tochtergesellschaften, 250 Mitarbeitern und rund 100 Millionen Franken Umsatz. Die 1900 gegründete Bauunternehmung wurde letztes Jahr neu organisiert. Ausgangspunkt war die hohe Fluktuation und die schwierige Rekrutierung von Kadermitarbeitern. Eine Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens förderte Unzulänglichkeiten im Führungssystem und in der Führungskultur zutage. Verbesserungsbedarf wurde auch bei der Informa-



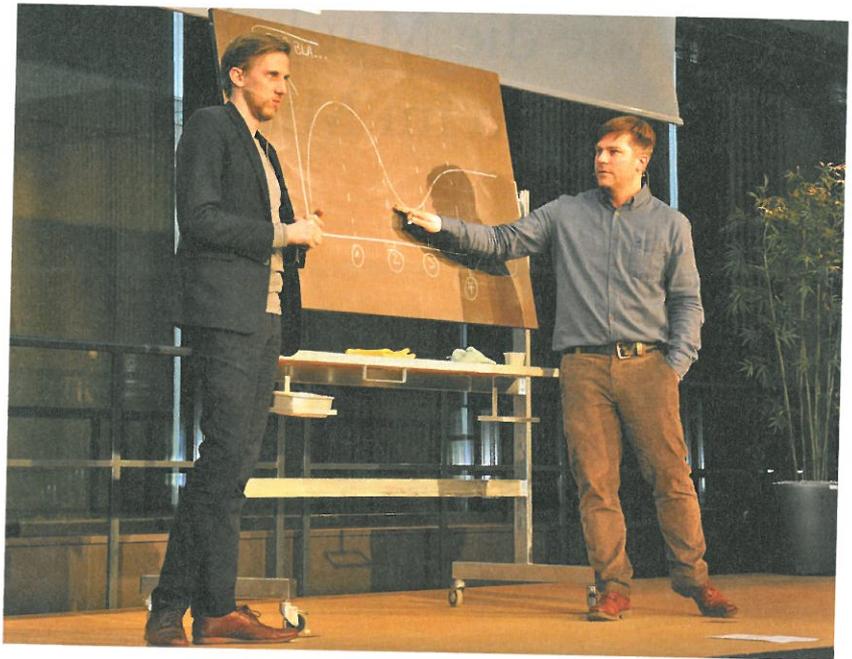
Oben: **Reto Brun** (l.), Inhaber und CEO der Brun-Gruppe und **Beat Jud** (r.), Verwaltungsratspräsident und CEO der Johann Müller AG. Unten: **Christian Kraft** (l.), Leiter Immobilienresearch Schweiz Credit Suisse und **Urs Frey**, Leiter Consulting & Services KMU-HSG. Fotos: Massimo Diana

tion und Kommunikation sowie im bislang rein administrativen Personalwesen geortet.

Die Brun-Gruppe organisierte deshalb ihre Unternehmensleitung neu und definierte die Grundsätze, nach denen künftig geführt werden soll. Dabei wurde grossen Wert auf kollektive Führung und Einbindung der Kader wie der Mitarbeitenden durch gegenseitige Information gelegt. Dadurch soll Einzelkämpfertum im Kader vermieden und eine bessere Vernetzung des Unternehmens-Know-how gewährleistet werden. Reto Brun war schliesslich selbst überrascht von der fulminanten Wirkung dieser Reorganisation: Innerhalb Jahresfrist sank die Fluktuation auf gut einen Drittel des Vorjahreswertes. Gleichzeitig konnte die Brun-Gruppe zahlreiche Mitarbeiter neu einstellen.

Wichtig: Die Eigentümerstrategie

320 Mitarbeiter auf dem Bau und in der Materialgewinnung beschäftigt Beat Jud, der als Verwaltungsratspräsident und CEO der 1929 gegründeten Johann Müller AG (JMS) vorsteht. Für richtige unternehmerische Entscheidungen brauche ein Bauunternehmer eine Eigentümerstrategie, betonte Jud. Dazu gehört zum Beispiel auch der Grundsatz, dass die Bauunternehmung ein Familienunternehmen bleiben soll. Familienmitglieder seien in der Firmenleitung erwünscht, müssen sich aber den selben Anforderungen stellen wie normale Kadermitglieder. Oder der Grundsatz, dass im Verwaltungsrat neben Familienmitgliedern stets zwei externe Mitglieder sitzen sollen. Zur Eigentümerstrategie von JMS gehört auch, einen Cash Flow im zweistelligen Bereich anzustreben, um eine hohe Liquidität zu gewährleisten. Die Liquidität des Unternehmens, die Kies- und Betonproduktion und die Erfolgsquote der Offerten werden in der JMS-Gruppe monatlich kontrolliert. Beat Jud legt auch grossen Wert auf eine klare Aufteilung der Kompetenzen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung: Dabei zeichnet der Verwaltungsrat verantwortlich für die Finanz- und Liquidi-



Zeichnen hilft, sich zu entscheiden: Mikael Krogerus (l.) und Roman Tschäppeler veranschaulichten dies mit Witz und Humor und ohne Powerpoint-Präsentation.

tätsplanung, für das Controlling und Risikomanagement. Rechtsfälle kann ein Ausschuss des Verwaltungsrats übernehmen. Die Geschäftsleitung setzt die strategischen Vorgaben des Verwaltungsrats um, führt das Controlling auf Baustellen, Betonwerken und Abbaustandorten. Ausserdem selektioniert diese die Kader und steuert die Aus- und Weiterbildung. «Die Mitarbeiter unterscheiden uns von den Mitbewerber, nicht die Maschinen», rief Beat Jud zum Schluss seiner Ausführungen in Erinnerung.

Gut gefüllte Auftragsbücher bis 2015

Christian Kraft, Leiter Immobilienresearch Schweiz bei Credit Suisse, überbrachte den Tagungsteilnehmern gute Nachrichten: Die Auftragsbücher im Bauhauptgewerbe bleiben bis 2015 gut gefüllt. Allerdings werden die Ertragsschwäche und der Fachkräftemangel Neuanstellungen in der Bauausführung in Grenzen halten. Kraft geht davon aus, dass viele Bauunternehmer ihre Aktivität von der Ausführung in die Entwicklung und GU-Tätigkeit verlagern werden. Ebenso rechnet er mit einem Umdenken Richtung «Klasse statt Masse».

Sich zu entscheiden ist nicht leicht, vor allem, wenn verschiedene Handlungsvarianten vorliegen. Urs Frey, Leiter Consulting & Services KMU-HSG, empfahl bei wichtigen Entscheidungen die Erarbeitung verschiedener Szenarien, beispielsweise eines «Best Case»- und eines «Worst Case»-Szenarios. Als weitere Möglichkeit riet Frey, besonders relevante oder typische Szenarios zu Rate zu ziehen. Zahlen und Tabellen sind gut, doch manchmal erschweren sie Entscheidungen, anstatt sie zu erleichtern. Der Bieler Roman Tschäppeler und der Finne Mikael Krogerus zeigten mit Hilfe von Kreide und einer klassischen Wandtafel, dass es äusserst hilfreich ist, die Ausgangslage für eine Entscheidung mit einfachen Diagrammen darzustellen. Diese helfen, Übersicht und Struktur in die Fülle von Informationen zu bringen und Zusammenhänge aufzuzeigen.

Massimo Diana