



# Entscheiden – mit Bauch und Kopf

Die «Schweizer Bautagung 2013» am 28. November im Campus Sursee widmete sich dem Thema «Richtig und schnell entscheiden». Die Bautagung wird jährlich vom SBV in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen KMU-HSG und dem Campus Sursee ausgerichtet.

Text und Fotos: Werner Aebi



Die «Bautagung» findet jährlich im Ausbildungs- und Seminarzentrum des Schweizer Baumeisterverbands statt. An dieser Veranstaltung treffen sich jeweils Entscheidungsträger und Geschäftsführer der Schweizer Baubranche, im Besonderen des Bauhauptgewerbes, zu aktuellen Themen. Im November 2013 fanden sich über 250 Schweizer Unternehmensleiter(innen) im Campus Sursee ein.

Als erstes wurden die Gäste vom neuen Direktor des Campus Sursee, Daniel Suter, begrüsst. Der langjährige Direktor des Verkehrshauses Luzern leitet seit Mitte 2013 den Campus Sursee, anstelle von Walter Luterbacher, der in diesem Jahr in Pension ging. Daniel Suter definiert aus seinen Erfahrungen eine gute Entscheidungsfindung als gesunde Mischung aus «Bauchgefühl und den entsprechenden Zahlen», um daraus eine «wirtschaftliche

Intelligenz» zu entwickeln.

## Mehr ein Bäumli als ein Boom

Silvan Müggler, Leiter Wirtschaftspolitik des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV, präsentierte die aktuellen Daten aus den Umfragen des SBV, basierend auf Erhebungen bei 1593 Bauunternehmen. So stellt der Wohnungsbau immer noch die treibende Kraft dar, doch ist eine leicht sinkende Beschäftigung festzustellen. Wir befinden uns in einem guten Baujahr und sind wieder zurück auf dem Niveau von 2011. Gemäss seinen Ausführungen soll die gegenwärtige Wirtschaftslage nicht als Boom überbewertet werden, so «sind fallende Preise nie gut für die Bauwirtschaft». Es gäbe eine Reihe von Fehlern, die sich vermeiden lassen, wie übermässiges Wachstum, Baulandspekulation, übermässig viel Fremdkapital oder die langfristigen Perspektiven zu vernachlässigen, wie Investitio-

Über 250 Entscheidungsträger des Schweizer Bauhauptgewerbes fanden ihren Weg an die Bautagung 2013.



nen, Aus- und Weiterbildung, Nachwuchsplanung.

#### **Anstehende Probleme und sanfte Landung statt Krise**

Christian Kraft ist Leiter Immobilienresearch Schweiz, Autor des Bauindex Schweiz und Mitautor der Immobilienstudie, Credit Suisse Global Research, Zürich. Christian Kraft erläutert diverse Umstände, die der Schweizer Bauwirtschaft Probleme bereiten könnten, so beispielsweise die Überregulierung – aktuell mit einem Zweitwohnungsgesetz –, dann ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage – beim Mangel an qualifizierten Arbeitskräften oder aufgrund von Kapazitätsengpässen. Die Infrastrukturaufwendungen bleiben notwendigerweise hoch, die Frage dabei ist nur, wie wir diese langfristig finanzieren können. Ausserdem haben laut Christian Kraft bei dem günstigen Zinsumfeld die Baubewilligungen stark zugenommen; die Auftragsbücher bleiben auch bis 2015 gut gefüllt. Der konjunkturelle Verlauf wurde bestimmt durch die Finanzkrise im Jahr 2008, die Eurokrise 2011, im laufenden Jahr 2013 ist eine Straffung der US-Geldpolitik in Aussicht. Mittels baurelevanten Eingriffen sollte das Preisniveau im Wohnungsbau sich normalisieren können, sodass es statt zu einer Krise zu einer sanften Landung kommt.

#### **Reflektieren und strategisch richtig entscheiden**

Urs Frey, Prof. Dr., Leiter Consulting & Services, Mitglied der Geschäftsleitung, KMU-HSG, St. Gallen, spricht über die Angewohnheiten bei der Entscheidungsfindung. Urs Frey: «Es braucht den Bauch, aber auch den Kopf.» Grundsätzlich können drei Typen ausgemacht werden: Träumer, Macher und Ordner. Die richtige Entscheidung kommt mit hoher Wahrscheinlichkeit aus der Analyse der Fakten, erfahrene Leute treffen aus ihrer Intuition ihren spontanen Entschluss. Wenn man richtig entscheidet, kann man auch in einer Wirtschaft mit Stagnation oder Rückschlägen Erfolg haben. Leider sei der Begriff «Lean Construction» zu wenig verbreitet. Oft beschäftigt man sich stets mit der operativen Führung, dabei ist die strategische Führung mindestens so wichtig. Das bewusste Entscheiden lässt sich auch lernen, auch «sollte man sich die Zeit nehmen, zu reflektieren». Dazu erläutert Professor Urs Frey dem Publikum das Ampelsystem.

lichkeit aus der Analyse der Fakten, erfahrene Leute treffen aus ihrer Intuition ihren spontanen Entschluss. Wenn man richtig entscheidet, kann man auch in einer Wirtschaft mit Stagnation oder Rückschlägen Erfolg haben. Leider sei der Begriff «Lean Construction» zu wenig verbreitet. Oft beschäftigt man sich stets mit der operativen Führung, dabei ist die strategische Führung mindestens so wichtig. Das bewusste Entscheiden lässt sich auch lernen, auch «sollte man sich die Zeit nehmen, zu reflektieren». Dazu erläutert Professor Urs Frey dem Publikum das Ampelsystem.

#### **Die Cloud unterstützt das Geschäft**

Franz Grüter, VR-Präsident und CEO der «green.ch Gruppe», Brugg, zeigt den Führungskräften auf, was es heisst, in der Cloud (englisch: Wolke) zu arbeiten. So sei das Cloud-Computing bereits an vielen bekannten Geräten und Funktionen Realität, die wir täglich benutzen, sei es E-Mail, ein Webhosting, aber auch über das Smartphone oder Tablet. Die Grossrechner – so-genannte Server – funktionieren bereits viele Jahrzehnte mittels Cloud-Diensten. In den Grossrechenzentren wächst zurzeit das Datenvolumen rasant, deshalb wird kräftig ausgebaut und «man kann von einem Boom in diesem Metier sprechen». Die neuen Aufwände sind enorm, gerade bezüglich Sicherheit, und die Schweiz wird zunehmend als ein globales Sicherheitszentrum erkannt, dies aufgrund der politischen und wirtschaftlichen stabilen Situation, auch in langfristiger Hinsicht. Franz Grüter: «Daten sind das neue Geld in der Schweiz.» Natürlich müssen wir uns nichts vormachen, denn Überwachung und Datenklau sind auf der ganzen Welt, also auch in der Schweiz, möglich. Franz Grüter weist auf die Möglichkeit hin, vertrauliche E-Mails zu verschlüsseln, wobei





dies leider recht wenig benutzt werde.

#### **Vom Einzelkämpfer zur Teamarbeit**

Reto Brun, VR-Delegierter und CEO, Gebr. Brun AG, Emmenbrücke, ist überzeugt davon, dass die Hierarchie ein Modell der Vergangenheit ist. So lautet sein Credo: «Moderne Unternehmer dürfen keine Einzelkämpfer mehr sein.» Die Erfahrung hat Reto Brun gezeigt, dass sich die Qualität eines Entscheids verbessert, wenn auch die Mitarbeitenden einbezogen würden. Auch Beat Jud, dipl. Bauingenieur HTL/SIA, VR-Präsident und CEO der Johann Müller AG, Schmerikon, und der JMS Risi AG, Rapperswil-Jona, referierte aus seinem Erfahrungsschatz. So können «einsame Entscheide eines Patrons für ein Unternehmen hochriskant sein.» Die Unternehmer müssen deshalb die Konsequenzen ziehen: «Das Risikomanagement muss in jedem Verwaltungsrat zu einem regelmässigen Traktandum werden.» Beat Jud erläutert einige «Bausteine» als Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmertum, die auch aufzeigen, dass der Einzelkämpfer eigentlich ausgedient hat. «Um in der modernen Geschäftswelt richtig zu entscheiden, ist Teamarbeit zwingend notwendig geworden.»

#### **Das Abstrakte veranschaulichen**

Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler, Guzo GmbH, Biel, «erklären mit zwei Strichen die Welt». Erstaunlich bei ihrer Führung ist der Umgang mit emotionalen

Themen innerhalb rational gut erfassbaren X-Y-Achsen. Das Duo hat Methoden entdeckt, die möglicherweise in vielen Entscheidungsprozessen Schule machen werden.

#### **Mit Methode und Stil entscheiden**

Sandro Keller, M.A. HSG, Projektleiter, KMU-HSG, St. Gallen, moderierte den Anlass und führte das Publikum jeweils in die Themen der Referenten. Sein Resümee der Bautagung 2013 enthielt diese Auszüge: «Wir haben gehört vom Träumer, vom Macher und vom Ordner. Welchen Einfluss hat mein Führungsstil auf meine Entscheidungen? Auch erfuhren wir von den Möglichkeiten in der Cloud und den Geschäftsmodellen, über die Sicherheit und die Mobilität der Daten. Ausserdem wurde aufgezeigt, dass es neben der reinen Hierarchie ganz unterschiedliche Wege zur Entscheidungsfindung gibt. Es gibt sehr engagierte Unternehmensleiter, die Kompetenzen ins Team abgeben und mehr Motivation zurückerhalten. Und es lässt sich nun selber prüfen, wenn man wieder zurück am Arbeitsplatz ist und Entscheidungen fällt: Wie reflektiere ich mich selbst darin, was könnte ich abgeben und welche Methoden wende ich dafür an?» ■

[www.baumeister.ch](http://www.baumeister.ch) – Bautagung  
[www.bautagung.ch](http://www.bautagung.ch)



fachkom gmbh  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 22'000  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 90  
Fläche: 83'093 mm<sup>2</sup>



Der neue Direktor des Campus Sursee, Daniel Suter, begrüßte die Geschäftsleiter des Bauhauptgewerbes zur Bautagung 2013.



Silvan Mügglar: «Wir befinden uns mehr in einem Böömli als in einem Boom.»



Christian Kraft: «Die Binnenkonjunktur zeigt einen überraschend positiven Ausblick.»



Urs Frey: «Der Begriff 'Lean Construction' ist weniger verbreitet.»



Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler nahmen das Publikum mit in die Entscheidungsfindung per Strichdiagramm.



Franz Grüter: «Die Schweiz hat beste Voraussetzungen für Daten-Hochsicherheitscenter.»



Beat Jud: «Ich bin schon 31 Jahre dabei – es sind unsere Mitarbeiter, die mitentscheiden.»



Reto Brun: «Wir wollen keine Einer-, sondern eine Teamführung haben.»