

Datum: 31.01.2014

# baublatt

fachzeitschrift für die schweizer baubranche



 Universität St. Gallen

Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüslikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

Schweizer Bautagung

## Gemeinsam anstatt einsam



Der Wunsch «richtig» zu entscheiden, macht aus manchem Unternehmer einen Unterlasser. Der Bauunternehmer der Zukunft fällt deshalb keine einsamen Entscheide als One-Man-Show. An der Bautagung rieten erfahrene Praktiker, das firmeneigene Kader als Mitunternehmer zu fördern.

Von Gabriel Diezi

**ARGUS**   
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung  
Medienanalyse  
Informationsmanagement  
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG  
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich  
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01  
www.argus.ch

Argus Ref.: 52677347  
Ausschnitt Seite: 1/9



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüschiikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

**S**ind Unternehmer nur als Einzelkämpfer und Alleinentscheider erfolgreich?», fragte der Bauunternehmer Reto Brun die Teilnehmer der Bautagung am Campus Sursee passend zum Thema «Richtig und schnell entscheiden». Nein, gab der Baupatron gleich selbst die Antwort. Die One-Man-Show sei heute nicht mehr zielführend, betonte er aufgrund seiner Erfahrungen im eigenen Familienunternehmen. Reto Brun leitet zusammen mit seinem Bruder Adrian eine Gruppe, die mit 250 Mitarbeitern in den Sparten Generalunternehmung, Bau und Immobilien einen Jahresumsatz von 100 Millionen Franken erwirtschaftet. Auf Einladung der drei Organisatoren – Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen, Schweizerischer Baumeisterverband und Bildungszentrum Bau – gewährte der Baupraktiker und CEO der über 100-jährigen Zentralschweizer Brun-Gruppe einen interessanten Einblick in seine Führungs- und Entscheidungsgrundsätze.

2012 hatten sich die Gebrüder Brun entschlossen, ihr Unternehmen einer gründlichen Analyse unter Beizug externer Berater zu unterziehen. Die zentrale Frage lautete: «Welche organisatorischen Voraussetzungen muss die Brun-Gruppe erfüllen, um auch in den nächsten 15 Jahren erfolgreich in einem schwierigen Markt bestehen zu können?» Als die grössten Problemfelder kristallisierten sich die hohe Fluktuation im Kader und die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Ersatz heraus. Aber auch die Kommunikationskultur im Zentralschweizer Familienunternehmen genügte gemäss Mitarbeitern und unabhängigen Experten heutigen Anforderungen nicht mehr.

### Unterlasser anstatt Leader

Was war also zu tun? Für Brun war klar, dass er in seiner Firmen-Gruppe strategische Organisationsanpassungen vornehmen musste, um das Mitunternehmertum zu fördern und eine Führung im Kollektiv zu erreichen. Die Brun-Gruppe sollte dadurch wieder zum attraktiven Arbeitgeber werden – gerade auch für das Kader. «Heute muss man als Unternehmer emotionale Kompetenz an den Tag legen», ist Brun überzeugt. Wer als Ein-

zelkämpfer versuche, alles alleine zu entscheiden, drohe «vom Unternehmer zum Unterlasser» zu mutieren – mit der Folge, dass Mitarbeiter ungelöste Probleme rückdelegierten.

Konkret wurde die Unternehmensleitung der Brun-Gruppe deshalb auf drei Personen erweitert und die Führungshierarchie geglättet. Über fixe oder situative Kernteams sind heute die Kaderleute, aber auch die gewöhnlichen Mitar-



beiter, in alle Entscheidungsprozesse der Brun-Gruppe eingebunden, beispielsweise auch bei der Festsetzung der Löhne. «Ohni d'Lüüt goht nüüt», bringt Brun sein heutiges Führungsverständnis auf den Punkt. Die Führung im Kollektiv sei effizienter als eine streng hierarchische Leitung, da man gemeinsam weniger Fehlentscheide fälle und so als Unternehmen wertvolle Zeit spare. Die neu definierten Führungsgrundsätze wurden im Unternehmen intensiv geschult. Dies ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sie auch tatsächlich gelebt und zur Führungskultur werden.

### Soft Skills und messbare Erfolge

Für den CEO der Brun-Gruppe ist die Kommunikationskultur ebenso wichtig: «Abschätziges Verhalten und rüden Umgangston akzeptieren wir bei unseren Mitarbeitern nicht mehr», denn wenn man einfach seinem Ärger Luft mache, sei der



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüschiikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

Informationsgehalt in der Regel tief. Überhaupt ist das Personal gemäss Brun die wichtigste Ressource eines Bauunternehmens. Doch erst wenn alle untereinander gut vernetzt sind, kann ein Unternehmen das Wissenspotenzial seiner Mitarbeiter voll ausschöpfen.

In der Brun-Gruppe werden seit 2012 alle wichtigen Themen in Kernteams miteinander diskutiert. Durch den systematischen Einbezug verschiedener Hierarchiestufen mit ihren individuellen Sichtweisen ist die Qualität der Entscheide gestiegen. Als direkte Folgen verstehen die Mitarbeiter die gefällten Entscheide, tragen diese auf breiter Basis mit und sind generell zufriedener in ihrem Job. «Meine Leute zeigen heute eine grössere Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Eigeninitiative und Mitdenken haben spürbar zugenommen», zog Brun an → der Bautagung Bilanz. Die hohe Fluktuationsrate bei den Kaderleuten der Brun-Gruppe gehört der Vergangenheit an (2012: 8 Prozent; Vorjahr: 30 Prozent) und die neue Organisationsstruktur sowie die transparenten Führungsgrundsätze haben bis heute zu zahlreichen Neuanstellungen beigetragen.

### Wenn Eigentümer entscheiden

«Unsere Mitarbeiter unterscheiden uns von der Konkurrenz, nicht unsere Maschinen», sagte denn auch Beat Jud, der Verwaltungsratspräsident und CEO der Johann Müller AG aus Schmelikon (JMS). Der ausgebildete Bauingenieur führt heute zusammen mit seinem Bruder Urs Jud ein Familienunternehmen mit 320 Mitarbeitern. «Basis für richtige unternehmerische Entscheidungen bildet bei uns eine klare Eigentümerstrategie», führte Beat Jud aus. Das Bauunternehmen gehört heute immer noch vollständig der Familie, und daran soll sich auch nichts ändern. Denn gemäss einem strategischen Grundsatz will JMS als Familienunternehmen fortbestehen.

Die ganze JMS-Gruppe vereint unter ihrem Holdingdach nicht weniger als sieben Firmen mit eigenem Verwaltungsrat. In diesen sollen gemäss einem weiteren Grundsatz nebst den Familienvertretern immer mindestens zwei unabhängige

externe Mitglieder Einsitz nehmen. Damit hole man sich die Aussensicht ins Unternehmen. Die Eigentümerstrategie lässt Allianzen mit Konkurrenten zu, beschränkt Beteiligungen ausserhalb des Kerngeschäfts aber ausdrücklich auf Rosinen. Familienmitglieder sind in der Firmenleitung erwünscht, müssen jedoch die gleichen Anforderungen wie alle anderen Kadermitglieder erfüllen. Ebenfalls Teil der Eigentümerstrategie ist ein Cashflow-Ziel. JMS strebt jedes Jahr einen zweistelligen Cashflow an, um die fürs Baugeschäft benötigte hohe Liquidität zu gewährleisten.

### Entscheide konsequent umsetzen

Beat Jud betonte zudem die Wichtigkeit einer klaren Aufteilung der Entscheidungskompetenzen zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat definiert die Unternehmensstrategie basierend auf der Eigentümerstrategie. Er ist verantwortlich für die Finanz- und Liquiditätsplanung, aber auch für das Controlling und Risikomanagement. Die Geschäftsleitung setzt die Strategievorgaben des Verwaltungsrates um und entscheidet im operativen Geschäft.

Wichtige Entscheidungsgrundlagen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung liefert das Management-Informationssystem. Es erlaubt insbesondere die monatliche Kontrolle der Liquidität. Ebenfalls auf monatlicher Basis wird die Kies- und Betonproduktion sowie die Erfolgsquote bei den Offerten analysiert. Offene Zahlungseingänge bespricht die JMS-Geschäftsleitung sogar wöchentlich. «Basierend auf den Erkenntnissen der einzelnen Analysen ziehen gute Unternehmer dann die richtigen Konsequenzen und setzen ihre Entscheide konsequent um», schloss Jud.

### Die richtigen Dinge tun

Die vielen verfügbaren Daten können heute dazu verleiten, immer die perfekte Entscheidung zu suchen. «Dabei verlassen wir die Balance zwischen Kopf und Bauch, die wichtig dafür ist, dass wir überhaupt entscheiden», sagte Urs Frey, Leiter Consulting & Services am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüslikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

Universität St. Gallen. Unpopuläre Entscheidungen zu fällen, sei zudem im Familienunternehmen schwieriger als in der Publikums-Aktiengesellschaft: Der Inhaber müsse seine Entscheide auch selbst verantworten. Eine wichtige Entscheidungsgrundlage für den Bauunternehmer ist die zur Verfügung stehende Zeit. Und heute ist der Zeitraum zwischen Auftragsvergabe, Planung und Baubeginn oft zu knapp bemessen. Frey riet deshalb, auch einmal einen Auftrag mangels Zeit abzulehnen und so Stress, Fehler und Unfälle zu vermeiden. Überhaupt gelte es nicht nur von Auftrag zu Auftrag zu hetzen, sondern gezielt die richtigen Projekte auszuwählen und die eigenen Kräfte zu konzentrieren. «Wichtig ist zu entscheiden, was Sie als Bauunternehmer machen und was nicht», riet Frey den Tagungsbesuchern. «Fragen Sie sich doch einfach, was sie gut können und gerne machen. Das Besinnen auf die eigenen Stärken macht mehr Spass, als nur seine Schwächen auszumerzen.» ■



« Unsere Mitarbeiter unterscheiden uns von der Konkurrenz, nicht unsere Maschinen. »

Beat Jud, Verwaltungsratspräsident und CEO der Johann Müller AG

## Starke Baukonjunktur trotz wachsender Risiken

Die Auftragsbücher der Bauunternehmungen dürften bis 2015 gut gefüllt bleiben. Ab 2016 könnte die Schweizer Baukonjunktur gemäss Ökonomen jedoch zur «sanften Landung» ansetzen.

**K**onjunkturprognosen sind eine wichtige Entscheidungsgrundlage – auch für Bauunternehmer. Anlässlich der Bautagung blickte der Immobilienexperte Christian Kraft in die Zukunft. Der Senior Economist der Credit Suisse konnte für 2014 positive konjunkturelle Vorzeichen vermelden. Hatte in den vergangenen Jahren primär die Binnenwirtschaft die Konjunktur gestützt, so würden nun 2014 auch wieder die Exporte um 5 Prozent zulegen. «Doch ein gewisses Unbehagen bleibt, da ein Teil des Wachstums, gerade etwa im Immobilienbereich, auf Verschuldung aufgebaut ist», meinte Kraft. Die ganze Volkswirtschaft würde sehr sensibel auf Zinsänderungen nach oben reagieren.

### Volle Auftragsbücher bis 2015

Für den Tiefbau zeigte sich der CS-Immobilien-spezialist optimistisch: «Dieser wird sich auf dem bestehenden hohen Niveau halten können, da der Infrastrukturbedarf insbesondere zur Beseitigung von Engpässen auf Strasse und Schiene weiter hoch bleibt.» So schätzt das Eidgenössische Infrastrukturdepartement UVEK den Ausgabenbedarf für die Periode 2010 bis 2030 auf 157 Milliarden Franken, was die Grundausschlachtung im Tiefbau garantieren dürfte (siehe Abbil-



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüslikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

ung auf Seite 9). Heute sei die Finanzierbarkeit der Tiefbauten aufgrund solider Haushalte gegeben. Die Schlüsselfrage sei jedoch, woher das Geld langfristig komme. Bei einem positiven Ausgang der Abstimmung vom 9. Februar über Fabi (Finanzierung und Ausbau der Bahninfrastruktur) zeichnet sich als erster Teilschritt eine Lösung für den öffentlichen Verkehr ab.

Und wie ist die Situation im Hochbau zu beurteilen? «Der Wohnungsbau bleibt das Zugpferd, es wird weiterhin sehr viel geplant», sagte Kraft. Seit 2010 wurden markant mehr Wohnungen bewilligt, als umgesetzt. Die Folge dieser Diskrepanz ist ein Arbeitsvorrat, von dem das Baugewerbe auch die nächsten beiden Jahre noch zehren kann. Im Wohnungsbau hat sich mit 3,5 Milliarden Franken ein Arbeitsvorrat für ein halbes Jahr aufgestaut (siehe Abbildungen auf Seite 9). Dies stimmt den CS-Immobilienexperten auch für die Zukunft optimistisch: «Denn was eine Baubewilligung erhalten hat, wird zu 90 Prozent auch gebaut.» Nach den jüngsten Umsatz-

rückgängen dürften die Wirtschaftsbauten den Boden gefunden haben, schliesslich haben die Baubewilligungen in diesem Segment seit 2010 ebenfalls stark zugenommen.

«Im gesamten Hochbau sind und bleiben jedoch die Kapazitätsengpässe in der Ausführung die Wachstumsbremse», führte Kraft weiter aus. Als Hauptursachen limitieren die Ertragschwäche und der Fachkräftemangel einen Beschäftigungsaufbau in diesem Sektor. Zudem verlegen viele Bauunternehmen ihren Geschäftsfokus aufgrund höherer Margen auf die Entwicklung respektive auf Generalunternehmer-Tätigkeiten. Ein Umdenken in Richtung «Klasse statt Masse» könnte ausserdem dazu führen, dass im Baugewerbe nicht mehr jeder Auftrag zu jedem Preis angenommen wird. Es sei deshalb davon auszugehen, dass die Auftragsbücher bis 2015 gut gefüllt sein dürften, so das Fazit des CS-Ökonomen. «2014 lädt dank komfortablem Arbeitsvorrat dazu ein, sich auf unsichere Zeiten vorzubereiten.» Bezüglich der mittelfristigen →



Der Wohnungsbau ist und bleibt das Zugpferd der Schweizer Bauwirtschaft, der Tiefbau hingegen hat seinen Plafond erreicht.



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüschtikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>



Wann ziehen dunkle Wolken bei der Schweizer Baukonjunktur auf?

Entwicklung des Schweizer Immobilienmarktes ortete Kraft jedoch drei Unsicherheiten.

### «Sanfte Landung» ab 2016?

Zum einen sind die Zinsen nur schwer zu prognostizieren, da diese sich in der jüngeren Vergangenheit in Abhängigkeit internationaler Ereignisse entwickelt hatten. «Ein markanter Anstieg des Durchschnittzinssatzes auf 4 Prozent würde die Nachfrage nach neuen Wohnungen ziemlich schnell abklemmen», so die Einschätzung des CS-Experten.

Zum anderen ist der Schweizer Stimmbürger regulierungsfreudiger als auch schon, wie etwa der Entscheid zur Zweitwohnungsinitiative gezeigt hat. Und weitere wichtige Abstimmungen stehen an. Eine Annahme der SVP-Masseneinwanderungsinitiative im Februar hätte etwa gravierende Folgen für den Wohnungsmarkt, da sie die Nachfrage deutlich reduzieren würde. Kraft

betonte, dass nicht alle Regulierungen schlecht seien. So würden etwa die strengeren Finanzierungsregeln für Banken die Immobiliennachfrage kontrolliert dämpfen und das Risiko einer Überhitzung verringern. In der Summe seien jedoch Regulierungen nur schwer zu kontrollieren. Komme es zu einer Überregulierung des Immobilienmarktes, könnte dies die Nachfrage zu früh abklemmen.

Zudem ist als dritter Punkt unklar, ob sich bei einer schwächeren Nachfrage ein Angebotsüberhang aufbauen könnte. Die aktuell stabile Leerstandsentwicklung spricht zwar für einen Immobilienmarkt im Gleichgewicht. Fakt ist jedoch, dass gemäss dem Bundesamt für Statistik fast 80 000 Wohnungen in der Bauphase feststecken – und dies ist im Moment das Damoklesschwert, das über dem Immobilienmarkt schwebt. Denn früher oder später kommen diese Wohnungen auf



Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüschtikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

den Markt, was die Gefahr eines Überangebots in sich birgt, falls dann die Nachfrage nicht mehr gleich stark ist. «Ich gehe nicht davon aus, dass diese drei Risiken in extremer Form zusammen eintreffen werden», lautete das Fazit von Kraft. Das wahrscheinlichste Szenario nach zwei weiteren Jahren auf hohem Niveau ist deshalb nach Meinung der CS-Ökonomen eine «sanfte Landung» mit einem Rückgang des Bauvolumens um etwa 10 Prozent.

## Große Fehler vermeiden

Silvan Müggler, Leiter Wirtschaftspolitik beim Schweizerischen Baumeisterverband (SBV), ging auf die aktuelle Lage auf dem Immobilienmarkt Schweiz ein: «Die jetzige Situation würde ich nicht als Blase bezeichnen.» Seiner Einschätzung nach ist bei uns keine übermässige Bautätigkeit feststellbar: Das Wachstum ist stetig, das Niveau hoch, aber nicht extrem hoch. «Es ist mehr ein «Boomchen» als ein Boom», zeigte sich Müggler überzeugt und wiederholte damit seine Einschätzung an der letztjährigen Bautagung. Es sei nicht angezeigt in Panik zu verfallen. «Wir befinden uns aber in einer Situation, die gewisse Risiken aufweist», räumte Müggler ein.

In der aktuellen Lage ist es gemäss Müggler wichtig, große Fehler zu vermeiden. Er riet, nur mit einer klaren Strategie zu wachsen, übermässiges Wachstum um des Wachstums willen aber zu vermeiden. Die aktuellen Margen im Baugeschäft sind bekanntlich klein. Müggler warnte jedoch davor, in anscheinend lukrativere Geschäftsfelder zu diversifizieren, von denen man zu wenig versteht. Baulandspekulation zur Quersubventionierung des klassischen Baugeschäfts ist ohne das Fachwissen und die notwendigen Rückstellungen riskant. «Investieren Sie in Ihre Unternehmung und kümmern Sie sich um die Nachwuchsplanung», rief Müggler die Tagungsteilnehmer auf. Es gelte die eigene Nachfolge zu regeln und Kaderleute auszubilden und nicht zu «verheizen». Denn jeder sechste Kadermitarbeiter, der bei einer Bauunternehmung gekündigt hatte, verliess gemäss einer Untersuchung des SBV das Bauhauptgewerbe ganz.

## Tiefbau erreicht den Plafond

Müggler präsentierte zudem die vom SBV erhobenen Zahlen zum dritten Quartal 2013. Die Bautätigkeit, gemessen an den Umsätzen im Bauhauptgewerbe, befand sich in den ersten neun Monaten von 2013 auf einem hohen Niveau. Mit einem Plus von insgesamt 4,5 Prozent gegenüber der gleichen Vorjahresperiode erreichte diese wieder das Niveau von 2011. Massgeblichen Anteil an der Zunahme hatte der Tiefbau (+ 7 Prozent), der wieder aufholte, was er 2012 verloren hatte. Beim Hochbau (insgesamt + 2 Prozent) war der Wohnungsbau (+ 3 Prozent) der Treiber.

Die gesamten Auftragseingänge sind von Januar bis September 2013 gegenüber der gleichen Vorjahresperiode um 3 Prozent angestiegen. Hauptverantwortlich für die Zunahme ist der weiterhin sehr starke Wohnungsbau (+ 8 Prozent). Demgegenüber blieben die Auftragseingänge beim Tiefbau im Vorjahresvergleich unverändert. «Der Tiefbau scheint langsam den Plafond erreicht zu haben», meinte Müggler.

Der Arbeitsvorrat per Ende September 2013 war immer noch sehr hoch, auch wenn gegenüber dem Vorjahr ein kleines Minus (– 2 Prozent) zu verzeichnen war. Auslöser für den Rückgang war insbesondere der Tiefbau (– 5 Prozent): Langsam auslaufende Grossprojekte wie die Neat oder die Durchmesserlinie Zürich hätten zu diesem nicht zu dramatisierenden Resultat geführt. Der Hochbau (+ 2 Prozent) und insbesondere der Wohnungsbau (+ 4 Prozent) lagen aber deutlich im Plus. ■ (Gabriel Diezi)



«2014 lädt dank komfortablem Arbeitsvorrat dazu ein, sich auf unsichere Zeiten vorzubereiten.»

Christian Kraft,  
Senior Economist, Credit Suisse



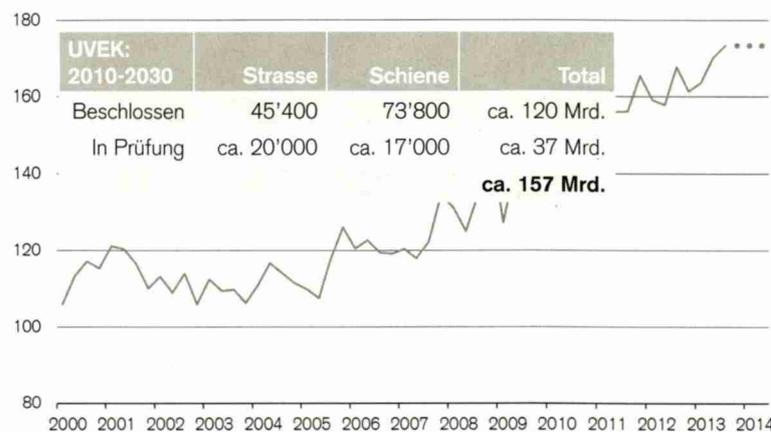
Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüschlikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

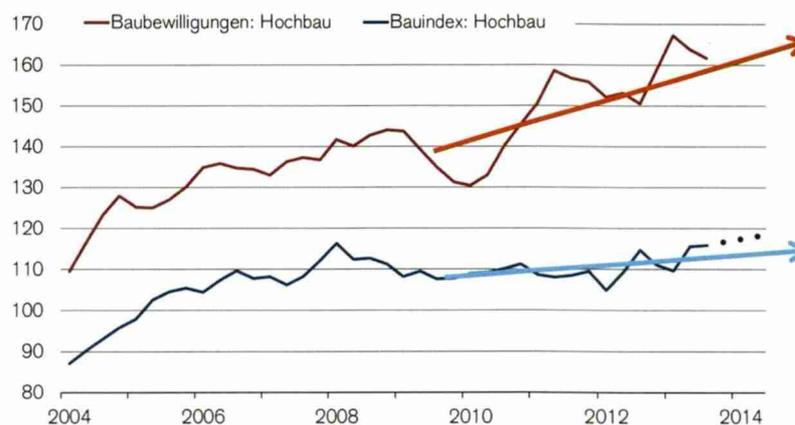
## Tiefbau: Hohes Volumenniveau und gute Aussichten

Bauindex Schweiz: Umsatzverlauf und Ausblick im Bauhauptgewerbe



## Hochbau: Kapazitätsengpässe bleiben Wachstumsbremse

Bauindex Schweiz und Baubewilligungen Hochbau: Index, 1996=100





Docu Media Schweiz GmbH  
8803 Rüslikon  
044/ 724 77 77  
www.baublatt.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 11'792  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 4  
Fläche: 260'365 mm<sup>2</sup>

## Stau im Auftragsbuch? Vorrat wächst um 56% (2004-13)

Im Bau befindliche Wohnungen und Auftragsbestand im Bauhauptgewerbe

