



Die Baustellen  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

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

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 96  
Fläche: 108'272 mm<sup>2</sup>



Thomas Stocker, Geschäftsführer Bildungszentrum Bau, Campus Sursee, begrüßte als Gastgeber die über 280 Teilnehmenden an der Schweizer Bautagung 2014.

Silvan Müggler, Leiter Wirtschaftspolitik des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV: «Das Umsetzen der Zweitwohnungsinitiative führt zum Auftragsabbau im Alpenraum und verschärft den Konkurrenzkampf in den übrigen Gebieten.»

# Impulse zum Unternehmenserfolg

Was macht den Bauunternehmer erfolgreich? Unterschiedliche Erfahrungsberichte gaben den Teilnehmenden an der diesjährigen Bautagung im Campus Sursee Impulse, neue Motivationsbasis und Einblicke in die Vielfalt der Unternehmensentwicklungen der Gegenwart. Text und Fotos: Werner Aebi

Die «Schweizer Bautagung» wird durch den Förderverein KMU-HSG, des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, organisiert. Die Veranstaltung für «Unternehmer und Entscheidungsträger aus der Bauwirtschaft» steht unter dem Patronat des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV und findet jeweils gegen Ende Jahr im Schulungszentrum Campus Sursee statt. Auch in diesem Jahr, am Donnerstag, 27. November 2014, fanden sich über 280 Teilnehmende im voll besetzten Konferenzsaal ein. Sie lauschten den vielseitigen Berichten über das Tagungsthema, das «erfolgrei-

che Leiten einer Bauunternehmung in der heutigen Zeit».

## Welche Bauunternehmen sind heute erfolgreich?

Als Moderator leitete Sandro Keller, Projektleiter von KMU-HSG, das Auditorium mit Sachverstand und Humor durch die Vortragsthemen, stellte die Referenten vor und vermittelte durch Interviews und in Publikumsfragen. Es gehe heute nicht darum, Patentrezepte weiterzugeben, sondern mit ein paar Beispielen mögliche Wege zum Erfolg aufzuzeigen. Sandro Keller ruft auf,



Die Baustellen  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

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

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 96  
Fläche: 108'272 mm<sup>2</sup>

sich inspirieren zu lassen und selber in Varianten zu denken.

#### Initiative macht Wohnungsbau unsicher

Der Leiter Wirtschaftspolitik des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV, Silvan Mügler, präsentierte dem Publikum die Quartalerhebungen des SBV und erklärte deren Auswirkungen. 2014 erwies sich wiederum als starkes Baujahr, begünstigt allerdings durch den milden Winter als Einmaleffekt. Im dritten Quartal zeigt sich eine spürbare Abschwächung, und der Hochbau – besonders der Wohnungsbau – erweist sich derzeit gegenüber dem Tiefbau als die stärkere Kraft. Allerdings wird sich der Wohnungsbau «nicht ewig halten können» und wird durch das Umsetzen der Zweitwohnungsinitiative beeinflusst.

#### Bis zur Auftragserteilung können wir das Ergebnis beeinflussen

Hermann Walpen, Baumeister, Geschäftsführer des Bauunternehmens Marti AG, verfügt über vielfältige Erfahrung für das Management von Grossprojekten wie Dock Midfield, Prime Tower oder Roche Tower. Trotzdem erklärt Walpen: «Ob es sich um ein grosses oder kleines Bauvorhaben handelt, das Thema dreht sich immer um dasselbe: das Projektmanagement.» Der Baumeister stellt die Avor (Arbeitsvorbereitung) als zentrales Element der Ablaufplanung des Bauvorhabens in den Fokus: «Damit wir agieren statt nur reagieren.» Wir können das Ergebnis noch vor der Baueingabe beeinflussen, während der Bauarbeiten lässt es sich nur noch bewirtschaften.

#### Struktureller Wandel in der Branche Bau

Christian Kraft, Leiter Immobilienresearch Schweiz, Autor Bauindex Schweiz, Mitautor Immobilienstudie, Credit Suisse Global

Research, spricht über den Verlauf einer sich abflachenden konjunkturellen Lage für die Bauwirtschaft. «Derzeit läuft der Superzyklus allmählich aus.» Als Indikatoren dafür werden eine verminderte Zuwanderung, mehr offene Stellen und ein Immobilienboom genannt. Positiv zeichnen sich demgegenüber das tiefe Zinsniveau, die Nullteuerung und das Kreditwachstum aus. Aufgrund diverser wahrscheinlichen gesetzlichen Verschärfungen, der künftig erhöhten Planungskosten aufgrund der Revision des Raumplanungsgesetzes RPG und eventueller Amortisationspflicht wird der marktwirtschaftliche Spielraum schrumpfen. Der scharfe Wettbewerb wird die Bauproduktion steigern und es wird eine fortschreitende Tertiarisierung prognostiziert.

#### Zwischen Finanzen und realer

##### Unternehmensführung

Der heute selbständige Unternehmer Thomas Bornhauser und lic. oec. HSG hat seinen Weg vom Führungsstab einer schweizerischen Grossbank zum Bauausbildner und Unternehmensberater (Firma UBBO) gemacht. Was auch Bauunternehmer interessiert: Wie entscheidet man auch in unsicheren Zeiten? Bornhauser: «Es gibt für den Unternehmer kein Verbot, sich zu irren – aber wenn er sich irrt, dann soll er es doch sorgfältig tun.» Die Geschäftszahlen wie Erfolgsrechnung und Bilanz sind häufig wie ein schattenhaftes Abbild der Realität. Thomas Bornhauser führt dem Publikum das Höhlengleichnis von Platon vor Augen. Erst die Erfahrung lässt den Blick für die Realität reifen. Dies kurz in vier Schritten: Von der unbewussten Inkompetenz zur bewussten Inkompetenz, darauf zur bewussten Kompetenz und schliesslich zur unbewussten Kompetenz. Bornhauser erklärt drei Führungsaspekte: die strategische, die operative und die dispositive Ebene.

#### Navigation durch unsichere Zeiten

Auch Christoph Loosli ist Baumeister und zudem Inhaber und strategischer Leiter des Bauunternehmens Stettler AG. Sein Werdegang drehte sich in den letzten zehn Jahren genau um die Unternehmensleitung aus unsicheren Zeiten zu mehr Stabilität. Im April 2003 übernahm Christoph Loosli die operative Leitung der Stettler AG, Biel und Studen. Bereits im Som-



Die Baustellen  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

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

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 96  
Fläche: 108'272 mm<sup>2</sup>



Sandro Keller, Projektleiter von KMU-HSG, zu Thema «Erfolgsrezept»: «Wir geben Ihnen heute nicht etwa Standards, sondern ein paar Beispiele und Muster mit auf den Weg.»



Hermann Walpen, Baumeister, Geschäftsführer des Bauunternehmens Marti AG, stellt Avor und Logistik ins Zentrum: «Die Organisation und Struktur des Bauunternehmens muss zu dem passen, was schlussendlich gebaut wird.»

mer 2004 wurden die Immobilien aus der Stettler AG in die neu gegründete Stetimo AG übertragen. Im April 2005 wurde ein Management-Buy-Out MBO mit Aktionärsbindungsvertrag erfolgreich abgeschlossen, doch im Oktober 2005 kam der unerwartete Tod des Firmenpartners Karl Stettler. Und wieder ein Jahr später, im Oktober 2006, erfolgte die Übernahme der Stettler-Gruppe durch Christoph Loosli und René Schärer. Zu den Highlights dieser Zeit gehört das Erarbeiten eines jährlichen Businessplans, von 1998 bis 2006. Loosli berichtet aus seinen Erfahrungen im Ablauf des MBO: So darf das Alltagsgeschäft nicht vernachlässigt werden, die Mitarbeitenden sind transparent zu informieren – auch visuell –, es wird eine Planung auf mindestens fünf bis zehn Jahre nötig, wichtig ist ein guter Mediator, mit Vorteil ein Rechtsanwalt. Christoph Loosli konnte

auf einen motivierten Treuhänder mit vielen Ideen und Anregungen sowie tolerante Partner (Geschäft, Privat, Banken, Kunden usw.) bauen. Fazit von Christoph Loosli: «Vergesst nie diese, die für uns draussen schaufeln und krampfen, hier ist nämlich unser tägliches Brot.»

### Weniger Leerlauf und mehr Effizienz führen zum Erfolg

Als weiterer Referent tritt Jürg Nussbaumer auf. Auch er ist Baumeister und zudem Geschäftsführer des Bauunternehmens Föllmi AG. So hat sich im Baugewerbe die Produktivität seit dem Jahr 1990 beinahe verdoppelt – dennoch ist die Marge massiv kleiner geworden. Dies zeigt der Brutto-Cashflow, gemessen am Umsatz: bis 1990 betrug dieser durchschnittlich knapp 10 Prozent, um das Jahr 2000 noch 2,5 bis 3



Die Baustellen  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

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

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 96  
Fläche: 108'272 mm<sup>2</sup>

Prozent. Das Besondere daran: In anderen Branchen führt eine Produktivitätssteigerung zu mehr Ertrag. Warum ist dies nicht im Baugewerbe der Fall? Nussbaumer hat dies in seinem Unternehmen analysiert und konnte mit veränderten Handlungsweisen, weniger Verschwendung in Material und Leerläufen die Effizienz erheblich steigern. Wer heute eine Baustelle seines Bauunternehmens besucht, dem fällt die aufgeräumte Ordentlichkeit ins Auge. Das Zauberwort ist «Lean Management» und das sind vor allem Mitarbeiter, die mitdenken und gerne Neues lernen. Weitere wichtige Faktoren sind Investitionen in zeitgemässe Technologien und die seriöse Ausbildung von Lehrlingen und Mitarbeitenden.

#### Für das gesteckte Ziel Emotionen entwickeln

«High performance» hat sich Gian Gilli, Inhaber und Geschäftsführer Gian Gilli AG, auf die Fahne geschrieben. Gilli referiert darüber, wie man stark geforderte Menschen und

Teams befähigt, sich auf grosse Anforderungen und Aufgaben vorzubereiten und diese erfolgreich zu bewältigen. Der erfahrene Sportlehrer, Sport- und Olympiacoach transferiert seine Erfahrung und sein Fachwissen in praktisch jede Branche. Sei es für Spitzenleistungen und Grossprojekte oder ein «normales» Bauvorhaben, die Voraussetzungen und Motivationsebenen sind sich sehr ähnlich. Sich identifizieren können, verlangt vorerst, dass die persönliche Sinnfrage geklärt ist: Was sind meine Motive, Werte, Ziele, worin investiere ich Emotionen und Energie? Ein Spitzensportler hat sich über einen langjährigen Reifeprozess zu entwickeln – dabei sind Emotionen ein wichtiges Werkzeug. Fazit: «Lachen ist die eleganteste Art, dem Gegner die Zähne zu zeigen!» ■

#### Nächste Termine der Schweizer Bautagung

2015: Donnerstag, 26. November  
2016: Donnerstag, 24. November

[www.bautagung.ch](http://www.bautagung.ch)



Die Baustellen  
8135 Langnau a. Albis  
043/ 377 89 04  
www.diebaustellen.ch

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

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 96  
Fläche: 108'272 mm<sup>2</sup>



1: Christian Kraft, Leiter Immobilienresearch CS Schweiz, zeigt auf, dass die Wachstumstreiber nachlassen: «Die Abkehr vom Volumengeschäft stellt die Qualität wieder in den Vordergrund.»

2: Thomas Bornhauser, lic. oec. HSG, Inhaber UBBO Unternehmensberatung: «Ein zunehmendes Anlagevermögen erschwert ggf. die drei existenziellen Handlungsoptionen Nachfolge-, Verkaufs- und Kooperationsfähigkeit des Unternehmers.»

3: Christoph Loosli, Baumeister, Inhaber und strategischer Leiter des Bauunternehmens Stettler AG: «Wir hatten beschlossen, jedem Mitarbeitenden, der über das ganze Jahr nie krank ist, eine Prämie von 500 Franken zu bezahlen – dieses Rezept erwies sich als sehr erfolgreich.»

4: Jürg Nussbaumer, Baumeister, Geschäftsführer des Bauunternehmens Föllmi AG: «Ein internes Gesundheitsmanagement schafft gesunde und motivierte Mitarbeiter.»