

**Die Baustellen**  
**Ausgabe Mai 2010**

Interview „Favoriten der Branche“ mit Sandro Polo, Vorsitzender der Geschäftsleitung

## «Favoriten der Branche»

Den Schweizer General- und Totalunternehmern läuft es gut. Über mangelnde Aufträge ist kein Klagen zu vernehmen. Wir haben uns bei ausgesuchten Branchenvertretern – die übrigens allesamt im schlagkräftigen VSGU organisiert sind – über das laufende Jahr und die wirtschaftlichen Aussichten erkundigt. Text: Mirko Gentina // Fotos: zvg.

Im von der Schweizer Bank Credit Suisse publizierten «Branchenhandbuch 2010 – Struktur und Perspektiven» werden sämtliche Branchen der Schweiz einer kritischen Prüfung unterzogen. Als Favoriten innerhalb der Baubranche weist die Bank die General- und Totalunternehmer mit einem etablierten Kundenkreis aus. Ebenfalls als Favoriten werden in der Baubranche spezialisierte Betriebe in den Bereichen Sanierung, Umbau und Bauinstallationen mit guten Kontakten zu General- und Totalunternehmern. Wieso weist die Bank gerade dem Teilsegment der GU/TU innerhalb der Baubranche überdurchschnittliches Wachstumspotenzial zu? «General- und Totalunternehmen realisieren die Wünsche der Bauherren aus einer Hand», heisst es in der Publikation. «Gute und etablierte Kontakte zwischen GU/TU und ihren Auftragnehmern helfen, eine geschäftliche Vertrauensbasis herzustellen, die einen Beitrag zur Qualitätssicherung leistet.»

### Gut organisiert

In der Schweiz sind die General- und Totalunternehmer im Verband Schweizerischer

Generalunternehmer (VSGU) organisiert. Gegründet wurde der VSGU im Jahr 1970. Er bezweckt den Zusammenschluss von General- und Totalunternehmen der schweizerischen Bauwirtschaft. In erster Linie sollen die gemeinsamen Berufs- und Standesinteressen gefördert und gewahrt werden. Im Februar konnte der Verband mit der Baumag Generalbau AG, der MLG Generalunternehmung AG und der Rhomburg Bau AG seine neusten Mitglieder begrüßen. Die VSGU-Mitglieder verfügen über rund 70 Niederlassungen im In- und Ausland mit über 2500 Beschäftigten. Die Unternehmen generieren einen Umsatz von knapp sechs Milliarden Franken.

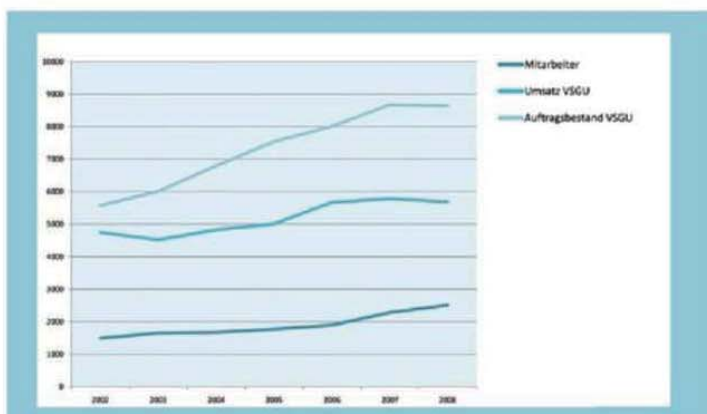
### Label auf hohem Niveau

Der VSGU hat sich gewichtige Ziele auf seine Fahne geschrieben, die er auch mit Nachdruck verfolgt. So versucht man optimale Rahmenbedingungen für General- und Totalunternehmen zu schaffen. Zu diesem Zweck hat man allgemein anerkannte Werkvertragsgrundlagen geschaffen. Auch die Imageförderung wurde als Ziel des Verbandes definiert. Ausserdem wurde ein VSGU/SQS-Label als

Qualitätsmerkmal etabliert. Die zertifizierten Unternehmen stärken mit dem Label das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit gegenüber ihren Auftraggebern und der Öffentlichkeit. Auch soll das Qualitätsbewusstsein in den Mitgliederfirmen gefördert werden. Für Ausenstehende schafft das Label ein klares Entscheidungskriterium zur Auswahl eines hochstehenden und zuverlässigen Generalunternehmens. Auch die Rechtssicherheit und die Nachweisbarkeit wird mit dem Label gestärkt. VSGU-Präsident und neuer Bauingenieur-CEO Hans-Peter Domanig äusserte sich gegenüber «der baustellen» zum neuen Label: «Jedes der 19 Verbandsmitglieder kennt die Verhaltensregeln des Labels, die ausgiebig diskutiert wurden. Heute sind wir in der Lage zu behaupten, dass wir ein VSGU-Label auf einem sehr hohen Niveau haben. Damit heben wir uns auch im europäischen Mittel gewaltig ab. Weil uns die SQS kontrolliert, halten wir das, was wir versprechen, auch ein.»

### Rechtsunsicherheiten Einhalt gebieten

Die General- und Totalunternehmer fordern jedoch im Gegenzug auch einen fairen Umgang von ihren institutionellen und privaten Auftraggebern. Der Verband steht deshalb zurzeit in Verhandlung mit Bauherren. Das Ziel ist, dass die Mitgliederfirmen beispielsweise Gesetzesänderungen, das Risiko von Altlasten im Boden oder bei Rückbauten nicht mehr akzeptieren. Solche Risiken beurteilt der Verband als unfaire Vertragsbedingungen. «Die Bauherren müssen verstehen, dass niemand mehr das Risiko auf sich nimmt. Er kann zusammen mit dem GU einen Vorschlag ausarbeiten, wie sie gemeinsam und fair das Bauvorhaben angehen können. Bei vorhandenen Altlasten beispielsweise mit offener Abrechnung», umreist Domanig die Ziele der Verhandlungen.



## 4 Fragen an die Branche:

**1.** «die baustellen»: Wie sind Sie in das laufende Jahr gestartet und wo sehen Sie die Schweizer Bauwirtschaft Ende des Jahres?

**2.** Wie beurteilen Sie die Rolle von GU im Schweizer Bau- und Immobilienmarkt?

**3.** Welchen Kriterien müssen Objekte in Zukunft entsprechen, damit Sie sich als Unternehmen engagieren?

**4.** Welches sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches General- und Totalunternehmen?



Alex Brotzer, Geschäftsführer,  
Arigon Generalunternehmung AG, Zürich

**1.** Arigon ist mit einem guten Auftragsvolumen ins 2010 gestartet und wir gehen von einer konstanten Nachfrage nach GU-/TU-Leistungen aus. Im Grossraum Zürich erwarten wir weder ein grosses Wachstum noch einen substanzialen Rückgang, unter anderem wegen dem weiterhin tiefen Zinsniveau.

**2.** Ein GU/TU hat die Fähigkeit, bei der Lösung der vielfältigen Problemstellungen, welche jedes Bauprojekt mit sich bringt, einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Er ist das Bindeglied zwischen den Planern und den ausführenden Unternehmen und kann eine wichtige Rolle spielen für die erfolgreiche Realisation von Projekten. Allerdings bestehen unter den GU/TU's grosse Qualitätsunterschiede. Der VSGU ist bestrebt, mit der Einführung des VSGU-Zertifikats Mindeststandards einzuführen und das Qualitätsniveau in der Branche zu heben.

**3.** Arigon verfolgt eine Nischenstrategie und will sich mit qualitativ überdurchschnittlichen Leistungen im Markt behaupten. Wir suchen vor allem anspruchsvolle Projekte. So sind zum Beispiel Bauten im Gesundheitswesen ein wichtiges Standbein, wo wir bereits einige Referenzobjekte aufweisen können. Bereits in der Offertphase bieten wir unseren potenziellen Kunden ausserordentliche Leistungen und wollen sie mit Qualität und Transparenz für uns gewinnen.

**4.** An erster Stelle stehen die Mitarbeiter, sie sind der Garant für unseren Erfolg. Ausserdem braucht es die nötige finanzielle Solidität und ein Portfolio von Referenzobjekten und zufriedenen Kunden. Bei eigenen Promotionen braucht es ein vernünftiges Mass an Risikofähigkeit, aber auch die nötige Zurückhaltung. In gewissen Situationen sollte anstelle von Wachstum die Konsolidierung im Vordergrund stehen. Diese Aussagen sind vor dem Hintergrund eines GU/TU zu sehen, der sich vor allem als Dienstleister versteht.



Stefan Wehner, Geschäftsführer  
Halter Generalunternehmung, Zürich

**1.** Wir sind sehr gut ins 2010 gestartet und bekommen unzählige Anfragen für Offerten. Wir haben in diesem Jahr viele Grossprojekte in der Pipeline, dies vor allem im Grossraum Zürich und in den Ballungszentren von Bern und Basel. Wir erwarten demzufolge ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2010.

**2.** Der GU hat weiterhin seine Daseinsberechtigung, da er ein unerlässlicher Partner darstellt bei grossen und komplexen Projekten. In der Schweiz decken die Aufträge mit einem GU rund 15 Prozent des Baumarktes ab. Auch in der Rolle des Totalunternehmers ist er ein verlässlicher Partner für Projektentwicklungen, vor allem in Bezug auf Investorenprojekte und Know-how.

**3.** Wir haben hohe Ansprüche an die Ökologie. Dies ist ein Punkt. Der andere ist ganz generell der Anspruch, dass wir mit Auftraggebern zusammenarbeiten, die ein partnerschaftliches Verhältnis suchen und gewillt sind, bezüglich Innovationen neue Wege zu gehen.

**4.** Die wichtigsten Punkte sind sicher der Fokus auf Innovation, Ökologie und Nachhaltigkeit. Bei der Halter Generalunternehmung sind dies aber nicht nur Modeworte. Mit der Bildung von Kompetenzzentren setzen wir konsequent auf die Zukunft. Die Halter Generalunternehmung verfügt über ein Kompetenzzentrum für innovative Technologien, etwa im Bereich der Energieeffizienz von Gebäuden, eines für die Optimierung von Planungs- und Produktionsprozessen, zum Beispiel bei Fassadenelementen, eines für Spezialhoch- und Tiefbau vor allem für komplexe Grossprojekte und eine Planungsleitung für ebensolche Grossprojekte, welche ein optimiertes Planen komplexer Projekte anstrebt. Die Basis erfolgreichen Arbeitens bilden aber motivierte und qualifizierte Mitarbeitende, welche die Halter Generalunternehmung zu einem seriösen und verlässlichen Partner machen.



Martin Kull, Geschäftsführer und Mitinhaber HRS Real Estate AG, Frauenfeld

1. Wir sind sehr gut ins 2010 gestartet und konnten bereits neue Verträge abschliessen. Die Vorzeichen stehen demnach hervorragend. Betrachtet man die Schweizer Bauwirtschaft ganz allgemein, so wird man bis Ende Jahr in gewissen Randregionen rückläufige Entwicklungen feststellen müssen. Die grossen Zentren und Ballungsräume hingegen werden mit dem gleichen Bauvolumen rechnen können. Vom Entwicklungsrückgang betroffen sind vor allem diejenigen Standorte, die mit Erschliessungsschwierigkeiten, Nutzungsrisiken und steuerlichen Nachteilen zu kämpfen haben. Insgesamt wird für den Bausektor 2010 ein leichter Rückgang erwartet. Er wird sich davon nicht vor Anfang 2011 erholen.

2. Es geht darum, das Gesamtleistungsdenken innerhalb des Bau- und Immobilienmarktes zu verstärken und die Entscheidungsträger von den Vorteilen einer Gesamtleistungserbringung zu überzeugen. Total- und Generalunternehmer können Bau(abwicklungs)prozesse beschleunigen und den Bauherren helfen, Kosten, Erträge und Renditen zu optimieren.

3. Projekte müssen aus Investorensicht interessant und rentabel sein, den heutigen Ansprüchen an innovative und ökonomisch sinnvolle Nutzungen entsprechen und den Anforderungen an eine ökologisch vertretbare und nachhaltige Bauweise gerecht werden. Wir nehmen gerne neue Herausforderungen an, doch nur dann, wenn wir das Risiko so weit als möglich auch abschätzen können. Wir betreiben keine leichtsinnige Akquisition. Wir fühlen uns der Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und den bestehenden Arbeitsplätzen sehr verpflichtet.

4. Das sind zum einen langfristiges Denken und Handeln, optimale Verbindungen und Beziehungen zu anderen Branchen, durch alle Bereiche hindurch hervorragend ausgebildete Mitarbeitende, und zum anderen gute Marktkenntnisse und das bedachte Eingehen von massvollen Risiken.



René Zahnd, Leiter Konzernbereich Implenia Real Estate, Dietlikon

1. Wir sind bei Implenia mit einem Rekordauftragsbestand ins neue Jahr gestartet und hoffen natürlich, dass wir im 2010 einen ähnlichen Erfolg vorweisen können. Die Tendenz für die Bauwirtschaft im Jahr 2010 würden wir mit vorsichtig optimistisch umschreiben. Der Wohnungsmarkt bleibt sicherlich eine starke Triebfeder unserer Branche, wobei die regionalen Unterschiede erheblich sein können. Im Büromarkt sind wir der Ansicht, dass die Talsohle noch nicht durchschritten ist. Zurückhaltung ist ebenfalls beim Bau von neuen Verkaufsf lächen angesagt.

2. Wir denken, dass das GU-Modell in Zukunft in denjenigen Projekten, in welchen komplexe Aufgaben zu lösen sind, vermehrt zum Tragen kommen wird. Konkret betrifft dies PPP beziehungsweise PPP-ähnlich strukturierte Vorhaben. Der GU wird sich in diesem Umfeld zum eigentlichen Gesamtdienstleister entwickeln (müssen).

3. Wir versuchen unserer Vision: «Die Nachhaltigkeit ist unsere Leidenschaft», bei jedem von uns geplanten und realisierten Projekt nachzuleben. Dies beginnt beim Projektentwicklungsteam etwa bereits bei der Auswahl des «richtigen Standortes». Dieser «richtige Standort» ist nicht unbedingt dort, wo bebaubares Land zur Verfügung steht, sondern dort, wo die künftigen Nutzer möglichst kurze Wege zur Arbeit, für alltägliche Besorgungen und für die Freizeitgestaltung haben, also in den Zentren, in Zentrumsnähe und in unmittelbarer Nachbarschaft zum öffentlichen Verkehr.

4. People, people und noch einmal people. Nur wer die besten Leute in seinen Reihen weiss, kann sich gegenüber unseren Konkurrenten abheben, kann die Kunden von unserer Kompetenz überzeugen. Persönlich bin ich zudem von der Arbeit in interdisziplinären Teams überzeugt. Die Anforderungen an den General- und Totalunternehmer werden immer grösser, die zu offerierenden Leistungen immer komplexer. Der Totalunternehmer der heutigen Zeit hat sich daher immer häufiger nicht nur mit Fragen der Planung und der Realisierung, sondern auch mit Fragen der Finanzierung, des Betriebs usw. zu beschäftigen. Dabei verlangen die Kunden in sämtlichen von ihnen angefragten Segmenten höchste Professionalität. Es genügt also nicht (mehr), «nur» ein Allrounder zu sein.



Sandro Polo, CEO und Delegierter des Verwaltungsrates p-4 AG, Zug

1. Die p-4 AG konnte bereits Anfang des Jahres einige interessante Neu- und Umbaufträge akquirieren und konnte sich somit frühzeitig eine sehr gute Personalauslastung für das Jahr 2010 sichern. Dazu beigetragen haben natürlich auch die zahlreichen Bauobjekte, welche im 2009 gestartet sind und sich noch im Bau befinden. Auch diverse Eigenentwicklungen konnten erfolgreich in die Ausführungsreife überführt werden und tragen somit auch zum hervorragenden Start ins 2010 bei. Die Schweizer Bauwirtschaft zeigt sich bislang erstaunlich resistent und wird die Krise erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung zu spüren bekommen.

2. Eine GU/TU wird vielfach erst dann ins Spiel gebracht, wenn die Risiken von der Bauherrschaft nicht mehr alleine übernommen werden können. Im Laufe der Zeit wurde immer mehr versucht, noch mehr Risiken auf die GU/TUs abzuwälzen, was zu einigen Disputen geführt hat. Dies hat sich hauptsächlich in der Ausformulierung und Aushandlung der Werkverträge manifestiert. Oft wird die GU/TU als Konkurrent der Architekten dargestellt, was so nicht ganz stimmt. Wir sehen uns mehr als Ergänzung dazu.

3. Als oberstes Kriterium steht immer die Wirtschaftlichkeit eines Bauauftrages. Ein Objekt muss gewinnbringend ausgeführt werden können. Wer keinen Gewinn erwirtschaftet, geht über kurz oder lang ein. Und sollten nach zwei Jahren Garantearbeiten an einem Objekt ausgeführt werden, wäre es doch von Vorteil, wenn das Unternehmen noch existiert, oder nicht? Weitere Kriterien für die p-4 AG sind die geografische Lage, die Objektgrösse und die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen.

4. Die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches General- und Totalunternehmen sind gut ausgebildete, loyale und ehrliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Spass an der Arbeit haben. Denn nur mit gutem Personal kann auch eine gute Qualität ausgeführt werden, eine ehrliche und offene Kommunikation mit der Bauherrschaft, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Architekten, Fachplanern und Subunternehmern und eine permanente Qualitätssicherung. Doch der wichtigste Faktor, der alle Faktoren in sich vereint, sind die zufriedenen Kunden.