

Schweizer Bautagung

Wie Risiken zu Chancen werden

Mancher Bauunternehmer stürzt sich kopfveran in die Arbeit – ohne einen Gedanken an potenzielle Risiken zu verschwenden. Doch das kann ins Auge gehen, wie die Konkursstatistik zeigt. Dabei hilft bereits ein einfaches Risikomanagement, möglichen Negativereignissen präventiv entgegenzuwirken und sich auf erfolgskritische Szenarien vorzubereiten.

Von Gabriel Diezi

Bauunternehmer sind sich gewohnt, Risiken einzugehen. Und das ist gut so. Denn wer das kleinste Risiko scheut, geht das grösste ein, wie der Volksmund weiss. Gleichwohl sollte ein Baumeister keine unnötigen Risiken

eingehen. Doch das ist oft einfacher gesagt als getan. In einem zunehmend komplexer werdenden Marktumfeld muss er alle wesentlichen Risiken frühzeitig erkennen, diese nüchtern analysieren und effektiv managen, um so den langfris-

tigen Erfolg seines Unternehmens sicherzustellen. Gelingt dies, können Risiken durchaus zu Chancen mutieren.

Im Zentrum der Schweizer Bautagung 2018 stand der sinnvolle Umgang von Unternehmern

mit den unterschiedlichsten Risiken der Baubranche. Organisiert wurde die gut besuchte Veranstaltung Ende November vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Baumeisterverband (SBV) und dem Campus Sursee.

Die ganze Risikolandschaft im Blick

«Risiko ist nichts anderes, als die Abweichung von dem, was wir erwartet haben», sagt Markus Bindschädler, CEO der Zofinger Bauunternehmung Vanoli AG. «Wir können diese Unsicherheit entweder durch Standardisierung minimieren oder ihr durch Flexibilität und Lernen kompetent begegnen.» Der Mensch neige dazu, Risiko als Gefühl wahrzunehmen. Doch es gehe auch ana-

lytisch und reflektiert, schliesslich sei Risiko mathematisch ausgedrückt eine Funktion von Ausmass und Wahrscheinlichkeit, so Bindschädler. Bei der Abschätzung der beiden Variablen müsse man sich aber bewusst sein, dass eigene Emotionen und die subjektiv konstruierte Wirklichkeit immer eine Rolle spielen.

Um die relevanten Risiken zu identifizieren, darf der Baumeister gemäss Bindschädler nicht nur an ein Ort schauen: «Er muss immer die ganze Risikolandschaft seines Unternehmens im Blick haben.» Dazu gehörten unter anderem so unterschiedliche Aspekte wie Arbeitssicherheit, Markt, Organisationsstruktur, Innovationsfähigkeit und Unternehmenskultur. Bei der Bewertung eines Risikos gelte es dann individuell skaliert abzuschätzen, wie schwer ein allfälliges Ereignis einwirken würde, wie lange allfällige Folgen nachwirkten und wer davon betroffen wäre. So erhalte man unterschiedliche Risikoprämien. Es sei zudem wichtig, die individuelle Marktsensitivität zu kennen, also wie stark das Unternehmen auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren würde. «Das alles hilft uns aber nur, wenn wir auch wissen, wie hoch unser Eigenkapital ist, und ob dieses ausreicht, um selbst schwierige Situationen zu überstehen», umschreibt Bindschädler den entscheidenden Faktor Risikofähigkeit.

Gemanagte Risiken tun weniger weh

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit Chancen und Risiken verbunden. So sieht dies auch Gian Reto Lazzarini, Delegierter des Verwaltungsrats der Butti Bauunternehmung AG. «Ein Baumeister muss beim Eintritt eines Ereignisses entscheiden und handeln, sonst wäre er kein Unternehmer, sondern ein Verwalter.» Ein modernes Risikomanagement könne ihm dabei helfen, sei er dank diesem doch auf mögliche erfolgskritische Szenarien besser vorbereitet. Unverändert gilt jedoch, dass sich ein Risikomanagement mit der Zukunft befasst und diese weder beeinflussen noch voraussagen kann. «Als methodisches Vorgehen ermöglicht es aber, potenzielle Negativereignisse zu identifizieren, zu analysieren und bereits präventiv geeignete Gegenmassnahmen vorzubereiten», so Lazzarini. Deshalb sei das Risikomanagement auch eine strategische Führungsaufgabe und bei Butti in der Verantwortung des Verwaltungsrats.

Wer sich systematisch mit Risiken auseinandersetzen will, muss gemäss Lazzarini jeweils drei Fragen beantworten:

- Ist das Eintreten des Ereignisses voraussehbar oder nicht?
- Ist das Schadensausmass kalkulierbar oder nicht?
- Und handelt es sich um ein Risiko innerhalb oder ausserhalb der Organisation?

Für einen effizienten, strukturierten und proaktiven Umgang mit Risiken sei eine Risiko-



«Ein Baumeister muss beim Eintritt eines Ereignisses entscheiden und handeln, sonst wäre er kein Unternehmer, sondern ein Verwalter.»

Gian Reto Lazzarini,
Delegierter des Verwaltungsrats der Butti
Bauunternehmung AG, Pfäffikon SZ

bewertung zwingend erforderlich, betont er. Erst wenn alle Risiken identifiziert und bewertet sind, könne man konkrete Handlungsalternativen evaluieren, so Lazzarini. «Präventive Massnahmen können helfen, bedeutende Risiken zu vermeiden oder zu vermindern und allfällige Auswirkungen zu begrenzen.» Vernachlässigbare Risiken gelte es hingegen bewusst zu akzeptieren.

2011 hatte Lazzarini die Pfäffiker Butti Bauunternehmung AG übernommen. Damals seien er und sein Team fest davon überzeugt gewesen, alle Risiken im Griff zu haben. Ein systematisches Risikomanagement hätten sie bei ihrer Unternehmensgrösse weder für notwendig noch angebracht gehalten. Doch im Rahmen der Umstellung des Managementsystems im Jahre 2014 habe er seine Meinung geändert. Der Faktor Zeit sei in der Regel bei der Bewältigung eines unerwünschten Zustands wichtig. Wenn die Reaktion darauf bereits im Voraus geplant sei, gewinne man Zeit, und die unternehmerische Handlungsfreiheit bleibe erhalten, erläutert Lazzarini. «Wer über eine Klippe springt und sich erst im freien Fall überlegt, wie er seine Flügel bauen will, hat den Faktor Zeit vermutlich falsch eingeschätzt.»

Herausforderung Nachfolge

Die Nachfolge in familiengeführten Bauunternehmen ist per se kein Risiko. «Schliesslich liegt deren Eintretenswahrscheinlichkeit bei hundert



Vordringen ins Schwarze unter Tage:
Eine unternehmerische Tätigkeit birgt immer
Risiken. Ein Baumeister sollte sie jedoch
rechtzeitig erkennen und richtig managen.

Prozent», führt Thomas Bornhauser mit einem Augenzwinkern aus. Der Inhaber der UBBO Unternehmensberatung und langjährige Dozent am Campus Sursee warnt jedoch, dass die Nachfolge zum Risiko werden könne, wenn man sie nicht rechtzeitig angehe und regle. Tatsächlich planen aber nur rund 40 Prozent der Baumeister ihre Nachfolge. Fakt ist aber auch, dass durchschnitt-

würdigkeit eines Unternehmens hänge hingen von der eigenen Position in Markt und Wettbewerb ab, erläutert Bornhauser: «Letztlich ermöglicht nur eine ausgewiesene Ertragskraft den erfolgreichen Vollzug der Nachfolge.» Die Bewertung des Unternehmens und die Festlegung des Kaufpreises seien «wichtig, aber nicht alles».

Als Unternehmer ist es zudem ganz entscheidend, sich frühzeitig mit verschiedenen Nachfolge-Szenarien auseinanderzusetzen. Heute erfolgt gemäss Bornhauser die Regelung der Nachfolge bei Bauunternehmen je zu einem Drittel familienintern, mittels Management-Buy-out, also indem eigene Firmenkader das Unternehmen kaufen, sowie durch die Übernahme der Firma durch externe Baukader. Und wenn das alles nicht gehe, brauche der Baumeister einen Plan B, so Bornhauser: «Dann muss auch die geordnete Betriebschliessung ein Thema sein.»

Innovativ und dennoch sicher

Über die technischen Risiken einer spezialisierten Bauunternehmung mit hohem Innovationsdruck kann Thomas Gasser als ehemaliger Verwaltungsratspräsident und CEO der Gasser Felstechnik AG aus eigener Erfahrung sprechen. «Das Arbeiten am und im Fels erfordert moderne Technik und birgt gleichzeitig hohe Risiken», betont er. Diese würden von ganz unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Einerseits vom Bauherrn, dem Zeitdruck, der Geologie und den meteorologischen Bedingungen, andererseits von den gesetzlichen Vorschriften für Gebirgsbaustellen und der gelebten Sicherheitskultur der Leute vor Ort. Im Sinne eines glaubwürdigen Qualitätsmanagementsystems habe er eines Tages entschieden, sein Unternehmen ISO-zertifizieren zu lassen. «Denn als Führungskraft war es mir immer wichtig, das vorzuleben, was ich denke.»

Bei anspruchsvollen Baustelleninstallationen müsse man auf einen verlässlichen rückwärtigen Dienst zählen können, so Gasser weiter, weshalb zehn Prozent der Gasser-Mitarbeiter dort arbeiteten. Zudem komme der Arbeitsvorbereitung grosse Bedeutung zu: «Als spezialisierte Unter-



« Das Risiko bei der Unternehmensnachfolge liegt eher beim übergebenden Unternehmer als beim übernehmenden Nachfolger. »

Thomas Bornhauser, Inhaber UBBO Unternehmensberatung

lich 70 Prozent der Schweizer Bauunternehmen erfolgreich übertragen werden und anschliessend mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent mindestens fünf Jahre überleben. «Tatsächlich scheint das Risiko bei der Unternehmensnachfolge also eher beim übergebenden Unternehmer zu liegen, als beim übernehmenden Nachfolger», so Bornhauser.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei der Unternehmensnachfolge wird grundsätzlich von zwei Faktoren beeinflusst: der Nachfolgefähigkeit und der Nachfolgewürdigkeit. Unter ersterer sind gemäss Bornhauser die sachlichen, organisatorischen und finanziellen Strukturen zu verstehen, die den Vollzug der Nachfolge unterstützen. Diese strategischen Komponenten gelte es mit genügend Vorlaufzeit zu optimieren. Die Nachfolge-

Wer in Szenarien denkt, ist bereit

Doch Bauunternehmungen würden heute zumeist ein «überschaubares Ertragspotenzial bieten», formuliert es der Branchenkenner freundlich. «Ein potenzieller Nachfolger ist aber darauf angewiesen, seinen Kaufpreis innert längstens 10 Jahren aus betrieblichen «Überschüssen» zu refinanzieren – egal, ob fremd- oder eigenfinanziert», betont Bornhauser. Das erhebliche betriebsnotwendige Vermögen sowie der stete Investitionsbedarf, der künftig aufgrund der Digitalisierung eher noch zunehmen werde, seien weitere charakteristische Hürden auf dem Weg zur Nachfolgelösung. «Ein Baubetrieb ist dann existenziell gefährdet, wenn er die betrieblich notwendigen Investitionen nicht mehr zu erarbeiten vermag», bringt es Bornhauser auf den Punkt.

Vom Umgang mit Marktrisiken

Steht der Baubranche nach über fünfzehn Jahren mit hohen Umsatzzuwächsen die grosse Korrektur unmittelbar bevor? «Wir rechnen mit keinem baldigen Einbruch, mittelfristig sind Korrekturen jedoch unausweichlich», betonte Fabian Waltert, Immobilienökonom bei der Credit Suisse, an der Schweizer Bautagung. Insbesondere im Bau von Mehrfamilienhäusern seien bedeutende Überkapazitäten aufgebaut worden.

Der Wettbewerb habe sich in den letzten Jahren verschärft, das zeige die sehr tiefe durchschnittliche Gewinnmarge im Bauhauptgewerbe, die unter drei Prozent liege. Viele Baumeister hätten «nur in sehr begrenztem Umfang vom Immobilienboom profitieren können» und versucht, dem Margendruck durch Diversifikation in vor- und nachgelagerte Branchen zu entkommen, so Waltert. Als wahrscheinlichstes Mittelfrist-Szenario erachtet der CS-Ökonom eine Kombination aus robuster Wirtschaftsentwicklung und langsamen Zinsanstiegen: «Dabei dürfte das Bauhauptgewerbe vorerst die Umsätze noch annähernd halten können.»

Es zeichne sich jedoch ab, dass die Baubranche auf «so etwas wie eine sanfte Landung» zusteuere, meint Waltert. Für die wohl bevorstehende Abschwungphase rät er allen Bauunternehmern, ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber Marktrisiken zu erhöhen. Wenn sich die Marktlage verschlechtere, habe dies zwar für jeden der Akteure Folgen, aber nicht zwingend für alle im gleichen Ausmass. Denn auch systematische Risiken könne man durch die richtige Strategie entschärfen, etwa durch eine breite geographische Verteilung der Aufträge oder die Tätigkeit in verschiedenen Segmenten.

«Weniger anfällig dürften zudem diejenigen Unternehmen sein, die nicht nur im Neubau stark sind, sondern auch über reiche Erfahrung in den Bereichen Modernisierung, Umbau und Sanierung verfügen», sagt Waltert. Geringe Fixkosten und eine solide Kapitalbasis seien zudem unabdingbar genauso wie die gezielte Förderung von Innovation und Kooperation. (gd)

Bild: 88studio/Shutterstock



Wie viel liegt drin? Ein Bauunternehmer muss sich regelmässig darüber Rechenschaft ablegen, welche Risiken er eingehen will und kann.

nehmung benötigen wir ein verhältnismässig grosses Lager mit 25 000 erfassten Artikeln, denn Unterhalt und Logistik müssen in unserem Bereich einfach stimmen. Nur so können wir sauber, sicher und qualitätsbezogen funktionieren.» Gasser Felstechnik setzt als klassischer Nischenplayer zudem häufig innovative Spezialgeräte ein, die man teilweise selbst entwickelt und konstruiert hat. Und dann gelten gemäss Gasser plötzlich ganz andere Spielregeln: «Sie werden dann zum Inverkehrbringer eines neuen Produkts und müssen die CE-Konformität selbst nachweisen.» Der wichtigste Faktor bei der Beherrschung technischer Risiken seien denn auch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter.

Die richtige Art zu digitalisieren

Um technischen Fortschritt geht es auch beim Thema Digitalisierung. Doch stellt dieses für den Baumeister ein Risiko dar oder doch eher eine Chance? Für Zafer Bakir, Leiter Digitalisierung und IT beim SBV, gilt es zuerst einmal zu klären, was darunter zu verstehen ist. Der Begriff Digitalisierung umfasse alles, was dazu führe, dass «analoge Daten oder Prozesse digital werden». Auf dem Bau sei deshalb Digitalisierung nicht einfach gleichbedeutend mit Building Information Modeling, betont Bakir. Klar zählt BIM dazu. Schliesslich basiert die ganzheitliche, kooperative Arbeitsmethode zur modelbasierten Planung,

Errichtung und Bewirtschaftung sowie zum Rückbau von Bauwerken auf neuester Technologie. Doch auch der Einsatz eines motorisierten Tachymeters bei der Vermessung sei beispielsweise Teil der Digitalisierung, findet Bakir.

Ansetzen will der SBV-Digitalisierungsverantwortliche in seiner Arbeit jedoch an einem anderen Punkt: «Es gibt eine richtige Art zu digi-

tom Baumeister getragen und vorangetrieben werden.» Neue Maschinen, Geräte oder Computerprogramme zu kaufen, sei einfach. «Eine Kultur zu verankern, die digitale Veränderungsprozesse im Unternehmen positiv fördert, ist die viel grössere Herausforderung», betont Bakir. Um das Risiko zu minimieren, gelte es realistische Ziele zu definieren sowie geeignete Strukturen und

« Bei der Beherrschung technischer Risiken sind qualifizierte und motivierte Mitarbeitende das Wichtigste. »

Thomas Gasser, ehemaliger Verwaltungsratspräsident und CEO der Gasser Felstechnik AG



talisieren und eine falsche!» Viele der Akteure im Bauhauptgewerbe würden sich engagiert und Kopf voran in die ganze Sache stürzen, dies aber leider oft ohne Strategie und Plan. Dabei sei Digitalisierung Chefsache. Bakir: «Die digitale Transformation muss als Veränderungsprozess, der alle Bereiche des Unternehmens umfasst,

Rahmenbedingungen zu schaffen. Jeder Baumeister müsse sich heute fragen, wo er bezüglich der Digitalisierung stehe und wohin er wolle. Besonders wichtig ist es aber gemäss Bakir, dabei «die eigenen Mitarbeiter ins Boot zu nehmen» und mit der digitalen Transformation möglichst früh zu starten. ■