

«DER BAUMARKT IST IN DER SCHWEIZ EINE REGIONALE ANGELEGENHEIT»

Im Gespräch erläutert Alfred Müller, wie das erfolgreiche Innovationsmanagement der Stutz AG funktioniert und warum sein Unternehmen in der Lehrlingsausbildung Erfolg hat.

Mit Ihrem Vater war die 3. Generation an Bord der Stutz AG. Haben Sie als Jugendlicher den Druck verspürt, dereinst in die Firma eintreten zu müssen?

Alfred Müller: Vonseiten der Familie überhaupt nie, vonseiten von Freunden gab es hin

mit der Firma verbunden war, nicht zuletzt weil ich als Schüler während der Ferien in der Firma arbeiten konnte.

Sie haben Bauingenieur studiert – aus freien Stücken oder um in die Stutz AG eintreten zu können?

Müller: Aus freien Stücken, aber im Bewusstsein, damit eine erste Weichenstellung vorgenommen zu haben. Tatsache ist, dass ich mich bei meinen Ferienjobs mit dem Bauvirus angesteckt habe. Die Branche hat mich fasziniert.

«Neu ist, dass alles auf der Baustelle stimmen muss, dass keine Fehler passieren dürfen.»

und wieder einen Spruch, den man manchmal ernst nahm und manchmal nicht. Allerdings kann man sagen, dass ich seit meiner Jugend

sache ist, dass ich mich bei meinen Ferienjobs mit dem Bauvirus angesteckt habe. Die Branche hat mich fasziniert.

Als Sie mit 33 Jahren in die Firma eintraten, nahm Ihr Vater noch Funktionen wahr. Gab es einen Vater-Sohn-Konflikt?

Müller: Als ich ins Mutterhaus wechselte, brachte ich sieben Jahre Berufspraxis mit, je zur Hälfte als projektierender Bauingenieur und als Bauführer. Auch wenn ich mit diesen Erfahrungen später nicht in jeder Frage gleicher Meinung gewesen bin: Einen Vater-Sohn-Konflikt gab es während der Zeit unserer Zusammenarbeit nie. In den strategischen Zielen bestand immer Übereinstimmung. Diskussionen gab es wohl, wir waren ja beide engagiert und wollten das Beste für die Firma. Wir vermochten aber jederzeit, das Geschäftliche vom Familiären zu trennen.

Wollten Ihre Geschwister nie eine operative Funktion in der Firma übernehmen?

Müller: Nein, sie sind aber Mitglieder des Verwaltungsrates der Holding.

Wie gelingt die Stabsübergabe in Familienunternehmen?

Müller: Indem die ältere Generation Vertrauen in die junge Generation hat und ihr den notwendigen Handlungsspielraum gibt. Ich möchte betonen, dass das Thema Generationenwechsel nicht nur Familien betrifft. Langjährige Mitarbeitende ziehen sich irgendwann altersbedingt zurück, sie werden durch jüngere Angestellte ersetzt. Auch in dieser Situation muss die ältere Generation loslassen können.

Welche organisatorischen Schritte haben Sie unternommen, um der Firma eine erfolgreiche Zukunft zu sichern?

Angaben zum Gesprächspartner

Studium:

Bauingenieur an der ETH Zürich

Familie:

Verheiratet, zwei erwachsene Söhne

Beruf:

VR-Präsident und Vorsitzender der Gruppenleitung Stutz AG Bauunternehmen, Familienunternehmen in vierter Generation mit Gesellschaften in St. Gallen, Frauenfeld und Hattwil, 750 fest angestellten Mitarbeitenden im Bauhauptgewerbe, davon rund 50 in der Berufsausbildung

Ausserberufliche Erfahrungen:

Berufs- und Arbeitgeberverbände:

- Vorstand Thurgauer Gewerbeverband TGV
- Vorstand Industrie- und Handelskammer Thurgau IHK TG
- Vorstand Thurgauer Baumeisterverband TBV

▪ Obmann Forum der überregionalen Firmen FÜF des SBV (2007–2011)

Pädagogisches Engagement:

- Aufsichtskommission der Erwachsenen-Maturitätsschule TG/SH
- Vizepräsident im Schulrat der Fachhochschule St. Gallen FHS
- Präsident des Hochschulrats der Pädagogischen Hochschule Thurgau PHTG (2002–2014)

Soziales Engagement:

- Vorstand Verein Betula, leben lernen leisten, Romanshorn
- Stiftungsrat «Die Chance», Stiftung für Berufspraxis in der Ostschweiz

Thurgauer Apfel

Die Stutz AG erhält am 8. März 2017 den «Thurgauer Apfel», den Motivationspreis der Thurgauer Wirtschaft.



Alfred Müller
Mit ihm als VR-Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung der Stutz AG ist die 4. Generation im Familienunternehmen tätig. Fotos: zvg

Müller: Wir geben uns Mühe, mit den Besten mithalten. Wir sind überzeugt, dass das Baugewerbe noch viel mehr Initiativen in Bezug auf Innovationen entwickeln müsste. Andere Branchen und die wichtigsten Bauzulieferer machen es uns vor. Unsere mehrjährige Strategie ist über eine Menge möglicher Entwicklungsschritte in allen Sparten definiert. Ihre Umsetzung erfolgt rollend und ist in der Regel über mehrere Ebenen organisiert. Wichtig ist, dass nicht nur die finanziellen, sondern vor allem die personellen Ressourcen bereitgestellt sind und dass das Ziel stimmt. Im Idealfall streben wir eine sorgfältige Vorbereitung, eine zügige Einführung und eine langfristige Verbreiterung an. Konkret führen wir ein Verbesserungsvorschlagswesen, bei dem alle Vorschläge an ihre Vorgesetzten abgegeben können. Die nächste Stufe ist die GL, die Rückmeldungen zu den Vorschlägen machen muss.

Wie ist die Stutz AG darauf gekommen?

Müller: Das war ein kontinuierlicher Prozess, den wir eigenständig laufend weiterentwickelt und verbessert haben.

Gibt es Erfolge, Innovationen, die ohne das gezielte Innovationsmanagement nicht möglich gewesen wären?

Müller: Unsere Innovationskultur lebt von den zahlreichen kleinen «Fort-Schritten», die aus den verschiedensten Kreisen angestossen werden, von den Verbesserungsvorschlägen unserer Mitarbeiter bis hin zu den Strategie-Workshops der Verwaltungsräte.

Müller: Wir haben die Frontarbeit am Markt bis in die «Fingerspitzen» dezentralisiert und die unterstützenden Fachdienste ebenso konsequent gebündelt. Der Baumarkt ist in der Schweiz eine lokale oder regionale Angelegenheit, daher bearbeiten wir den Markt mit einer Vielzahl regionaler Einheiten, so sind wir sehr gut vernetzt, ohne dass sich die Business-Units verzetteln.

krisen und Rezessionen bewältigen müssen. Neu ist indes, dass alles auf der Baustelle stimmen muss, dass keine Fehler passieren dürfen, weil man sonst beim Bau als Bauunternehmer draufzahlt. Das Risiko, dass man sich bei einer Kalkulation verschätzt, ist heute grösser als früher.

Ihr Rezept dagegen?

Müller: Man muss «am Ball» bleiben.

Sie blicken auf viele Berufsjahre zurück – wie hat sich die Baubranche verändert?

Müller: Positiv war der Fortschritt in vielen Bereichen wie der Materialtechnologie, den Arbeitsprozessen und dem Inventar. Die Baubranche ist dank diesen Entwicklungen bedeutend technischer und leistungsfähiger geworden. Negativ ist, dass die Hektik zu- und die Vertrauenskultur entlang der (zu) vielen Schnittstellen abgenommen hat.

Hat der Kostendruck zugenommen?

Müller: Der Margen- und der Zeitdruck haben sich erhöht, ganz klar. Der Markt war zwar immer schon umkämpft, und wir haben Bau-

Ist Lean Management ein Thema?

Müller: Ja, aber viel wichtiger ist die Pflege und Weiterentwicklung des Kundennutzens, basierend auf der Qualität der Mitarbeiter, dem Berufsnachwuchs, der Risikobeherrschung und der Innovationskraft.

Ihr Unternehmen wird am 8. März 2017 den Motivationspreis der Thurgauer Wirtschaft entgegennehmen können. Eine der Begründungen für die Vergabe lautete, Ihr Unternehmen würde ein gezieltes Innovationsmanagement betreiben. Wie machen Sie das?

Fortsetzung auf Seite 26 ►

► Zudem würdigte die Jury das Qualitätsmanagement Ihres Unternehmens. Erzählen Sie etwas dazu.

Müller: Wir dürfen sicher sagen, dass wir über ein sehr gut gelebtes Qualitätssystem verfügen. Die Arbeitsprozesse sind auf allen Stufen, quer durch alle Sparten und auf den kleinsten Baustellen genauso wie auf den grössten zweckmässig und umsichtig geplant, korrekt umgesetzt und rückverfolgbar dokumentiert. Das heisst nicht, dass uns nicht auch hin und wieder ein Fehler passiert, der zu einem Mangel führen kann. Dann ist die Fehlerkultur entscheidend: Zum Mangel stehen, ihn beheben und aus dem Fehler lernen. Ganz nach dem Motto: Macht man einen Fehler zum ersten Mal, dann ist es kein Fehler, erst beim zweiten Mal, wobei es diesen Fall zu verhindern gilt. Deshalb ziehen wir aus Fehlern Lehren, die wir kommunizieren.

Stichwort Digitalisierung des Baus: Fluch oder Segen?

Müller: Eine nicht zu umgehende Gegebenheit mit vielen Chancen und ebenso vielen Risiken.

Ist in Ihren Augen die Schweizer Baubranche zu wenig aktiv in Sachen Digitalisierung?

Müller: Das würde ich so nicht sagen. Aber die vielen Schnittstellen auf dem Bau erleichtern das Vorwärtsschreiten sicher nicht.

Was macht Ihr Unternehmen in Sachen Digitalisierung?

Müller: Ende 2017 werden alle unsere Baustellen voll digital vernetzt sein.

Wo sehen Sie die Zukunft der Digitalisierung?

Müller: Der Datenaustausch bei der Planung wird sehr viel mehr digital erfolgen. Das ist heute, muss ich sagen, noch nicht der Fall, auch wenn viele von BIM reden. In der Vorfabrikation wird es eine digitale Fertigung geben, und auch Roboter, die mauern, sind denkbar.

Denken Sie, dass die Vorfertigung im Bauhauptgewerbe zunehmen wird?

Müller: Davon gehen wir aus.

Wird es eine Systematisierung geben?

Müller: Auch das ist denkbar.

Zu etwas ganz anderem: Sie haben sich im SBV engagiert und unter anderem das

Forum überregionaler Firmen FÜF mitgegründet. Was war Ihre Motivation dafür?

Müller: Das Forum für überregionale Firmen FÜF ist vor elf Jahren aus dem SBI, dem Verband Schweizer Bau-Industrie, entstanden. Der Zweck war die Bündelung der Arbeitgeberinteressen der 20 bis 25 grössten Bauunternehmen mit dem Ziel, ein wichtiges Sprachrohr an der DV und für den ZV zu sein. Dies bedarf einer sorgfältigen Informationspolitik und einer offenen Diskussionsplattform zur Meinungsbildung. Das Forum ist dazu sehr gut geeignet. Ich engagiere mich gerne für eine Sache, die Sinn stiftet und zu Resultaten führt. Ebenso habe ich mich in diesen Jahren als Vertreter des Bauhauptgewerbes in der Plattform «Zukunft Bau», einer Initiative von «bauenschweiz» und den Hochschulen, sehr engagiert.

Daneben waren Sie auch politisch engagiert. Wünschen Sie sich, es gebe mehr politisch aktive Bauunternehmer?

Müller: Ja unbedingt. Es gibt so viele Möglichkeiten, sich nützlich zu machen: Meine Schwerpunkte waren in den ersten zwölf Jahren Energie und Umwelt, Raumplanung und Wirtschaftsstandortförderung. In den zweiten zwölf Jahren habe ich mich mit Schwerpunkt der Bildung, also der Zweitwegmatura, der Fachhochschule St. Gallen und der Pädagogischen Hochschule Thurgau gewidmet. Diese Aufgaben waren immer auch eine Inspiration für die berufliche Tätigkeit. Allerdings habe ich nie für ein nationales politisches Mandat kandidiert, weil der Zeitaufwand für einen Unternehmer zu hoch ist. Ich denke, das ist auch der Grund, warum es wohl mehr Bauunternehmer, die sich auf kantonaler Ebene engagieren, gibt als solche, die national politisieren. Auf kantonaler Ebene ist der Zeitaufwand nicht gar so gross.

Dem Bauhauptgewerbe fehlt zunehmend der Nachwuchs. Was macht Ihre Firma in Sachen Lehrlingssuche?

Müller: Mit dem Lehrlingswesen beginnt der Innovationsprozess. Wir haben das Glück, einen vollamtlichen Lehrlingscoach zu haben sowie ein sehr gutes Auswahlverfahren, so-

dass unsere Lehrlinge eine sehr hohe Abschlussquote haben. Dass unsere Lehrlinge in der Lehre reüssieren, spricht sich herum. So bekommen wir einen guten Namen und können unsere Lehrstellen besetzen.

Viele Unternehmer sagen: Lieber keinen Lehrling als einen schlechten. Ist das auch Ihre Ansicht?

Müller: Es kommt darauf an, was mit «schlecht» gemeint ist. Der Bau ist sicher definitiv zu anspruchsvoll für Trittbrettfahrer, die zum Beispiel faul, liederlich oder unzuverlässig sind oder die mit «zwei linken Händen» auf die Welt gekommen sind. Aber wenn mit «schlecht» «nur» die Schulnoten gemeint sind, sind wir anderer Meinung. Wir können uns wirklich nicht beklagen über die Qualität der jungen Generation. Es stecken in ihr genauso viele positive Fähigkeiten wie in allen Generationen zuvor. Man muss sie nur erkennen, fordern und fördern.

Welche Entwicklung bereitet Ihnen Sorge?

Müller: Vieles, das zurzeit politisch «aus dem Ruder läuft», allem voran die Hetze gegen den freien Personenverkehr und gegen die bilateralen Verträge.

Die Stutz AG ist in drei AG gegliedert. Warum?

Müller: Das waren vor zwanzig Jahren noch viel mehr kleine Gesellschaften. Wir haben tüchtig gestrafft. Mit den zwei Bauunternehmen und der Baudienstleisterin haben wir eine flexible Organisation, die zweckmässig führbar und in ihren regionalen Märkten gut verankert ist. Und wir agieren unter einem Namen, der «Marke» «Stutz».

Wo wünschen Sie sich, dass die Stutz AG in zehn Jahren steht?

Müller: Qualitativ an der Spitze ihres Marktgebietes, mit einer noch breiteren Angebotspalette und mit dem Image einer Unternehmung, die Sicherheit ausstrahlt für ihre Kunden, ihre Mitarbeiter, ihre Lieferanten und das gesellschaftliche Umfeld.

Susanna Vanek



Der Lehrlingscoach der Stutz AG mit zwei Lehrlingen.



Einer der Standorte der Stutz AG: Der Werkhof in Hatswil.



Ein moderner Maschinenpark zeichnet die Stutz AG aus.



Eine der Kompetenzen der Stutz AG ist der Brückenbau.



Eines der Geschäftsfelder der Stutz AG: Der Hochbau.