



Das SokratesGroup Partner-Interview mit:

Dr. Benedikt Koch

Direktor beim [Schweizerischen Baumeisterverband](#)

Diplomierter Ingenieur-Agronom ETH und seit über fünf Jahren Direktor des Schweizerischen Baumeisterverbandes SBV. Vorher war er als Geschäftsführer bei der Infra Suisse und in verschiedenen Funktionen bei der Implenia und der Batigroup AG tätig. Benedikt Koch ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Helsana Gruppe.



Lieber Benedikt, Du hast gerade Deine VR-CAS Ausbildung in St. Gallen erfolgreich abgeschlossen. Was möchtest Du aus den Themen der Governance in die Transition des Baugewerbes einfließen lassen?

Die Einhaltung der Compliance und die Anwendung einer guten Governance sind nicht verhandelbar; dieses Credo allein nützt jedoch nichts - es muss in die Wirkung überführt werden. Ich habe dabei folgende drei Schritte vor Augen: "Strategische Ausrichtung - Realisierung - mess- und wahrnehmbare Ergebnisse".

Zwischen Ausrichtung und Realisierung braucht es einen starken Transmissionsriemen, wie wir ihn damals auf dem elterlichen Bauernhof zwischen Elektromotor und verschiedenen Maschinen eingesetzt haben. Dieser Transmissionsriemen muss gut ausgerichtet, richtig gespannt und ab und zu professionell gepflegt werden, ansonsten können weder der starke Elektromotor noch die angetriebenen Maschinen ihre volle Wirkung entfalten.

Wie werden die Mitglieder des Schweizerischen Baumeisterverbandes konkret unterstützt?

Unser Verband verfolgt verschiedene Stossrichtungen. Mit einem Trendradar versuchen wir, die mittel- bis langfristigen Entwicklungen zu erfassen, zu strukturieren und auch zu priorisieren. Der Trendradar soll den Mitgliedern Denkanstösse und Ideen für die Entwicklung ihres Unternehmens geben. Das Konzept "Baumeister 5.0" fokussiert auf die Führungsebene. Ein Schwerpunkt ist dabei die Digitalisierung. So stellen wir unseren Mitgliedern das Handbuch "BIM Building Information Modeling" zur Verfügung, anhand dessen ein Strategie-Check durchgeführt werden kann: Welche Elemente sind wichtig? Was kommt auf die Betriebe zu?

Natürlich sind Themen wie die Digitalisierung nicht für alle Mitglieder gleich bedeutend. Für uns als Verband ist es trotzdem wichtig, unsere Mitglieder à jour zu halten, damit sie auf Entwicklungen und neue Herausforderungen vorbereitet sind. Wir geben jedoch keine Strategieempfehlungen ab, das ist Sache der Unternehmer.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der zukunftsgerichteten Aus- und Weiterbildung. Hierfür haben wir den Masterplan "SBV-Berufsbildung 2030" ausgearbeitet. Darin werden sechs Bauberufe - vom Absolventen einer Attestausbildung bis zum Baumeister - unter der Mitwirkung von Arbeits- und Projektgruppen neu definiert. Die Umsetzung wird dann in unseren Ausbildungsstätten (z. B. in Sursee, Effretikon, Sulgen, Ziegelbrücke etc.) erfolgen. Mit den zwei Schritten "Information zur Verfügung stellen" und "Entwicklung der Aus- und Weiterbildung" sichern wir die langfristige Transmission und Transformation der Baubranche in zwei absolut zentralen Bereichen.



Wie geht der Verband mit ausländischen Unternehmungen um?

Der Verband ist seinen Mitgliedern gegenüber verpflichtet. Falls ausländische Unternehmungen einen Sitz in der Schweiz haben, können auch sie Mitglied des SBV werden. Wir vertreten die Meinung, dass bei der Akquisition der freie Markt spielen soll. Neben dem Angebotspreis sollen bei der Bewertung von Angeboten auch qualitative Kriterien einen wesentlichen Stellenwert einnehmen. Dafür setzen wir uns sowohl bei öffentlichen wie auch bei privaten Bauherren ein. Der arbeitsrechtliche Rahmen spielt selbstverständlich eine zentrale Rolle. Die hierzulande geltenden Arbeitsbedingungen und der Landesmantelvertrag für das Bauhauptgewerbe müssen von allen Mitspielern eingehalten werden.

Ausschreibungen für Grossprojekte, insbesondere von öffentlichen Bauherren, werden zudem vom Verband regelmässig auf ihre Korrektheit überprüft. Bei Kleinaufträgen funktioniert es etwas anders: Hier sind oft private Bauherren beteiligt, welche die Gesetzeslage nicht bis ins Detail kennen.

Du hast in Deiner Laufbahn auch direkt in Bauunternehmen für Geschäftsleitungen gearbeitet. Wie sieht die künftige Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Bauunternehmen aus der Perspektive "cradle to cradle" aus?

Es gibt bereits Anzeichen von neuen Ansätzen, jedoch sind diese in der Schweiz noch nicht marktfähig. Aktuell läuft es meist folgendermassen ab: Ein Bauherr möchte ein Projekt umsetzen und beauftragt dafür einen Planer. Es folgt die Phase der Projektentwicklung, welche oft auf den vorgeschlagenen Prozessen des SIA basiert. Gewöhnlich verlangt der Bauherr vom Planer schon sehr früh eine Aussage zu den Kosten (Budget). Wichtig wäre es jedoch, zuerst genau zu wissen, was der Bauherr überhaupt möchte. Meist fehlt in der Planungsphase die Geduld. Der Wissensinhalt und die Zeit sind in dieser Phase für den Projekterfolg von zentraler Bedeutung.

Der Mehrwert einer sorgfältigen Planung wird oft zu spät erkannt. Die Folgen: grosse Ansprüche stossen auf wenig Mittel. Meist tauchen dann viele Nebenprobleme auf, welche nicht bedacht und bewilligt wurden. Das führt wiederum zu Nachtragskrediten, und die Planung wird generell in Frage gestellt. Zu viele Projekte werden nach wie vor in einen politisch vorgegebenen Budgetrahmen gepresst, obwohl den Beteiligten eigentlich bewusst ist, dass es so nicht funktionieren kann.

Was ist Dein Vorschlag zur Verbesserung?

Es empfiehlt sich, gemeinsam Partnerschaftsmodelle zu entwickeln. Das verlangt eine hohe Informationsqualität, genügend Zeit, eine sorgfältige Kostenaufstellung und viel gegenseitiges Vertrauen. Gelingt ein Projekt, kann der Gewinn zwischen den Partnern geteilt werden. Im gegenteiligen Fall tragen die Partner gemeinsam den Verlust. Bei Partnerschaftsmodellen hat der Unternehmer zudem die Chance, den Projekterfolg bereits in der Anfangsphase positiv zu beeinflussen. Wenn alle Beteiligten frühzeitig konstruktiv zusammenarbeiten, können viele juristischen Kämpfe und Krämpfe verhindert werden, was letztendlich nicht nur Ärger erspart, sondern auch tiefere Baunebenkosten zur Folge hat.

Seitens des Verbands suchen wir zusammen mit Ingenieuren, Planern und Bauherren neue, innovative Ansätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Leider stehen uns oft veraltete, auf Interessengegensätze ausgerichtete Denkmuster im Weg. Dabei müssen wir beachten, dass sich mit der Digitalisierung verschiedene Prozesse und Systeme sowieso vom klassischen "Besteller/Lieferanten-System" entfernen. Die gegenseitigen Abhängigkeiten



werden viel grösser. Es gilt, gemeinsam und über Firmengrenzen hinweg eine gute, vertrauensvolle Projekt-Governance zu entwickeln. Die zunehmende Vernetzung verlangt nach immer engerer Zusammenarbeit, womit wir wieder beim Übertragen von Kräften, also beim Transmissionsriemen wären.

Kritiker von Partnerschaftsmodellen geben regelmässig zu bedenken, dass die aktuellen rechtlichen Grundlagen Partnerschaftsmodelle gar nicht zulassen. Das sehe ich anders: Wenn man ein Bauprojekt gemeinsam statt konfrontativ realisieren will, kann man das heute schon machen. So lässt das revidierte Bundesgesetz über das Beschaffungswesen den Dialog zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bereits in der Planungsphase zu. Und die privaten Bauherren haben sowieso grosse Freiheiten in der Ausgestaltung von Organisationen, Prozessen und Verträgen. Wo ein Wille ist, ist auch ein (erfolgreicher) Weg.

Welche Rolle übernimmt der Baumeisterverband bei der Umsetzung der SDGs, also der Sustainability Development Goals, welche ja 2015 auch von der Schweiz ratifiziert wurden?

Dieses Thema wird auch bei Bauunternehmen immer wichtiger. Insbesondere bei der Verwendung von Baustoffen ist es zentral. Die Unternehmer sind sehr daran interessiert, einen möglichst grossen Anteil des Ab- und Ausbruchmaterials aufzubereiten und als Recycling-Baustoffe wieder einzusetzen. Viele Bauherren haben jedoch Angst vor minderwertiger Qualität - was ich nicht nachvollziehen kann. Wir werden in nächster Zeit die eine oder andere technische Norm im Hoch- wie auch im Tiefbau anpassen müssen, damit die Anreize für den Einsatz von Recyclingmaterialien in die richtige Richtung gelenkt werden.

Auch wenn die konkrete Umsetzung der SDGs primär die Aufgabe der Unternehmen ist, hat der SBV im letzten Jahr eine eine Kampagne zur Kreislaufwirtschaft lanciert. Im 125. Jubiläumsjahr des Verbandes werden wir im Mai 2022 den Fokus noch stärker auf die Nachhaltigkeit legen. Auch die sozialen Aspekte bilden im Bauhauptgewerbe eine zentrale Rolle. Mit dem Landesmantelvertrag haben wir detaillierte Vorgaben, welche die sozialen Standards betreffen. Leider ist das Regelwerk in den letzten Jahrzehnten immer umfangreicher geworden. Eine Entschlackung würde sicher allen dienen. Ich möchte darauf hinweisen, dass das Bauhauptgewerbe die höchsten Handwerkerlöhne bezahlt. Ob dies in Zukunft ausreicht, um als Branche attraktiv zu sein, werden wir sehen. Wir müssen auch neue Bedürfnisse von Mitarbeitenden ernst nehmen, zum Beispiel der Wunsch nach Teilzeitarbeit. Ein Jahresarbeitszeitmodell für das Baustellenpersonal ist ein Vorschlag, den wir in nächster Zeit mit den Gewerkschaften diskutieren werden.

Besteht die Gefahr, dass Begrifflichkeiten wie Corporate Social Responsibility und Sustainability Development Goals als branchenfern taxiert werden?

Wir sind darauf bedacht, in unserer Kommunikation solche Anglizismen zu vermeiden. Gerade in der lateinischen Schweiz kommen Botschaften mit englischen Fachbegriffen nicht mit der gewünschten Wirkung bei den Adressaten an. Es werden auf Management-Ebene tatsächlich sehr viele 'moderne' Begriffe gebraucht. Aber nur dieser Begriffe wegen ändert sich die Welt nicht grundlegend. Klar: Die Einhaltung der Rahmenbedingungen und die korrekte Führung von Organisationen werden immer wichtiger. Aber schlussendlich nützt es nichts, wenn man der beste und korrekteste Arbeitgeber ist, aber Ende Jahr trotzdem kein Geld in der Kasse hat. Wir konzentrieren uns im Verband daher auf die drei Hauptpfeiler der Nachhaltigkeit, also die Ökologie, die Ökonomie und das Soziale.



Die technische Zukunft der Bauwirtschaft wird sich wohl in den nächsten Jahren stark verändern (Stichworte 'Building Information Modeling' oder 'digitale Fabrikation'). Wie sorgt der Baumeisterverband dafür, dass genügend qualifiziertes und engagiertes Fachpersonal zur Verfügung steht?

Diese Entwicklung ist schwierig abzuschätzen. Handelt es sich um eine disruptive oder eine schleichende Entwicklung? Die Modernisierung der Berufsbildung haben wir auf das Jahr 2030 ausgerichtet. Nicht alle Berufsbilder der Baubranche werden dabei gleich stark von Veränderungen betroffen sein. Es wird eine schleichende Entwicklung mit verschiedenen Pilotprojekten geben, in welcher Innovation aber nicht standardisiert werden soll. Unser Konzept "Baumeister 5.0" soll Grundlagen und Denkanstösse für Kaderleute liefern, damit sie sich für Veränderungen und neue Aufgaben fit machen können. Auch wenn Maschinen, Technologien und Daten in der Bauwirtschaft immer wichtiger werden, werden die Menschen, welche für eine Unternehmung tätig sind, den Unterschied ausmachen - vom Lernenden bis zum Chef. Faktoren wie Ausbildung, Kompetenz und Führung sind viel entscheidender als neue Technologien.

Als Verbandsdirektor und Verwaltungsrat bewegen sich Du und Deine Kollegen in zunehmend komplexen und dynamischen Umfeldern. Was für eine Rolle spielen aus Deiner Sicht Visualisierungen wie Sokrates MasterPläne bei der Prävention von Governance-Fehlern?

Als Ingenieur und Ökonom denke ich vorwiegend in Modellen. Es ist wichtig, die komplexe Realität so zu strukturieren, dass Muster erkannt werden können. Wenn die Probleme - ich nenne diese lieber Herausforderungen - eingeordnet, priorisiert und am richtigen Ort adressiert sind, kann man konkrete Massnahmen planen und umsetzen. Sokrates Masterpläne sind ein sehr gutes Instrument für die Gesamtsicht auf eine Firma oder einen Verband. Die Beteiligten entwickeln eine gemeinsame Sprache sowie ein gemeinsames Verständnis für unterschiedlichste Themen, sei dies auf strategischer oder auf operativer Stufe. Meine Aufgabe als Verbandsdirektor besteht im Wesentlichen darin, sorgfältige Planungen zu machen, die Resultate zu prüfen und bei Bedarf notwendige Korrekturmassnahmen einzuleiten, ganz nach dem Prozess "PLAN - DO - CHECK - ACT". Viele Unternehmen sind zwar sehr gut im DO, manchmal auch im PLAN. Zum CHECK und ACT dringen sie dann aber meist nicht mehr vor, weil die Luft nach dem DO draussen ist. Ein Instrument wie SokratesMasterPlan ermöglicht es, diese Schritte sehr schnell und effizient umzusetzen. So kann man eine Firma oder einen Verband sehr gut über die Vereinbarung von Zielen und nicht über das Verteilen von Arbeiten führen. Ich garantiere Ihnen: die Mitarbeitenden werden es zu schätzen wissen.

Vielen Dank Benedikt für Deine interessanten Antworten.

www.sokratesmapconcept.com

Tel.: +41 44 724 26 86

