

Roland Fisch

Leiter der Implenia Prime Buildings seit 2007 und Mitglied des Kernteams der Implenia Group. Implenia Prime Buildings ist für den Aufbau des Hochbaugeschäftes im Ausland zuständig. Zuvor arbeitete Roland Fisch als Architekt und leitete ein grösseres Architekturbüro in Zürich. Ausbildung als Architekt FH und Nachdiplom im General Management.

www.implenia.com

| | 3 **Die Internationalisierung der Bauwirtschaft**

Trotz der Harmonisierung der Baustandards ist Qualität nicht gleich Qualität! Im Kontext des weltweiten Beschaffungsmarkts bleibt die Frage nach einer entsprechenden CO₂-Bilanz unbeantwortet. Die Internationalisierung der Bauwirtschaft hat einen grenzüberschreitenden Dienstleistungsmarkt zur Folge, der vielfältige Implikationen in sich birgt.

«Strabag kauft in der Schweiz zu», «Karl Steiner AG mehrheitlich nach Indien verkauft» und «Implenia baut aufs Ausland». Dies sind ein paar Titel aus Schweizer Zeitungen der letzten Zeit. Immer mehr Unternehmungen aus dem Ausland interessieren sich für den Schweizer Markt. Die Internationalisierung ist nun auch in der Schweiz Alltag und verändert vieles. Internationale Konzerne bringen ihre Regeln und Geschäftsmodelle mit und verändern damit auch die Geschäftspraktiken in der Schweiz. Bauprozesse ändern sich, die Organisationsstrukturen grösserer Projekte sind zunehmend international zusammengesetzt, und die Kultur in den Projekten wird eine andere. Die Projekte werden komplexer und vielfältiger, oft auch spannender, die Anforderungen an die beteiligten Unternehmungen, aber auch an die Mitarbeitenden wachsen. Einleitend möchte ich kurz aufzeigen, wie die Implenia auf solche Veränderungen reagiert.

Im Jahr 2006 fusionierten die Unternehmen Zschokke und Batigroup zur Implenia. Der Verwaltungsrat beschloss zu diesem Zeitpunkt auch die Internationalisierung der neuen Firma und gründete die Implenia Global Solutions. Diese wurde beauftragt, eine Auslandstrategie zu entwerfen und umzusetzen. 2007 wurde diese Auslandsstrategie schliesslich beschlossen, sie konzentriert sich auf die Zielregionen Middle East, d.h. vor allem Abu Dhabi und Qatar, sowie Russland. Diese Orte sind in wenigen Flugstunden erreichbar und damit aus der Schweiz heraus führbar. Andere Regionen dürfen opportunistisch angeschaut werden. Prosperierende Märkte wie Indien, Brasilien oder China kommen in der ersten Phase aufgrund der Reisewege nicht in Frage.

Abbildung 16 Masdar, Abu Dhabi, UAE

16 Implenia ist involviert in das Swiss Village, Masdar.
Quelle: http://static.dezeen.com/uploads/2009/08/dzn_masdar_300dpi_simon_05.jpg.



Qualität kann durch klare Prozesse verbessert werden, vor allem beim Arbeiten über Kulturgrenzen hinweg und über grosse Distanzen. Wir versuchen, durch eine auf einfachen Prozessen basierte Arbeitsweise gute und kontrollierbare Ergebnisse zu erzielen.

Implenia geht nicht ins Ausland, Implenia soll nach und nach eine internationale Firma werden. Dies ist eine kulturelle Änderung einer Firma und braucht Zeit. Das Risiko muss stets im Auge behalten werden, Bauen im Ausland birgt Risiken. Implenia bewegt sich auf einem risiko- und chancenbasierten Businessplanmodell. Ziel ist nicht das schnelle Wachstum mit «Cherry picking»-Methoden, sondern ein nachhaltiger Geschäftsausbau in neuen Märkten.

Die Zielländer haben sich trotz der Weltwirtschaftskrise gut entwickelt, wir sind zusätzlich in Schweden und Norwegen aktiv und bauen mit Renzo Piano eines der höchsten Gebäude Italiens, ein 167 Meter hohes Bankgebäude.

Abbildung 17 Torre Banca Intesta, San Paol, Turin, Italien

17 Rendering: Renzo Piano
Building Workshop Architects.



Schweizer Bauqualität im Ausland

Wer verlangt und definiert Qualität? Qualität wird von Menschen lokal sehr unterschiedlich definiert und hängt weitgehend von lokalen Erwartungen, persönlichen Erfahrungen, kulturellen Hintergründen und klimatischen und gesetzlichen Faktoren ab. Durch die aktive Reisetätigkeit vieler Völker findet aber eine gewisse Angleichung statt. Mobilität schafft Vergleichbarkeit. Auch Baugesetze und Behörden sind wichtige Elemente bezüglich Definition von Qualität.

Jeder Bauherr möchte Qualität. Wir Schweizer haben eine nach wie vor gute Reputation und verkörpern Zuverlässigkeit und Qualität. Wir können «Swiss Quality» gut verkaufen, die Infrastruktur in der Schweiz funktioniert hervorragend. Andere Nationen profitieren aber auch von den Leistungen aus der Vergangenheit. So schafft zum Beispiel der Titel «Diplom-Ingenieur», welcher in Deutschland momentan stark diskutiert wird, Vertrauen und ist ein starker Wert.



Im Ausland werden Wohnungen oft als «Shell & Core»-Wohnungen konzipiert und verkauft. Dies entspricht in etwa dem Grundausbau in der Schweiz. Die Ausbauten werden von den Endnutzern oft selber erstellt oder organisiert. Eine optimale Gebäudestruktur ist dafür entscheidend. Lokale Aspekte spielen bei der Ausbauqualität eine grosse Rolle, sie unterscheidet sich oft wesentlich von schweizerischen Qualitätsansprüchen.

Welche Produkte und Dienstleistungen eignen sich für den Export? Implenia gehört im Tunnelbau und im Spezialtiefbau zu den Besten der Welt, und diese Leistungen können exportiert werden. Im Dienstleistungsbereich sieht es etwas anders aus. Die Schweiz hat einen sehr professionellen Baudienstleistungsmarkt und sehr gut ausgebildete Mitarbeitende. Der Schweizer Markt funktioniert aber auch nach eigenen Regeln, die in dieser Art nicht eins zu eins exportierbar sind. Die Bauherren möchten oft sehr viele Entscheide selber fällen, auch in späten Projektphasen. Im Ausland werden Bauwerke oft nach rudimentären, funktionalen Vorgaben erstellt. Die Unternehmungen übernehmen die Projekte in viel früheren Phasen und sind für die Planung und Realisierung gesamtverantwortlich (z.B. «Design & Build»-Modelle). Wir Schweizer bringen vor allem Stärken als Generalisten, Projektmanager und -steuerer mit.

Im Ausland sind Planungsleistungen aus der Schweiz zwar für gewisse Projekte gefragt, aber sehr teuer. Sinnvoll ist der Export von Konzepten bis Projektplanungen, die Ausführungsplanung kann vor Ort vergeben werden. Die Qualitätsüberwachung spielt dabei aber eine wesentliche Rolle.

Implenia konzentriert sich deshalb auf komplexe und anspruchsvolle Immobilienprojekte im Ausland, was auch der Name «Prime Buildings» reflektieren soll. Mit dem Know-how aus dem professionellen Schweizer Markt können wir die Qualität im Ausland direkt beeinflussen. Wir versuchen Prozesse schweizerischer zu machen, die Planung gehört dazu: In anderen Märkten wird weniger in Planungen investiert und am Bau sehr viel improvisiert.

Gerade auch für international tätige Investoren und Bauherren, die in unseren Zielmärkten bauen möchten, ist Implenia eine gute und vertrauenswürdige Lösung, da Schweizer Firmen von der guten Reputation der Schweiz als Nation profitieren können.

Ein Beispiel hierfür ist das Projekt «Bid book Russia – 2018»: Russland bewarb sich letztes Jahr für die Fussball-WM 2018 und musste der FIFA ein sogenanntes «Bid book» einreichen. Implenia erhielt drei Monate vor Druckschluss den Auftrag für die Planung von 16 Stadien. Die Standorte der Stadien in den einzelnen Städten waren jedoch noch nicht bestimmt und mussten definiert werden. Ohne eine sehr gute Organisation ist es nicht möglich, eine derart ehrgeizige Aufgabe zu lösen.

Abbildung 18 Beispiel Stadion, «Bid book Russia – 2018»

18 Rendering, Implenia AG.



Internationalisierung des Schweizer Baumarktes

Mehr und mehr Investoren, Baudienstleister, aber auch Immobilienkäufer und Unternehmen aus dem Bauhauptgewerbe interessieren sich für den Schweizer Markt. Das Resort-Projekt von Samih Sawiris in Andermatt und das Hotel Bürgenstock in Luzern, welches für Barwa, einen Investor aus Qatar, nach den Regeln der Scharia umgebaut wird, sind nur zwei Beispiele. Es gibt viele Endnutzer aus dem Ausland, nicht nur im Wohnungsbau. Arabische und russische Bauherren haben andere Erwartungen als schweizerische. Internationale Architekten und Planer sind in der Schweiz zunehmend vertreten, dies bringt viele Änderungen mit sich.

Auch der Zulieferermarkt ist sehr international geworden, Produkte werden oft industriell gefertigt und über weite Strecken transportiert. So durfte Implenia das legendäre Suvretta Hotel in St. Moritz umbauen – mit Bädern aus dem Ausland: Diese Bäder wurden als Fertigbäder aus Deutschland ins Engadin geliefert. Implenia baut aber auch das Schweizer Grossprojekt Europaallee im Herzen Zürichs – mit komplexen Fassaden aus dem Ausland: Diese Fassaden werden durch eine österreichische Unternehmung gebaut. Und es gibt viele weitere Beispiele.

Zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

Implenia kann in anderen Ländern noch viel lernen. Im Mittleren Osten beispielsweise betreiben angelsächsische Unternehmungen oft ein sehr professionelles «Development and Project Management». Die im Ausland gesammelten Erfahrungen sind sehr wichtig auch für das Schweizer Geschäft. Daher müssen wir im internationalen Markt wettbewerbsfähig bleiben und unsere gewohnten Prozesse kritisch hinterfragen.

Für grenzüberschreitende Zusammenarbeitsmodelle sind internationale Verträge unabdingbar. Im Ausland sind die Verträge meistens viel umfassender und komplexer als in der Schweiz. Prozessabläufe sind im Vertragsrecht definiert (z.B. FIDIC Vertragsrecht).

Während wir seit Jahren einen Fachkräftemangel in der Schweiz haben, sind sowohl die hohe Lebensqualität als auch die attraktiven Stellenangebote hierzulande wichtige Standortvorteile. Vielleicht sind es daher nicht die jungen Mitarbeitenden, die Interesse an einem Auslandsaufenthalt zeigen, sondern eher erfahrene Leute, welche in den letzten Jahren ihrer beruflichen Tätigkeit gerne noch etwas Spezielles leisten möchten.

Dies ist interessant für die Unternehmungen, denn Lebenserfahrung, ein breites Wissen, berufliche Erfahrung, Gelassenheit und Seniorität sind wertvolle Elemente im Auslandgeschäft – gerade in «Märkten mit Nachholbedarf» wie z.B. Russland, wo es an einer handwerklichen Berufsausbildung mangelt. Wie soll ohne eine internationale Beteiligung also Qualität auf internationalem Level entstehen?

Vor allem grosse und komplexe Projekte dürften zukünftig zunehmend mit internationalen Teams bearbeitet werden. Dies gibt spannende Arbeitsplätze, verändert aber auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden. In internationalen Projekten haben nur die Unternehmungen eine Erfolgchance, welche sehr flexible, kulturell offene und gebildete Mitarbeitende beschäftigen. Hierzu können die Hoch- und Berufsschulen in der Schweiz einen wesentlichen Beitrag leisten.

