

«MARGENDRUCK HERRSCHT IN ALLEN BRANCHEN»

Die Weiss + Appetito-Gruppe wird seit dem 1. Juni 2016 von Andrea Wucher geleitet. Im Interview verrät die Quereinsteigerin, wie sie die Herausforderungen der Baubranche meistern möchte.

Sie leiten seit dem 1. Juni 2016 als erste Frau überhaupt die 1923 gegründete Weiss + Appetito-Gruppe mit ihren 500 Beschäftigten – als Quereinsteigerin. Welchen Eindruck haben Sie seither von der Baubranche gewonnen?

Andrea Wucher: Die Baubranche bietet alles, was ein Unternehmer sich wünscht. Spannende und anspruchsvolle Projekte, viel Potenzial für neue Ideen, Technologien und Geschäftsmodelle. Der Markt ist hart umkämpft, was leider auch dazu geführt hat, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Bauherr und Bauunternehmer nicht immer das Beste ist. Es ist daher wichtig, dass der konstruktiven Zusammenarbeit auf dem Bau wieder mehr Beachtung geschenkt wird, es würde den Bau in der Schweiz effizienter und somit günstiger machen.

Als grosses Problem werden in der Branche immer wieder die Margen angesehen. Wie sehen Sie das?

Wucher: Margendruck herrscht in allen Branchen. Einfach nur zu jammern ist aber meiner Meinung nach nicht das richtige Mittel, um dem Problem zu begegnen. Der Margendruck ist immer auch ein Antrieb und eine Motivation, neue Lösungen zu suchen und sich zu entwickeln.

Wie wollen Sie das Problem angehen?

Wucher: Als Gruppe versuchen wir die Synergien zwischen den Bereichen noch mehr zu nutzen. Effizienter zu werden und unsere Prozesse zu optimieren. All die Energie, die wir intern mit komplizierten Prozessen und un-

klaren Schnittstellen verschwenden, geht uns am Markt verloren. Das wollen wir ändern. Intern: schlank, flexibel und effizient; extern:

«Besser zu werden ist immer und jeden Tag ein Thema.»

zuverlässig, innovativ und kundenorientiert zu sein, ist unsere Zielsetzung.

Sie sprechen von Prozessen – ist BIM, das sich auch mit Prozessen beschäftigt, für Sie ein Thema?

Wucher: Wir beobachten und verfolgen die Entwicklung von BIM in der Schweiz. Das Prinzip von BIM ist aber in der Arbeitswelt nicht neu, ein Vorgehen wie es BIM von der Planung bis zur Nutzung vorsieht, ist in anderen Branchen wie zum Beispiel in der ICT bereits Alltag.

Viele Bauunternehmen sind in Sachen BIM zurückhaltend. Können Sie das nachvollziehen?

Wucher: BIM wird sicher kommen und ein Bestandteil unserer täglichen Arbeit werden. Den richtigen Zeitpunkt für den Einstieg in BIM ist entscheidend. Sind Sie zu früh, verlieren sie zu viel Geld und Zeit, sind Sie zu spät, haben sie gegenüber der Konkurrenz das Nachsehen.

In der Optimierung von Prozessen ist die Industrie führend, Stichwort Lean Management. Ist das auch in der Baubranche

ein Thema? Etwa bei der Logistik und bei der Organisation auf der Baustelle?

Wucher: Lean Management heisst am Schluss auch nichts anderes, als zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort das richtige Material und den richtigen Mitarbeiter bereitzuhalten und einzusetzen. Entscheidend dafür ist eine gute, solide Planung und engagierte Mitarbeiter, die mitdenken, flexibel und auch mal kreativ sind. All dies ist bereits heute Teil unserer täglichen Arbeit.

Ist dabei, analog zu japanischen Autofirmen, die Methode Kaizen ein Thema?

Wucher: Besser zu werden ist immer und jeden Tag ein Thema. Darum beginnt jeder Tag mit dem Gedanken: «Was kann ich heute tun, damit wir morgen erfolgreicher sind?» Es geht dabei weniger um Methoden und Philoso-

Andrea Wucher

Andrea Wucher startete ihre berufliche Laufbahn nicht in der Baubranche, sondern machte zuerst eine Lehre als Luftverkehrsangestellte, bildete sich zur Wirtschaftsinformatikerin weiter und absolvierte ein Executive MBA in Innovationsmanagement. Bei ihrer letzten Tätigkeit vor dem Stellenantritt bei Weiss + Appetito arbeitet sie beim Energie Service Biel/Bienne, wo sie den Bereich Marketing und Vertrieb in der Geschäftsleitung führte. Bei ihrer Wahl bezeichnete sie der Weiss + Appetito-Verwaltungsratspräsident Daniel Kramer als Wunschkandidatin.

phien als um eine innere Haltung der eigenen Arbeit gegenüber und eine entsprechende Unternehmenskultur.

Geschieht dies unter Einbezug der Mitarbeitenden?

Wucher: Selbstverständlich, die Unternehmenskultur wird von jedem einzelnen mitgeprägt. Sie können diese nicht verordnen, sondern nur vorleben.

Um bei den Prozessen zu bleiben: Bei der Vorfertigung ist es einfacher, Prozesse zu verbessern. Wird die Vorfertigung Ihrer Ansicht nach künftig bei Baufirmen eine stärkere Rolle spielen?

Wucher: Auf jeden Fall wird die Vorfertigung in einzelnen Bereichen wichtiger werden. Zeit ist Geld, auch für den Bauherrn. Die Vorfertigung erlaubt es uns, die Betriebsunterbrüche oder Bauzeiten vor Ort bei einem Objekt zu reduzieren und somit das Objekt dem Bauherrn schneller zur Nutzung zu übergeben. Der Bauherr verdient durch die kürzere Bau- und Interventionszeit Geld. Somit trägt die Vorfertigung dazu bei, die «Baukosten» für den Bauherrn zu senken.

Wenn von Kosteneinsparungen die Rede ist, dann wird häufig versucht, Arbeitszeiten von Mitarbeitenden einzusparen, durch die bereits erwähnte Sicherstellung von guten Prozessen, aber auch durch eine Automatisierung. Ist Letzteres für Sie ein Thema?

Wucher: Die Automatisierung macht auch vor der Bauindustrie nicht Halt. Spannend wird es sein, in welchen Bereichen die Automatisierung in der Schweizer Baubranche, sprich auf der Baustelle zuerst stattfindet.

Wie sieht die Baustelle der Zukunft aus?

Wucher: Ich hoffe, sie ist in der Planung durchdacht und besser abgestimmt als heute. Die Schnittstellen werden vorgängig geklärt und bereinigt sein, sodass speditiver und insgesamt günstiger gebaut werden kann. Bauen ist in der Schweiz aufgrund der teilweise chaotischen Verhältnisse auf den Baustellen einfach zu teuer und zu ineffizient.



Andrea Wucher leitet seit Juni 2016 die Weiss+Appetito-Gruppe. Vor ihrem Stellenantritt arbeitete sie für den Energieversorger Energies Service Biel/Bienne. Foto: zvg

Sie kommen vom Marketing her. Hat die Baubranche Ihrer Ansicht nach in Sachen Marketing Nachholbedarf?

Wucher: Man tut sich in der Baubranche eher schwer mit dem Thema Marketing und einer Kundensicht auf die eigenen Leistungen. Sehr

«Die Automatisierung macht auch vor der Bauindustrie nicht Halt.»

oft sind wir auf die technische Lösung fokussiert, unsere Normenwelt und die Ingenieursleistung statt den Kunden und sein Bedürfnis in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Weiss+Appetito kennt ein ganz eigenes Modell: Die Aktien befinden sich im Besitz der Führungscrew, auch die Mitarbeitenden halten Aktien, sind also Mitbesitzer. Was sind die Vorteile, welches die Nachteile?

Wucher: Unser Aktienmodell gibt uns eine gewisse Stabilität und unterstützt ein langfristiges Denken und Handeln in der Geschäftsleitung und im VR. Das Geld, das wir investie-

ren und ausgegeben, ist ja auch immer unser eigenes Geld. Es motiviert aber auch, dass jeder Franken, den die Firma verdient, eben das Geld der Mitarbeitenden ist. Die Unternehmenskultur ist eine andere, ob sie einfach Angestellter oder Mitbesitzer des Unternehmens sind. Nachteile sehe ich keine.

Eine Ihrer Stärken ist das Innovationsmanagement. Wie wollen Sie dieses in der Firma initiieren?

Wucher: Innovation fängt mit den richtigen Fragen an, und wir fragen zu selten und hinterfragen grundsätzlich zu wenig, was wir tun. Innovation funktioniert nur, wenn im Unternehmen entsprechend Raum für neue Ideen gewährt wird und auch mal etwas ausprobiert werden kann. Diesen Raum zu schaffen und die richtigen Fragen zu initiieren, das ist meine Aufgabe.

Wie holen Sie die Mitarbeitenden mit an Bord? Viele Neuerungen verunsichern die Belegschaft ja erst einmal.

Wucher: Vieles bleibt ja bestehen, weil es gut ist. Das darf man nie vergessen, und ich betone das Konstante im Prozess immer wieder. Das gibt allen Beteiligten Halt. Am Schluss geht es immer um Menschen. Diese wurden durch ihre Erfahrungen geprägt und haben unterschiedliche Motivationen für ihr Verhalten. Begeisterung für etwas Neues entsteht bei den meisten Menschen, wenn sie den Sinn in etwas erkennen und verstehen.

In der Baubranche arbeiten nur wenige Frauen. Sollte sich das ändern?

Wucher: Oft sind gemischte Teams erfolgreicher und arbeiten besser zusammen als reine Frauen- oder Männerteams, was sicher für mehr Frauen sprechen würde. Frauenquoten finde ich aber das falsche Instrument, um mehr Frauen in die Branche zu bringen. Ich überzeuge lieber durch Leistung und Persönlichkeit und versuche so ein Vorbild für andere zu sein.

Interview: Susanna Vaneek