



Die Baubranche sei es gewohnt, ihren Arbeitnehmern das Messer an den Hals zu setzen, stellt Klaus J. Stöhlker fest: «So zieht man sich ein «Fastproletariat» nach, weiches zu schlechteren Konditionen arbeitet». (Illustration: Peter Feusi, Fotos: mg)

Interview

# «Die Baubranche gilt als relativ primitiv»

Klaus J. Stöhlker – Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit – äussert sich über das Image der Schweizer Baubranche, deren Einfluss in der Politik und weshalb seiner Ansicht nach schwarze Kassen nicht erst seit dem Fall Raymond Cron Bestandteil der hiesigen Baurealität sind.

Von Mirko Gentina

**«baublatt»:** Herr Stöhlker, wie beurteilen Sie die Schweizer Baubranche?

**Klaus J. Stöhlker:** Die Baubranche ist eine der erfolgreichsten Branchen im Land. Allerdings ist sie bei weitem noch nicht konsolidiert. Jetzt zeichnen sich erste Veränderungen ab. Doch im Kern ist sie sehr, sehr erfolgreich und sie ist sehr einflussreich.

**Weshalb einflussreich?**

Sie ist einflussreich, weil sie in den grossen und kleinen Gemeinden, in den Städten und in den Kantonen ausserordentlich viel Macht ausübt, um wirklich bauen zu können. Davon leben ja sehr viele Bauunternehmen. Die Bauunternehmen selber sind exzellent vernetzt in der Politik. Sie bestimmen ja viele Gemeinde-

und Kantonsräte und haben auch in den Regierungen bedeutenden Einfluss. Davon ist abzuleiten, dass ein sehr grosses Mass an Investitionen grundsätzlich in die Baubranche fliesst. Dahinter steht auch das Credo, dass man zuerst einmal in den Bau investieren muss, damit anschliessend durch Sekundäreffekte die Wirtschaft im ganzen Land blüht.

**Wie erklären Sie sich dann, dass es der Branche wirtschaftlich nicht so gut geht?**

Die Branche ist im weitesten Sinne immer noch unterqualifiziert. Es wurde ihr in der Zeit, welche ich überblicke – seit etwa 1970 –, viel zu leicht gemacht. Das heisst: Unsere Kassen waren voll, das Land war reich, es wurde immens gebaut. Die Qualität des Bauens, aber auch der Kommunikation, waren gar nicht notwendig. Von den frühen 60er-Jahren, als das Land ein erstes Mal verunstaltet wurde, bis zum Bauboom in den letzten zehn Jahren, der im Moment das Land verunstaltet. Dies wird mit dem Fall der Lex Koller so weitergehen, die eine neue Welle der Zerstörung der Schweizer Landschaft zur Folge haben wird.

**Was halten Sie als Kommunikationspezialist allgemein vom Image der Baubranche?**

Wenn man bescheiden bleibt, ist das Image der Baubranche gut. Es ist eigentlich besser als jenes der Banken, denn die Menschen haben oftmals sehr viel mehr Angst vor den Entscheidungen der Banken. Gleichzeitig ist das Image der Baubranche aber auch schlecht. Die Baubranche gilt als relativ primitiv. Die Ärmel werden hochgezogen, es wird zugepackt. Der Ausbildungsstand des oberen Managements der Baubranche ist im Vergleich zu dem anderer Branchen aus Dienstleistung und Industrie relativ bescheiden. Hier setzt erst ganz langsam eine Verbesserung ein, insbesondere bei den grösseren Unternehmen. So wie dies in der letzten Zeit auch in der Logistikbranche geschehen ist. Die Logistiker und die Spediteure waren ja imagemässig ähnlich tief unten wie die Baubranche und kommen jetzt langsam hoch. Die Baubranche hat das noch vor sich.



«Bauunternehmen sind so vernetzt, dass Kommunikation als eher schädlich betrachtet wird.»

Klaus J. Stöhlker, Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit

### Welche Möglichkeiten gibt es, ein schlechtes Image aufzubessern?

Das ist ein sehr komplexer Bereich. Die grossen Firmen, die Marktführer, tragen eine enorme Verantwortung. Sie müssen, wie bei den Banken oder in der Industrie, das Image entscheidend gestalten. Und dort hat man es bis heute noch nicht gelernt. Herr Anton Affentranger, der designierte VR-Präsident von Implenia, und Herr Peter Steiner, VR-Präsident der Karl Steiner AG, haben genau wie die Berner Bauunternehmer eine gewaltige Verantwortung. Gleichzeitig besteht eine enorme Aufgabe für die Dachverbände, welche sich bis anhin sehr wenig um Kommunikation gekümmert haben. Sie machen Jahresveranstaltungen und halten hübsche Vorträge – aber sie sitzen so fest im eigenen Kuchen, dass Kommunikation bis

jetzt dritt- und viertrangig war. Man muss die Themen «Was wollen wir bauen?» und «Wie wollen wir bauen?» zu Begriffen machen. Die Architekten sind vorangegangen – wenn man sieht, wie Herzog & de Meuron ihr Projekt der neuen Schweiz zusammen mit der ETH aufgelegt haben.

### Die Architekten machen es also besser als die «normalen Bauleute»?

Architekten, ich spreche von guten Architekten, und davon haben wir einige in der Schweiz, sind ganz einfach komplexer im Denken. Das heisst, man kann mit Architektur in einem sehr globalen Wettbewerb nur bestehen, wenn man intelligent ist und nach globalen Massstäben offeriert und handelt. Verschiedene Schweizer Architekten haben Spitzenleistungen vollbracht. Die Baubranche als sol-

che, ob Hochbau oder Tiefbau, ist in dieser Sache relativ bescheiden; zumal es Bauunternehmer gibt, die offen sagen, dass sie nicht kommunizieren. Man ist so vernetzt, dass Kommunikation als eher schädlich betrachtet wird.

### Es ist ja augenfällig, dass es vor allem «patrongeprägte» Unternehmen sind, die sich zurückhaltend zeigen.

Ja, das ist richtig. Es handelt sich bei diesen Patrons oft um exzellente Unternehmer, die ihre Geschäfte direkt mit den Politikern machen. Seit dem Fall Raymond Cron wissen wir auch, dass schwarze Kassen in der Baubranche die Regel sind. Es ist nun offiziell, dass schwarze Kassen geduldet werden – der Missbrauch dieser, wie im Fall Cron, ist allerdings eine andere Sache. Eigentlich kann über solche viel effizienter kommuniziert werden als

## ZUR PERSON

Der 1941 geborene Klaus J. Stöhlker ist seit 1970 PR-Berater in der Schweiz. Nach einer Tätigkeit bei Dr. Rudolf Farner Public Relations AG und Mitbegründer und Leiter der Adolf Wirz & Partner AG machte sich Stöhlker 1982 selbstständig. Seine Unternehmensberatung für Öffentlichkeitsarbeit ist vor allem für Unternehmen und Verbände tätig. Immer wieder äussert sich der Unternehmer mit polarisierenden Einschätzungen und Beurteilungen zu verschiedenen Themen der Politik und Kommunikation und trägt damit zur Meinungsbildung in der Schweiz bei.

über irgendwelche offizielle Kommunikation. Es gibt noch ein weiteres Hilfsinstrument für die Bauunternehmer: die Fussball- und Eishockeyclubs. Dort steigt man auch wieder aus regionalen und politischen Gründen ein. Ich würde sagen, die ganze Kommunikation der Baubranche ist noch völlig undefiniert, am undefiniertesten aller Branchen in der Schweiz. Alle, der Tourismus, die Gastronomie, die Industrie usw. verfügen mittlerweile über halbwegs funktionierende PR-Konzepte – von der Baubranche ist das nicht bekannt.

### Wie wird sich der Fall Cron weiterentwickeln?

Raymond Cron kommt natürlich aus CVP- und Militärkreisen, wo man das enge Zusammenspiel schätzt. Meiner Ansicht nach wird er nicht zu halten sein, denn die Parteien schiessen zu sehr auf ihn. Es handelt sich dabei auch immer mehr um ein Moritz-Leuenberger-Problem. Allerdings ist es auch eine Tragödie, wenn Raymond Cron in dieser schwierigen Phase der Luft-

fahrtspolitik gehen muss. Das wirkt sehr destabilisierend. Ich halte Raymond Cron im Kern für einen anständigen Menschen. Aber wie heisst es in der Bibel? «Und führe uns nicht in Versuchung.» Er wird also zurücktreten müssen. Das kann er allerdings erst tun, wenn Bundesrat Leuenberger weiss, wie es weitergehen soll, und grünes Licht für seinen Rücktritt gibt.

**Wenn Sie sagen, dass schwarze Kassen dazugehören, dann ist das verheerend. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Bati-group bislang das zweitgrösste Bauunternehmen in der Schweiz war.**

Ich lebe seit 45 Jahren aktiv in dieser Welt. Ich würde sagen, die Bauwirtschaft war schon immer die Branche, in der die meisten schwarzen Kassen existierten. Die gehören dazu wie eine Krawatte zu einem Manager. Man macht darüber natürlich nicht sehr viel Geschrei. Es ist, wie schon ange-tönt, ein Instrument der Kommunikation. Dies geht auch aus dem eben veröffentlichten Bericht von Pricewaterhouse-Coopers hervor, welcher den Schweizer Unternehmen ein schlechtes Zeugnis ausstellt. Es wird Geld hinterzogen und es werden schwarze Kassen geführt. Ich bin sicher, dass die Baubranche in einem besonders hohen Masse davon betroffen ist.

**Sie glauben also, solche Praktiken seien in der Baubranche üblich?**

Selbstverständlich! Die Baubranche hat ja auch nicht protestiert. Wenn die Baubranche im kommunikativen Bereich ein funktionierendes Verbandsmanagement hätte, müsste sie zu den schwarzen Kassen sagen, dass es sich dabei um isolierte Fälle handelt. Die Baubranche hat es aber vorge-

zogen zu schweigen. Dies auch, weil der Wettbewerb nicht spielt. Man sagt zwar, es gehen sehr viele Offerten ein, trotzdem ist man bei den Kantonen darauf aus, nur kantonale Baufirmen zuzulassen. Das Gleiche gilt für die Gemeinden.

Das heisst – gegen alles, was behauptet wird –, der Wettbewerb hat nicht wirklich gespielt. Und überall wo der Wettbewerb nicht spielt, wird auch nicht kommuniziert.

**Werden denn Ihrer Meinung nach die Preise am Stamm-tisch gemacht?**

Man kennt alle die kantonalen und regionalen Organisationen, die sehr genau wissen, wer bei der Arbeitsvergabe die Nase vorn haben darf und wer nicht. Das ist ein sehr komplexes Gefüge, welches nur durch den echten Wettbewerb aufgelöst werden kann. Deswegen beschwerten sich die Schweizer Baufirmen auch, wenn Unternehmen aus Süddeutschland in die Schweiz kommen und die Preise unterbieten. Ich beurteile es letztlich als positiv, wenn Süddeutsche oder Vorarlberger in der Schweiz billiger anbieten. So werden unnötige Reserven aufgelöst.

**Haben Sie denn kein Verständnis für die Firma Marti, wenn sie sich zurückversetzt fühlt, weil ein wichtiger Neat-Auftrag an die nicht mehr schweizerische Firma Murer vergeben wurde?**

Ich habe irgendwo noch Verständnis für die Firma Marti, wenn sie sagen: «Wir zahlen hier unsere Steuern.»



**«Schwarze Kassen gehören dazu wie eine Krawatte zu einem Manager.»**

Hoffentlich bezahlen sie auch Steuern! Es zeigt auch den Kampf in der Baubranche. Es wird um jedes Los gekämpft. Ein bekannter Bauunternehmer hat mir kürzlich gesagt, dass er jede Offerte annimmt und im Anschluss daran dafür sorgt, dass er

es rentabel abwickelt. Wir müssen auch sehen, was bei uns im Land gebaut wird. Nehmen Sie das Engadin, Zürich Nord, das Glatttal oder die Lage rund um den Zürichsee. Das sind Spekulationsgebiete der örtlichen Baubranchen geworden. Ich betone: Wenn man durch solche Spekulation immer noch leicht sehr viel Geld verdienen kann, wird man nicht kommunizieren. Man setzt die Mittel anders ein.

**Weshalb kommt die Baubranche immer so schlecht weg in den Verhandlungen mit den Gewerkschaften?**

Man richtet sich auf Seiten der Baubranche an den mittleren und kleinen Firmen aus, bei welchen es finanziell knapp ist. Grössere Unternehmen haben finanziell mehr Verhandlungsspielraum als kleinere, vielleicht schlecht geführte Firmen. Die Baubranche ist es sich gewohnt, ihren Arbeitnehmern das Messer an den Hals zu setzen. Zusätzlich entspannt sich nun die Personalsituation. Man hält sich

zwar an die ausgemachten Tarife, aber die Osteuropäer arbeiten freiwillig gratis zwanzig Prozent mehr. Die Ostdeutschen, welche man aufgrund ihres Fleisses gerne in die Schweiz holt, lernen sogar am Wochenende nach, was sie in der Schweiz noch nicht beherrschen. Man zieht sich also ein «Fastproletariat» nach, welches zu schlechteren Konditionen arbeitet. Solche Umstände werden von der Baubranche ziemlich konsequent ausgenutzt. Ausserdem kommt die Baubranche in den Medien schlecht weg, weil ihre Manager ihre eigene Situation schlecht erklären können. Sie wird von den Medien deshalb nicht ernst genommen. Dies geht hinauf bis zu den Präsidenten der Branchenverbände.

**Wie beurteilen Sie die Lobby der Baubranche in Bundesbern?**

Die Lobby der Baubranche ist im Kern sehr gut. Es sind über Jahrzehnte Milliarden von Franken in den Hoch- und Tiefbau geflossen. Dies weist auf eine erfolgreiche Lobby hin. Sie kann aber nur dann noch erfolgreicher werden, wenn ein Gesamtbild der Schweiz entwickelt wird, über das, was im Land passieren soll. Ich kenne zum Beispiel den Fall der Autobahn im Oberwallis sehr genau. Dort war es die Baubranche selber, die Ingenieur- und Architektenbüros, welche die rasche Fertigstellung verhinderten. Wenn wir über das Lokale hinausgehen – wo es ja um viel Geld und Einfluss geht –, wenn wir dies überwinden könnten, dann wäre dies grossartig. Ich bin aber optimistisch. Die Zwänge der Wirtschaft führen dazu, dass wir immer übergreifender denken müssen. Es wird mehr Zusammenschlüsse geben.