

DAS GESPRÄCH



ANDRÉ WYSS

«Schuster, bleib bei deinen Leisten»

Der Chef des grössten Baukonzerns der Schweiz spricht über seine Rezepte gegen den Wohnungsmangel und den von ihm vollzogenen Strategiewechsel.

INTERVIEW: BERNHARD FISCHER UND MARC BÜRGI
FOTOS: RAFFAEL WALDNER

Herr Wyss, mieten Sie noch oder besitzen Sie schon?

Beides. Für die Kinder mieten wir etwas, ich selbst bin Besitzer.

Sie waren also nicht kürzlich in der unglücklichen Lage, eine Wohnung zu suchen?

Doch, wir mussten eine Wohnung für unsere Kinder finden. Sie waren im Ausland fürs Bachelor-Studium, jetzt absolvieren sie in Zürich den Master. Eine Wohnung zu finden, war nicht ganz einfach. Die Wohnungsknappheit ist real.

Sie sagen es. Fragt man nach den Gründen, heisst es oft, es werde zu wenig gebaut. Stimmen Sie dem zu?

Die Frage ist, wer bauen soll. Der Wohnungsmarkt ist ausgetrocknet. Die Bevölkerung wächst, die Menschen ziehen in die Städte. Bauland ist knapp, und gleichzeitig steigt die Nachfrage. Die Preise an attraktiven Lagen werden hoch bleiben, wenn sie sich nicht sogar noch weiter erhöhen. Gefragt ist eine gute, nachhaltige Raumplanung.

Inwiefern?

Baubewilligungsverfahren ziehen sich hin, und es werden häufig Einsprachen erhoben. Die Auflagen zu erfüllen, ist aufwendig. Das kann Bauprojekte verzögern. Auch das Zinsumfeld ist ungünstig – die gestiegenen Zinsen haben die Bauprojekte verteuert, und die Finanzierung wurde schwieriger. Zudem hat die Inflation die Baukosten erhöht.

Dass Bauland knapp ist, hat vor allem politische Gründe, Platz wäre eigentlich vorhanden. Was soll die Politik Ihrer Ansicht nach tun?

Will man neue Wohngebiete erstellen oder bestehende verdichten, müssen die Bewilligungsverfahren kürzer, Raum- und Zonenpläne angepasst und die Attraktivität des Bauens erhöht werden. Die aktuelle Kombination aus langwierigen Bewilligungsverfahren, hohen Zinsen und hohen Baupreisen ist ungünstig.

Wo würden Sie ansetzen: die Regulierungen reduzieren?

Ja, erstens die Regulierungen und Bewilligungsverfahren vereinfachen. Und zweitens sollten die richtigen Anreize geschaffen werden für Investitionen in den Wohnungsneubau und in die Sanierung.

Wie?

Zum Beispiel mit einer Reform der Grundstückgewinnsteuer oder mit der gezielten Förderung von Sanierungen.

Die Zuwanderung ist ein heiss diskutiertes Thema. Die SVP will die Schweizer Bevölkerung auf zehn Millionen begrenzen. Generiert eine starke Zuwanderung nicht mehr Aufträge für Implenia?

Grundsätzlich liegt es nicht an uns, die Politik zu beurteilen. Wir sind hier, um zu planen und zu bauen, wenn es gefragt ist. Aber es ist klar: Die Bevölkerung wächst schneller als die Wohnfläche – das ist problematisch, und wir müssen hier gegensteuern.

Mit «gegensteuern» meinen Sie, die Zuwanderung zu begrenzen, so, wie es die SVP fordert?

Wir profitieren klar vom Bevölkerungswachstum und von der Urbanisierung. Auch die Energiewende bietet Chancen für uns. Die Nachfrage nach unseren Infrastrukturleistungen – Planung und Bau von Tunneln, Brücken, Strassen und Energieinfrastruktur – ist darum gross. Im Wohnungsbau sind wir nicht so stark vertreten. Wir haben uns im Hochbau auf grosse, komplexe Projekte in stark wachsenden Bereichen spezialisiert. Zum Beispiel im Bereich Gesundheit auf den Bau von Spitälern. Oder auf Labor- und Forschungsgebäude sowie Datenzentren.

Das gilt für beide Kernmärkte, Schweiz und Deutschland?

In Deutschland und in der Schweiz bieten wir alle unsere Leistungen mit unseren vier Divisionen an. In den übrigen Ländern beschränkt sich das Angebot auf den Tunnelbau und dazugehörige Infrastrukturbauten.

Vor drei Jahren haben Sie die Hälfte des Immobilienportfolios von Implenia abgetrennt, an die Ina Invest. Bereuen Sie, angesichts steigender Zinsen nicht das ganze Portfolio ausgelagert zu haben? Die Preise von Renditeimmobilien kommen wegen gestiegener Zinsen unter Druck.

Überhaupt nicht, wir würden es wieder genau gleich machen. Im Unterschied zu Implenia hält Ina Invest ein Bestandsportfolio. Wir hingegen investieren weiterhin in Grundstücke und Areale an attraktiven, urbanen Lagen, entwickeln sie und verkaufen sie zum richtigen Zeitpunkt. Diese Strategie verfolgen wir weiter. Als Entwickler sind wir in der Schweiz stärker

«Es sollten die richtigen Anreize geschaffen werden für Investitionen in den Wohnungsneubau und in die Sanierung.»



André Wyss setzt auf komplexe Energie- und Grossprojekte, darunter Offshore-Windparks.

RAFFAEL WALDNER FÜR HANDELSZEITUNG

Fortsetzung von Seite 15

engagiert als in Deutschland. Dort schauen wir uns aktuell Opportunitäten an, je nachdem werden wir zuschlagen. Solche Chancen ergeben sich oft in einem schwierigen Marktumfeld.

Sie planen also nach Wincasa weitere Zukäufe?

Ja, aber nur, wenn sich attraktive Möglichkeiten bieten bei Unternehmen, die unseren Bauaktivitäten vor- oder nachgelagert sind. Das könnte beispielsweise in den Bereichen Planung, Ingenieurarbeiten, Bewirtschaftung oder Assetmanagement sein.

Sie sagen, der Wohnungsbau ist nicht Ihre Priorität. Dennoch: Ist der Wohnungsmangel nicht erst recht die Chance, mehr zu bauen?

Durchaus, wenn die Projektgrösse stimmt. Unsere Wohnüberbauungen sind meistens grosse, komplexe Projekte an attraktiven, urbanen Lagen. Da sehen wir tatsächlich eine grosse Nachfrage.

Ihre Hauptmärkte Schweiz und Deutschland entwickeln sich nicht prächtig. Wird es zum Klumpenrisiko, wenn Sie andere Märkte auslassen?

Unsere Wurzeln sind in der Schweiz. In unserem Heimmarkt sind wir klar Marktführer, sowohl bei den Immobilien als auch im Infrastrukturgeschäft. Im deutschen Markt sind wir 2015 und 2017 über Akquisitionen eingestiegen. Unser Geschäft entwickelt sich in beiden Märkten gut. Wir denken langfristig und lassen uns nicht durch Quartalsprognosen vom Weg abbringen. In Märkten ausserhalb der Schweiz und Deutschland bieten wir nur Tunnelbau und damit verbundene Infrastrukturprojekte an.

Warum so zurückhaltend?

Tunnelbau und komplexe Verkehrsinfrastrukturen verlangen viel Erfahrung und ein umfassendes, spezialisiertes Know-how. Das können wir in ganz Europa anbieten.

Der Hausbau funktioniert doch überall gleich?

Langfristig können wir uns vorstellen, auch anderswo zum Beispiel als Immobilienentwickler tätig zu werden. Aber zuerst müssen wir unser bestehendes Geschäft weiter verbessern. Ich sage hier: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Es ist nicht einfach, in neue Geschäftsfelder in anderen Ländern vorzudringen. Die Internationalisierung beim Tunnelbau und bei grossen Infrastrukturprojekten ist für uns einfacher. Im Tunnelbau werden Aufträge öffentlich und standardisiert ausgeschrieben, die lokalen Gegebenheiten spielen hier nicht so eine grosse Rolle. In anderen Geschäftsbereichen ist die Komplexität ungleich höher. Deswegen haben sich in der Vergangenheit einige Baufirmen verrannt und Verluste eingefahren. Diesen Fehler wollen wir vermeiden.

Sie haben die Leitung von Implemia im Jahr 2018 übernommen. Was haben Sie im Vergleich zu Ihrem Vorgänger korrigiert?

Als ich dazusties, war ich beeindruckt von den Projekten und auch von den Mitarbeitenden. Die Projekte wurden technisch sehr gut umgesetzt. Mir war aber rasch klar, dass die Firma einen Strategiewechsel benötigt, um langfristigen Erfolg zu haben. Das ge-

schah ziemlich schnell: Im März 2019 präsentierten wir bereits unsere neue Strategie mit vier Prioritäten – Portfolio, profitables Wachstum, Innovation sowie Talente und Organisation.

Was haben Sie am Portfolio geändert?

Der Fokus liegt jetzt auf komplexen Grossprojekten. Kleinere Projekte interessieren uns eher weniger, weil wir dort lokale Anbieter nur preislich konkurrenzieren. In der Branche nennt man das Flachrennen: Ein Dutzend Firmen offeriert, meist gewinnt diejenige mit den tiefsten Preisen. Das ist nicht profitabel. Wir entscheiden frühzeitig, noch vor dem Erstellen der Offerte, ob der Auftrag zu unserer Strategie passt. Wenn wir etwas noch nie gemacht haben oder uns nicht sicher sind, ob wir über die nötigen Fähigkeiten verfügen, lassen wir es lieber bleiben.

An welcher Ausschreibung sind Sie gerade dran?

So etwas läuft vertraulich ab, darüber kann ich nicht sprechen. Aber ich kann Ihnen sagen: Wir sind sowohl im Infrastruktur- als auch im Hochbau an vielen Ausschreibungen dran.

Wenn Sie gewinnen, wird es Ihrer Projekt-Pipeline helfen?

Unser Auftragsbuch ist mit ungefähr 7,3 Milliarden Franken bereits auf Rekordhöhe und dank unserem Risikomanagement von guter Qualität. Das hatten wir noch nie.

Wie viel davon ist Hochbau, wie viel Tiefbau?

Es sind rund 4,3 Milliarden Franken im Tiefbau und 2,8 Milliarden im Hochbau. Wobei der Hochbau mehr Umsatz pro Jahr generiert, weil die durch-

schnittliche Länge der Projekte drei bis fünf Jahre beträgt. Im Tunnelbau sind es fünf bis zehn Jahre.

Müssen Sie deshalb umso mehr Hochbau-Projekten nachjagen, um die in der kurzen Frist profitorientierten Aktionäre und Aktionärinnen zufriedenzustellen?

Nein, interessanterweise nicht. Vielmehr gewinnen wir die richtigen Projekte. Ursprünglich wurden wir dafür kritisiert, warum wir überhaupt Tiefbau machen. Aber jetzt sieht man, dass die Nachfrage nach Infrastrukturprojekten sehr gross und resilienter ist. Wir arbeiten an Projekten, die mit der Energiewende und der Mobilität zu tun haben. Zum Beispiel am Ersatz der Staumauer an der Grimsel. Das ist ein einmaliges, komplexes und anspruchsvolles Projekt, das wir zusammen mit unseren Arge-Partnern Fru-tiger und Ghelma realisieren.

Die Prognosen sagen eine Konjunktur-Abschwächung in der Schweiz und Deutschland voraus. Können Sie es sich leisten, wählerisch zu sein?

Bei diesen Daten gilt es vorsichtig zu sein. Für den Bereich Hochbau wird in der Schweiz ein leichtes Wachstum prognostiziert, in Deutschland wird ein geringer Rückgang erwartet. Wobei sich das allerdings auf den Wohnungsbau beschränkt. In der Schweiz und in Deutschland sind die Prognosen für den Nichtwohnungsbau für die nächsten Jahre positiv. Der Tiefbau in Deutschland ist stark wachsend, das Gleiche gilt für das übrige Europa. Implemia ist also ideal positioniert. Die Märkte, die wir bewirtschaften, wachsen.

Sie haben die Mobilität erwähnt: Haben Sie das spezifische Projekte? Beispielsweise für die Ladeinfrastruktur und die Elektrifizierung?

Wir haben eine Spezialitätendivision, die auch in solchen Baunischen tätig ist. Neben Holzbau, Fassadentechnik und Gebäudetechnik bieten wir auch Leistungen in Baulogistik und Vorspanntechnik an, die für den Bau von Brücken und Windrädern benötigt wird. Es geht also eher um Verkehrs- und Energieinfrastruktur – weniger um die Feinverteilung.

Im Bereich Energie arbeiten Sie mit der norwegischen Windworks Jelsa zusammen. Wird Implemia jetzt auch zu einem Energieversorger?

Nein, sicher nicht. Aber wir sind im Bau der Energieinfrastruktur stark engagiert und wollen in diesem Bereich weiter wachsen, konkret in der Planung und im Bau von Energieproduktion und -verteilung. Dazu gehören zum Beispiel die Grimsel-Staumauer, Projekte zur Energieverteilung, wie in Hamburg, das Kraftwerk in Birr und im angesprochenen Projekt künftig auch Fundamente für schwimmende Offshore-Windparks.

Ein finanzielles Abenteuer für Implemia?

Unser finanzielles Engagement dabei ist in den Jahren 2023 und 2024 klein. Danach sind Finanzierungsrunden mit weiteren Investoren geplant. Jetzt bringen wir vor allem unser Know-how im Betonbau und zur Konzeption der Produktionsanlage ein.

Wie sicher sind Sie, dass das Projekt klappen wird? Schwimmende Windparks wurden schon

für manches Unternehmen zum Waterloo – sowohl baulich als auch finanziell.

Ja, das weiss man zum heutigen Zeitpunkt noch nicht. Man hat grundsätzlich noch nicht so viel Erfahrung mit schwimmenden Offshore-Windparks. Bodenverankerte Offshore-Anlagen sind langfristig erprobt und standardisiert. In Norwegen wurde nun Ende August der erste schwimmende Windpark eingeweiht, mit Betonfundamenten, was unsere Kernkompetenz ist. Wir sind zuversichtlich, dass sich die Lösungen bewähren werden, nicht nur in Norwegen, sondern für Windparks in ganz Europa.

Finden Sie für so viele Projekte die Fachleute?

Am oft geäusserten Fachkräftemangel leiden wir nicht so sehr. Dank unseren attraktiven Projekten gelingt es uns, die richtigen Experten und Expertinnen anzuziehen und sie mit guten Karriere- und Ausbildungsmöglichkeiten auch bei Implemia zu halten. Wenn es um Implemia geht, dann leuchten die Augen von Ingenieurinnen, Architekten, Technikerinnen, Polieren und Bauführerinnen, und sie wollen bei Implemia mitarbeiten.

Jetzt tragen Sie aber dick auf. Zahlen Sie nicht einfach höhere Löhne als die Konkurrenz?

Wir zahlen nicht höhere Löhne, weil es weniger Leute gibt. Unsere Löhne sind aber fair und marktgerecht. Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende sind viel wichtiger, auch die Arbeitsatmosphäre und die Firmenkultur. So bekommen wir die Besten.

Sind die Ankeraktionäre mit Ihrem Kurs happy?

Meine Aufgabe ist, die Firma zu einer erfolgreichen Performance zu führen und nachhaltigen Erfolg zu generieren ...

Das klingt einstudiert.

Aber nur dann wird sich das Aktionariat entsprechend bewegen.

Indem der zweitgrösste Aktionär, Norbert Ketterer, mehr als die Hälfte seines Anteils an Implemia loswird – wie kürzlich geschehen?

Die sehr kurzfristige Platzierung des Aktienpakets eines einzelnen Aktionärs haben wir zur Kenntnis genommen und kommentieren sie nicht weiter. Nach unseren Informationen hat dieser Verkauf keinen Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit von Implemia.

Waren Sie im Austausch mit ihm?

Wir haben einen regen Austausch mit unseren bedeutenden Aktionärinnen und Aktionären und treffen sie regelmässig. Der Aktienkurs hat sich in den letzten 18 bis 24 Monaten sehr gut entwickelt, weil wir die Wettbewerbsfähigkeit und die finanzielle Performance nachhaltig verbessert haben.

Sie haben als Chemikant beim Novartis-Teilkonzern Sandoz Ihre Karriere begonnen. Sandoz will bald an die Börse. Werden Sie, mindestens aus Nostalgie, Aktien zeichnen?

Die Sandoz von heute ist nicht mehr die Sandoz von damals. Ich werde so oder so Aktien bekommen, weil ich nach wie vor Aktionär von Novartis bin.

Für Novartis waren Sie 34 Jahre lang tätig, bevor Sie Implemia-CEO wurden. Wieso meinten Sie, für den Chefposten eines Baukonzerns geeignet zu sein?

Ich habe bei Novartis das Managementhandwerk bis hinauf zum Amerika-Chef und zur Konzernleitung gelernt. In dieser Zeit war ich neben der gesamten Produktion auch für den Bau von sehr grossen Liegenschaften und Produktionsstätten verantwortlich. Etwa die Campus in Schanghai, Amerika und in der Schweiz oder Fabriken in Irland, Österreich und der Schweiz. So baufremd war ich also nicht.

Vom Pharma- zum Bauprofi

Name: André Wyss

Alter: 57

Funktion: CEO der Implemia-Gruppe, Verwaltungsrat von Ina Invest.

Ausbildung: Wirtschaftswissenschaften der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV), diverse Module in Leadership Development an der Harvard Business School.

Karriere:

1984 Chemikant bei Sandoz (Vorgängerfirma von Novartis). Danach diente sich Wyss in diversen Rollen innerhalb von Novartis bis zur Führung hoch: Als Präsident Novartis USA, Geschäftsleiter weiterer Länder- und Regionalgesellschaften und Geschäftsleiter Novartis Business Services, Leiter der pharmazeutischen Produktion in Europa, Finanzchef für Forschung & Entwicklung.

2014–2018 Mitglied der Novartis-Konzernleitung, davon 2016 bis 2018 Präsident Novartis Operations (global) und Länderpräsident Novartis Schweiz.

Seit 2018 CEO der Implemia-Gruppe

ANZEIGE

REICHMUTH & CO
PRIVATBANKIERS

«Welcher Anlegertyp sind Sie?»

Lesen Sie den Check-Up