



die **baustellen**

Fachzeitschrift für Hoch-/Tief- und Spezialbau Nr. 04 2019

Alles begann mit Baggerfahren

Inhaber Markus Birchmeier und seine Geschichte in dritter Generation mit der Birchmeier Gruppe.

Baudienstleister

Unser Heft-Spezialteil für Versicherung, Erdbebenertüchtigung und Contracting.

Internationale Branchenstudie

Europäische Bauindustrie im Umbruch.

Technik und Anwendung

Von der Spezialschalung bis zum Riesennetz.



«Familiäre Werte stehen im Zentrum»

Markus Birchmeier führt die gleichnamige Bau-Unternehmensgruppe in dritter Generation. Im Gespräch erklärt er, warum das Familienunternehmen zuletzt stark gewachsen ist. Und welche Herausforderungen dabei zu meistern sind.

Text und Fotos: Beat Matter

«die baustellen»: Sie haben im Dezember 2018 die Obrist Bauunternehmung AG in Wallbach übernommen und sie mit der Gebr. Kaufmann AG in Wallbach zusammengeführt, die Sie bereits 2015 gekauft hatten. Entstanden ist daraus die neue Niederlassung Wallbach der Birchmeier Bau AG. Worauf muss man achten, wenn man mehrere traditionelle Familienunternehmungen zusammenführt?

Markus Birchmeier: Es ist ein Prozess, der Fingerspitzengefühl verlangt und Zeit sowie Engagement erfordert. Die beiden Übernahmen erfolgten unter unterschiedlichen Vorzeichen. Aber bei beiden ging es darum, gewachsene Traditionen und Gepflogenheiten zu berücksichtigen, den Leuten auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen zu vermitteln, dass sie zu einem super Betrieb mit soliden Werten stossen.

Was unterschied die beiden Übernahmen?

Wir sind davor stets aus eigener Kraft gewachsen. Die Übernahme der Gebr. Kaufmann AG im Jahr 2015 war gewissermassen ein Beziehungsdelikt. Ich kannte die Inhaberfamilie persönlich. Sie hatten mir gegenüber früh signalisiert, dass sie im Zuge der Nachfolgeregelung einen Verkauf ihres 140-jährigen Betriebes anstreben. Und so kamen wir überein, dass ich die Firma mit allen Mitarbeitern übernehme. Trotz Übernahme in eine grössere Unternehmensgruppe freute sich die Kaufmann-Truppe sehr, dass die Arbeitsplätze erhalten blieben. Kein einziger Mitarbeitender verliess das Unternehmen. Im Gegenteil:

Viele motivierten in der Folge Kollegen aus anderen Betrieben, bei uns anzuheuern.

Bei der Obrist Bauunternehmung AG war es dann anders?

Ja. Trotz guter Entwicklung mit der Gebr. Kaufmann AG gelangten wir Anfang 2018 zur Überzeugung, dass wir im Fricktal und mit Fokus auf Baselland und Baselstadt deutlich stärker wachsen müssen, um eine solide Zukunft mit grösseren und auch finanziell interessanteren Projekten zu haben. Aus dem Nichts heraus wurde ich gegen Ende 2018 vom Inhaber der Obrist Bauunternehmung AG kontaktiert. Er wollte seine Firma verkaufen. Obwohl dies eine Wachstums-Option war, zögerte ich. Es ging um 100 Leute, die auf einen Schlag zu uns gestossen wären. Schliesslich schnürten wir ein Gesamtpaket, in dem für mich die Chancen und Risiken ausgewogen waren. Ich übernahm nicht die Firma als Ganzes, sondern deren vorhandene Wirtschaftsgüter und offerierte drei Vierteln der Belegschaft die Möglichkeit, zu uns zuzutreten.

Bei der Gebr.-Kaufmann-Übernahme traten Sie gewissermassen als Retter auf, bei der Obrist-Übernahme gingen Arbeitsplätze verloren.

Auf der emotionalen Seite war das der entscheidende Unterschied. Wobei wir den übernommenen Obrist-Mitarbeitern ebenfalls eine stabile und spannende Zukunft bieten können. Zudem hat sich der ehemalige Inhaber sehr dafür eingesetzt, dass die verbliebenen Mitarbeiter neue Anstellungen gefunden haben. Auf jeden Fall dominierte bei

der Übernahme der Obrist Bauunternehmung AG zunächst einmal die Angst vor dem, was nun passiert. Entsprechend wichtig war es mir, den Leuten persönlich, respektvoll und auf Augenhöhe zu begegnen.

Und wie fügen Sie die Teile nun zusammen?

Es war deutlich spürbar, dass hier Unternehmungen mit unterschiedlichen Kulturen zusammenkommen. Die Firmen waren unterschiedlich aufgestellt. Auch die vermeintlichen Kleinigkeiten galt es zu beachten: Gibt es beispielsweise eine Znüni-Zeit? Trinkt man am Feierabend zusammen ein Bier und bespricht den nächsten Tag? Das sind mehr als Details. Wir haben in den letzten Wochen und Monaten intensiv daran gearbeitet, um die neuen Leute mitsamt ihren Gewohnheiten und Erfahrungen möglichst gut zu integrieren. Unser Claim lautet: «Birchmeier begeistert». Er gilt nach aussen und nach innen. Und so war es uns wichtig, unsere neuen Kollegen von uns zu begeistern. Das war intensiv. Aber ich glaube, es ist uns sehr gut gelungen.

Die Birchmeier-Gruppe beschäftigt mittlerweile rund 550 Mitarbeitende. Wie wichtig ist es Ihnen, trotzdem als Familienbetrieb wahrgenommen zu werden?

Unsere familiären Werte stehen im Zentrum. Dass wir ein inhabergeführter Familienbetrieb sind, ist für mich ein absoluter Schlüsselwert. Ich will, dass unsere Kunden, Partner und Mitarbeitenden den entsprechenden Spirit permanent spüren. Denn er schafft Vertrauen, er motiviert und ►



SBB Entflechtung Wylerfeld, Bern, 28'000 m² Spundwände mit eigener Schallschutzkonstruktion.

« Wir haben eine sehr grosse Stammkundschaft. Und wir haben eine sehr gute Mitarbeiterzufriedenheit mit vielen sehr langjährigen Mitarbeitenden. »

er vermittelt Sicherheit. Wir machen viel, um diese Werte trotz Wachstum aufrechtzuerhalten – mit gutem Erfolg. Wir haben eine sehr grosse Stammkundschaft. Und wir haben eine sehr gute Mitarbeiterzufriedenheit mit vielen sehr langjährigen Mitarbeitenden.

Wollen Sie weiter wachsen?

Wir haben in den letzten vier bis fünf Jahren eine klare Wachstums- und Diversifizierungs-Strategie verfolgt. Wir sind etwa mit Kies- und Beton- oder auch mit dem Spezialtiefbau in ganz neue Geschäftsfelder eingetreten. Nun aber steht für mich die Konsolidierung im Vordergrund. Das schliesst weiteres Wachstum nicht aus. Dieses soll aber nicht in die Breite erfolgen, sondern gezielt in jenen Bereichen, in denen wir interessante Margen erzielen können.

Was war die Motivation für die Wachstumsstrategie der letzten Jahre?

Basis dafür ist die Überzeugung, dass wir stärker sind, je besser wir uns entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufstellen. Vor 70, 80 Jahren war es für klassische Bau-

meister üblich, praktisch alle Arbeiten entlang der Wertschöpfungskette selbst zu machen. Erst in den letzten Jahrzehnten erfolgte eine deutliche Spezialisierung. Mit unserer Gruppe will ich ein Stück weit zurück zu den Wurzeln. Wir wollen als Gruppe ein Bau-Generalist sein, der möglichst viel aus einer Hand anbieten kann. Mit dem Eintritt ins Kies- und Betongeschäft, der Recyclingaufbereitung sowie dem Betrieb von Deponien erreichten wir einen geschlossenen Wertschöpfungskreislauf. Mit unserem Spezialtiefbau oder beispielsweise auch im grabenlosen Leitungsbau haben wir unser Dienstleistungsangebot deutlich erweitert. Das alles hat meinen Kaderleuten viel Engagement abverlangt. Sie haben sich aber mit Vollgas ins Zeug gelegt; dafür bin ich sehr dankbar, denn ohne diese Bereitschaft wäre alles nicht so schnell und mehrheitlich reibungslos gegangen. Ausserdem sorgte das Wachstum auch für entsprechend hohen finanziellen Aufwand. Schliesslich gibt uns der Erfolg recht.

Die letzten Jahre waren aus konjunktureller Sicht hervorragend. In dieser Zeit sind Sie massiv gewachsen. Nun ist vermehrt die Rede von Rückgang. Haben Sie etwas Angst vor morgen und übermorgen?

(lacht) Nein, ich bin ein positiver Mensch. Und ich glaube an unsere Fähigkeiten. Genau um Konjunkturschwankungen besser verdauen zu können, haben wir unser Unternehmen fit gemacht, uns breiter aufgestellt

und diversifiziert. Sie halten uns dazu an, flexibel zu bleiben und stets noch besser zu werden. Vielleicht tut es uns auch mal gut, den Gürtel etwas enger zu schnallen.

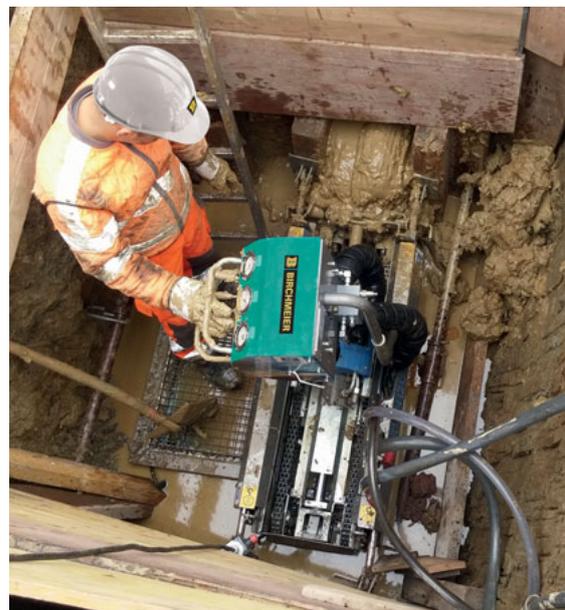
Sie sagten, Sie wollen dort wachsen, wo die Margen gut sind. Mit gegen 400 Leuten ist die Bauunternehmung (Birchmeier Bau AG) die mit Abstand grösste Tochtergesellschaft Ihrer Gruppe. Punkto Rentabilität ist dieser Bereich aber vermutlich nicht der interessanteste.

Natürlich gäbe es Wirtschaftszweige, in denen sich bessere Margen realisieren liessen, als auf dem Bau. Ich könnte ja eine Pharma-Unternehmung auf die Beine stellen. Dumm nur, verstehe ich nichts von der Pharma. Aber ernsthaft: Zieht man unsere Branchenkennzahlen zum Vergleich heran, dann sind wir mit unserer Bauunternehmung punkto Umsatz und Rendite vorne mit dabei. Wir realisieren mit der Birchmeier Bau AG den Hauptumsatz der Gruppe. Dank der Stärke der Birchmeier Bau AG waren und sind wir erst in der Lage, die weiteren Segmente zu entwickeln und erfolgreich zu etablieren. Kurz und gut: Wir sind zufrieden damit, wie unsere Bauunternehmung läuft.

Sehen Sie trotzdem noch Effizienzpotenziale?

Sicher. Ich bin überzeugt davon, dass der Bau in den nächsten fünf bis zehn Jahren ▶

Neuestes schweizweites Angebot: Grabenloser Leitungsbau mittels gesteuerter Spülbohrung.





Die Förderung und Weiterbildung seiner Mitarbeiter liegt Markus Birchmeier (r.) am Herzen. Hier zu sehen mit Marco Vogt (l.), der die Hochbau-Bauführerschule 2017 als bester seines Jahrgangs abgeschlossen hat.

stärker mechanisiert und automatisiert wird. Trotz all der modernen und kostenintensiven Maschinen und Technologien ist der Mitarbeiter für uns der teuerste und zugleich wertvollste Faktor. Entsprechend penibel müssen wir darauf achten, Menschen so einzusetzen, dass sie möglichst ohne Leerläufe vorwärtsarbeiten können. Hier bieten eine noch deutlich optimierte Planung und eben beispielsweise eine verstärkte Vorfabrikation noch grosse Potenziale. Die Leistungsbereitschaft und die Motivation des Mitarbeitenden werden aber auch in Zukunft der entscheidende Antriebsmotor sein.

Welches Gewicht hat die Baumanagement- bzw. GU-Sparte für Sie?

Es ist eine sehr wichtige Sparte, weil daraus schöne Projekte hervorgehen, in die wir viele unserer Fähigkeiten einbringen können. Bei GU-Projekten, die wir hier in der Region realisieren, sind wir in der Lage, 40 bis 50 Prozent der erforderlichen Leistungen aus eigener Hand zu erbringen. Von den daraus resultierenden Vorteilen profitieren auch unsere GU-Kunden, die sorgenfrei mit uns bauen können.

Sie sagen, Ihre GU-Kunden können sorgenfrei mit Ihnen bauen. Im Beschreibung der GU-Sparte auf Ihrer Website schreiben Sie es expliziter: Nämlich, dass Sie zum Fixpreis bauen und der

«Trotz all der modernen und kostenintensiven Maschinen und Technologien ist der Mitarbeiter für uns der teuerste und zugleich wertvollste Faktor.»

Bauherr «kein Risiko» trägt. Im Umkehrschluss: Sie übernehmen alle Risiken.

Steht das wirklich so auf der Website? (lacht) Wir haben den Vorteil, dank unserer Erfahrung im Projektmanagement und unseres hohen Eigenleistungsanteils, die Prozesse und Kosten sehr gut unter Kontrolle zu haben. Aus dieser Position heraus können wir mit gutem Gewissen sagen: Im Moment, in dem ein Bauherr bei uns einen GU-Vertrag unterschreibt, hat er die Risiken im Griff.

Sie sind – mit Ausnahme des Spezialtiefbaus – schwergewichtig in der Nordwestschweiz tätig. Im grenznahen Gebiet also. Wie stark drücken ausländische Bauunternehmungen in die Region?

Ganz ehrlich? Von deutschen Bauunternehmungen spüren wir gar nichts! Die rechtliche Situation macht es für sie viel zu komplex, um in der Schweiz grenzübergreifende Aufträge zu akquirieren und effizient

abzuwickeln. Manchmal frage ich mich, ob es nicht viel eher eine Option für uns wäre, vermehrt auch ennet der Grenze in Deutschland zu akquirieren. Die Baukonjunktur ist gut und es fehlen kompetente Handwerker. Da gäbe es Chancen für Schweizer Unternehmungen. Über ein bisschen Auslanderfahrung verfügen wir bereits.

Mit dem Spezialtiefbau beschränken Sie sich nicht auf die Nordwestschweiz, sondern bieten die Dienstleistungen in der ganzen Schweiz an. Weshalb?

Die Birchmeier Spezialtiefbau AG ist unsere zweitjüngste Tochterunternehmung. Die Kompetenz dafür haben wir über drei Jahre hinweg bei eigenen Projekten intern aufgebaut. Am 1. Januar 2016 gründeten wir die Birchmeier Spezialtiefbau AG mit dem Ziel, unsere Leistungen Dritten in der ganzen Schweiz anzubieten. Im Herbst 2017 eröffneten wir unsere Niederlassung in Dagmersellen. Wir haben massiv investiert und entsprechende Risiken auf uns genommen. Wir können uns nicht in eine Region zurückziehen, sondern müssen dorthin, wo die grossen Arbeiten anfallen. Und das tun wir mit gutem Erfolg. Nicht zuletzt dank des enormen Engagements des Geschäftsführers, der über eine zwanzigjährige Grundbauerfahrung verfügt. Es ist uns innert kurzer Zeit gelungen, grosse und komplexe Projekte akquirieren und ausführen zu können. Dies in der Schweiz, in Liechtenstein und in Österreich.

Was hat Sie dazu bewogen, in den Spezialtiefbau einzusteigen?

Ich bin von Naturell und Werdegang her eher der Tiefbauer und sehr maschinenaffin. Der Spezialtiefbau hat mich deshalb immer interessiert. Da wir im Tiefbau seit jeher grosse Erd- und Wasserbaumassnahmen anboten, kamen wir laufend in Berührung mit Spez-Tiefbauaufträgen. Mit der Zeit reifte die Idee, in dem Bereich etwas Eigenes aufzubauen, da wir viele Chancen sahen. Wir waren in unserer Firmengeschichte immer wieder erfolgreich mit Unternemmervarianten, stets mit dem Fokus, unseren Kunden die beste Lösung anzubieten. Gerade im Spezialtiefbau sind Ide- ▶

en und Varianten sehr gefragt. So führen wir beispielsweise die aktuell grösste Spundwandbaustelle der Schweiz im SBB-Bahnhof Bern aus. Dafür mussten wir eigens eine spezielle Schallschutzkonstruktion entwickeln, die zu unserem grossen Stolz die geforderten Lärmgrenzwerte der SBB deutlich unterschritten hat.

Ist für Sie vorstellbar, auch mit den anderen Tochtergesellschaften vermehrt ausserhalb der Nordwestschweiz aktiv zu werden?

Zurzeit sicher nicht. Mit unserem Hauptsitz hier in Döttingen, mit Niederlassungen in Wallbach, in Rheinfelden und Pratteln sowie einem weiteren Büro in Basel sind wir für unsere Verhältnisse, was GU und Bauunternehmung angeht, genau in der richtigen Ecke der Schweiz daheim. Wir kennen die Region und sind hier bestens vernetzt. Mit unseren Werkhöfen, Kiesgruben und Betonwerken sind wir regional optimal aufgestellt. Womit wir aber sicher noch demnächst schweizweit aktiver werden, ist unser jüngstes Dienstleistungsangebot: Der grabenlose Leitungsbau.

Als Chef von rund 550 Angestellten: Gibt es heute noch Projekte, die Sie persönlich akquirieren?

Ich habe während eines Grossteils meiner beruflichen Karriere kalkuliert, intensiv akquiriert und ein grosses Netzwerk aufgebaut. Heute liegt mein Fokus stärker auf der strategischen Arbeit und der Unternehmensentwicklung. Ich bin sehr dankbar, dass ich mich auf allen Stufen auf hervorragende Mitarbeitende verlassen kann.

Insbesondere meine Kaderleute sorgen Tag für Tag und mit grosser Begeisterung und Kompetenz dafür, dass wir Arbeit haben, und dass der Betrieb bestens läuft. Sie übernehmen viel Verantwortung und geniessen mein volles Vertrauen. Dafür muss ich natürlich auch gut loslassen und delegieren können. Trotzdem gibt es Bauherrschaften, die Wert darauf legen, einige Aspekte direkt mit mir als Inhaber zu besprechen. Es ist ein wertvolles Gut, dass dies bei uns möglich ist. Und für ein persönliches Dankeschön versuche ich mir immer Zeit zu nehmen.

Sie wurden in eine traditionelle Baufamilie hineingeboren. War für Sie immer klar, auch im Bau aktiv zu werden?

Mein Vater brachte mir als Siebenjährigem das Baggerfahren bei. In der schulfreien Zeit arbeitete ich sehr oft im Betrieb mit und entwickelte dabei tatsächlich von klein auf Freude fürs Bauen. Auch baute ich früh Beziehungen zu den Mitarbeitenden auf und lernte, die «Büezer», die im Graben stehen, wertzuschätzen. Ich bekam in jener Zeit von meinen Eltern kein Sackgeld, sondern verdiente mir meinen eigenen Lohn auf dem Bau. Das ärgerte mich nicht, sondern machte mich vielmehr stolz.

Und als es um die Berufswahl ging?

Es stand für mich fest, dass ich eine Baukarriere anstreben will. Nach der Bezirksschule machte ich die Lehre als Tiefbauzeichner mit Berufsmatura, dann hängte ich eine Zweitlehre als Maurer an. In der Folge absolvierte ich die Bauführerschule in Aarau und die Baumeisterschule in Sur-

see. Nach einigen Lehr- und Wanderjahren kehrte ich 2003 in den elterlichen Betrieb zurück, wo mir mein Vater umgehend die Spartenleitung Tiefbau übertrug. Ich nutzte die Chance, arbeitete hart und konnte die Sparte erfolgreich weiterentwickeln. Erst als ich zum ersten Mal Vater wurde, gönnte ich mir auch mal freie Wochenenden und Ferien. 2009 wurde ich schliesslich Geschäftsführer der Birchmeier Gruppe.

Wer oder was hat Sie auf Ihrem Weg hauptsächlich geprägt?

Michael Zehnder, der heute als Geschäftsführer der Birchmeier Baumanagement AG wirkt, ist seit 33 Jahren im Betrieb und war mein Lehrmeister in allen Bereichen. Er ist auch heute noch mein Mentor. Meine Eltern haben mir die Tugenden des Unternehmers beigebracht. Das beinhaltete auch, dass mir die Firma nicht geschenkt wurde. Ab 2014 zahlte ich meine Eltern sowie meine Schwestern aus, genau so, wie es mein Vater in der zweiten Generation gemacht hatte. Verbunden mit dem gleichzeitig angestossenen, schnellen Wachstum der letzten Jahre, war das eine rechte Herausforderung. Nicht zuletzt hat mich aber auch das Schwingen sehr stark geprägt. Ich betrieb den Sport intensiv und konnte schöne Erfolge erleben. Ich lernte viel über Werte wie Ehre, Fairness und Kameradschaft. Und ich lernte, meine körperlichen und mentalen Grenzen zu erreichen – beziehungsweise zu überschreiten.

Worin liegt heute Ihre grösste Herausforderung?

Darin, mein Familienleben und meine Aufgabe als Unternehmer im Einklang zu halten. Dabei werde ich von meiner Frau Sandra enorm unterstützt. Sie hat mir nicht nur drei Söhne geschenkt, sondern federt auch vieles ab. Sie ist meine Organisatorin im Hintergrund; ohne sie wäre es wohl schwierig, mein wichtigstes langfristiges Ziel zu erreichen: Die Übergabe der Firmengruppe in die Hände der vierten Generation. Das dauert zwar noch seine Zeit, aber diesem nachhaltigen Denken sind alle wichtigen Entscheidungen unterworfen. Und so bringe ich meinen Jungs bereits im Kindergarten das Baggerfahren bei ... ■

Persönlich



Name: Markus Birchmeier
Funktion: Geschäftsführer und Inhaber
 Birchmeier Gruppe
Alter: 45
Zivilstand: verheiratet
Kinder: drei Söhne
Hobbys: Schwingsport generell. Präsident
 Aargauer Kantonaler Schwingerverband