

SOMMER

GESPRÄCH

BAUUNTERNEHMER WERNER ZIMMERHOFER

SCHWIERIGER MARKT, RASANTES WACHSTUM

Werner Zimmerhofer leitet mit der ZH General Construction Company mit Abstand die größte Baufirma Südtirols. Im Sommergespräch mit IN Südtirol spricht er über prestigeträchtige Projekte, die Baubranche als schwieriges Gewerbe und warum Südtirol und Italien starken Nachholbedarf haben.

Von Alex Zingerle

IN SÜDTIROL: In den vergangenen Jahren hat die ZH rasante Wachstumsschübe hingelegt, ist weitaus die größte Baufirma Südtirols, realisiert seit Jahren auch jenseits der Landesgrenzen Großbauten mit ganzen Management-Teams und Architekten von Weltruf. Geht Ihnen dieses Wachstum nicht selbst etwas zu schnell?

WERNER ZIMMERHOFER: So lange man die Möglichkeit hat, zu wachsen und dabei auch sicher ist, dass es das Richtige ist, entscheidet man sich dafür. Klar, im Nachhinein würde man die eine oder andere Entscheidung vielleicht nicht getroffen haben, aber das geht wohl jedem Unternehmer so. Generell bin ich aber der festen Überzeugung, dass unser Weg richtig ist. Heute sind wir sicherlich optimal aufgestellt und auch für die kommenden Jahre, die noch härter werden, gut vorbereitet. Aber auch wir hatten schwierige Zeiten zu meistern.

Wegen der Finanzkrise?

Die Ursachen waren weniger die Finanzkrise, sondern einerseits eine Fehlkalkulation einer größeren Baustelle und fusionstechnische Schwierigkeiten. Nachdem wir die beiden Unternehmen Zimmerhofer und Hobag zusammengeführt hatten, wurde eine vollständige Reorganisation im Betrieb

durchgezogen, was sich letztlich auch in der Bilanz niederschlug. Also mussten wir 2009 eine negative Bilanz ausweisen. Aber heute können wir mit Sicherheit behaupten, ein sehr stabiles und gleichzeitig flexibles Unternehmen zu haben, das den neuesten Anforderungen des Marktes angepasst ist.

Und dieser Markt, also die Baubranche, ist nicht gerade ein einfaches Pflaster ...

Man muss bereit sein, dem Markt zu folgen. Viele versuchen dann die Preise so zu gestalten, dass der Auftrag akquiriert werden kann, das ist jedoch langfristig nicht wirtschaftlich. Die Rentabilität muss im Vordergrund stehen, denn ansonsten wird früher oder später jeder Betrieb Probleme bekommen. Besonders hier in Südtirol haben wir es mit sehr vielen kleinen Betrieben, einem niedrigen Preisniveau und großem Konkurrenzdruck zu tun. Dazu kommt, dass generell das Auftragsvolumen rückläufig ist. Am schwerwiegendsten dabei ist jedoch, dass die Preisschwierigkeiten am Markt nicht immer erkannt werden, sei es von den Auftraggebern aber auch von den verschiedenen Auftragnehmern.

Inwiefern?

In Südtirol bilden die vielen Handwerker und Kleinbetriebe im Bausektor ein wirtschaftliches Rückgrat. Dabei wurde aber versäumt, in den guten Wirtschaftsjahren diese Betriebe zu strukturieren. Das bedeutet, dass vielfach ein professionelles Management fehlt und oft sehr große Probleme in punkto Kostenrechnung und Preiskalkulation der Grund für Fehlkalkulationen sind.

Ein Grund, weshalb es zu Insolvenzen wie bei Lanabau oder Alber Group kommt?

Nein, das sind eher Marktumstände und können immer wieder einmal vorkommen. Nein, viel größere Bedenken habe ich bei Handwerkern und Kleinstbetrieben, welche das Preisgefüge nicht so gestalten, um kostendeckend arbeiten zu können. Oft versucht einfach jeder, den Auftrag zu bekommen, ohne aber im Hintergrund die

Kosten seiner Leistung wirklich zu kennen oder zu berücksichtigen. Da sehe ich noch immense Probleme auf unser Land zukommen, auch wenn die Politik verlaublich lässt, dass bis dato keine Krise vorhanden war und auch nicht kommen wird. Man sollte sich besser jetzt konkret mit dem Thema auseinandersetzen, weil die Baubranche in Südtirol fast ausschließlich aus Handwerkern besteht und wenn diese Berufsgruppe größere wirtschaftliche Probleme bekommt, winken dem ganzen Land große Schwierigkeiten.

Die ZH hingegen hat sich zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt, das gezielt den Markt jenseits von Südtirol gesucht und gefunden hat?

Wir haben schon längerfristig diese Größenordnung angepeilt. Den Anfang dazu machte 2003

der Auftrag für die Olympischen Winterspiele in Turin 2006, anschließend konnten wir alle Jahre ein Umsatzplus zwischen 15 und 25 Prozent verzeichnen. Am 1. Jänner 2008 folgte der Zusammenschluss der beiden Baubetriebe der Firmen Zimmerhofer AG und Hobag AG. Das Ziel war, eine große Baufirma von nationalem Rang für die Abwicklung von Großprojekten zu strukturieren. Das ist gelungen: Das erste Betriebsjahr schlossen wir mit 92 Millionen Euro Umsatz ab, es folgten 116 Millionen Euro 2009, im vorigen Jahr waren es bereits 128 Millionen Euro und heuer werden wir konsolidiert ca. 140 Millionen Euro Umsatz verbuchen können. Derzeit haben wir 165 Mitarbeiter und rund 40 Baustellen. Natürlich wird sehr viel jenseits von Südtirol abgewickelt, vor allem im Mailänder Raum.

Wie schwierig ist es, das alles am Laufen zu halten?

Wir haben im Betrieb sehr klare und schmale Strukturen aufgebaut, wo jeder sein Aufgabengebiet genau kennt. Mit mir sind im operativen Geschäft noch drei Personen tätig, welche die Bereiche Bauausführung, Akquisition und Verwaltung abdecken. Unser Team ist zu vergleichen mit einem Ruderschiff: die Route wird gemeinsam definiert, darauf folgt eine klare Aufteilung der Ruderplätze, welche kräftigst angesprochen werden müssen – Routenkorrekturen werden wieder gemeinsam vorgenommen. Nur so ist es möglich, ein Team zu formen. Ein sehr wichtiger Punkt ist die Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensphilosophie. Jeder muss genau wissen, wozu es geht und wie man etwaige Probleme löst. Ein

Foto: Matteo Groppo



General
Construction
Company

UNTERNEHMENSAKTEN ZH:

- // Derzeit rund 40 aktive Baustellen
- // Namhafte Projekte: „The Beach House“ in Jesolo mit Arch. Richard Meier, Immobilienkomplex „Isola“, „Corso Como“ und „Milanofiori U15“ in Mailand, „City Tower“ in Bozen, „Salewa-Headquarter“ in Bozen mit Arch. Cino Zucchi, Bürohaus „Oslo Soho II“ in Innsbruck
- // Umsatz 2010: 128 Millionen Euro. Geplant konsolidierter Umsatz 2011: 140 Millionen Euro
- // Derzeit 165 Mitarbeiter, (ca. 50 % im Angestelltenverhältnis und 50 % auf der Baustelle)
- // Sitz in Sand in Taufers, Außenstellen in Andrian, Mailand, Lienz und Zürich.
- // Entstanden am 1. Jänner 2008 aus der Fusion der Baufirmen Zimmerhofer und Hobag aus Sand in Taufers

WERNER ZIMMERHOFER 35

- // ist Präsident der ZH General Construction Company
- // Wohnhaft in Uttenheim im Tauferer Ahrntal mit Frau Karin und den Kindern Michael (9) und Anna (7)
- // Im Unternehmen tätig seit dem Jahr 2000
- // Ausbildung: Abschluss der Geometerschule P. Anich in Bozen

offener Dialog fördert das Vertrauensverhältnis und jeder Mitarbeiter wird dann zum Gelingen beitragen. Unsere Aufgabe ist es, einen sicheren Arbeitsplatz zu gewährleisten, denn jeder Mitarbeiter richtet seine persönliche Planung seines Privatlebens darauf aus.

Inwiefern macht sich die große Verantwortung und der Druck des schwierigen Marktes bei Werner Zimmerhofer bemerkbar?

Ich spüre weder Druck noch irgendeine Last. Meine Arbeit beflügelt mich und bereitet mir derart viel Freude, dass ich gerne 17 bis 18 Stunden täglich unterwegs bin.

Treibt es Sie persönlich an, herausragende Projekte mit renommierten Architekten zu realisieren?

Wenn man Projekte dem Vertragsverhältnis entsprechend abschließen und übergeben kann, dabei ein gutes Feedback bekommt und vor allem die wirtschaftlichen Vorgaben einhalten kann, dann treibt dies das ganze Team an. Klar ist mit solchen Projekten ein gewisser Stolz verbunden. Man könnte ein Unternehmen führen, indem man das Geschäftsvolumen zu halten versucht. Wir hingegen suchen immer wieder neue Herausforderungen, weil wir überzeugt sind, dass Stillstand bereits Rückschritt bedeutet. Bei derartigen Bauten arbeiten wir mit ganzen Teams von internationalen Projektmanagern zusammen, das ist absolut nicht vergleichbar mit Baustellen in Südtirol.

Und die Zusammenarbeit mit Architekten wie Richard Meier aus New York oder Cino Zucchi aus Mailand wirkt sich doch auch stark aufs Renommee aus ...

Erst wenn man auf das nationale Parkett hinaustritt, macht sich das richtig bezahlt. Wenn man, so wie wir in den vergangenen Jahren in Italien, mit bekannten Architekten gebaut hat und daraus versucht, die eigene Performance ständig zu verbessern, dann kommen einem diese

Referenzen immer wieder zugute.

Imageträchtige Unternehmen tun sich meistens auch leichter, qualifiziertes Personal zu finden, oder?

Qualifiziertes Personal zu finden ist heute schwierig bis unmöglich. Ich lege zwar Wert auf eine solide Grundausbildung, bewerte dann aber vor allem den Charakter meiner Mitarbeiter. Ich bin überzeugt, dass mit Wille und Einsatz fast alles erlernbar ist. Ich habe glücklicherweise eine gute Menschenkenntnis, die mich selten täuscht.

Welche Unterschiede zwischen Deutschland und Italien kennzeichnen die Branche?

Deutschland hat eine schwerwiegende Bereinigung hinter sich, in Italien muss diese wohl oder übel bald kommen. Das Land hatte eine langwierige Baukrise und hat daraus seine Lehren gezogen. Jetzt kann man dort wieder sehr gut arbeiten, weil

die Regeln klar sind. Mit Regeln meine ich zum einen die Kostenrechnung, aber vor allem auch das Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Beide Seiten haben ganz klar ihre Rechte und Pflichten, klare Normen beschreiben, wie das fertige Projekt auszusehen hat und somit ist das Risiko besser einzuschätzen.

In Italien hingegen?

Hier besteht ein deutliches Ungleichgewicht: der Auftragnehmer ist mit sehr wenigen Rechten ausgestattet. Die Verträge sind äußerst umfassend, mit vielen Garantien, Vorschriften und Klauseln gespickt und im Zweifelsfall auf den Auftraggeber ausgerichtet. Diese ungleichen Vertragsverhältnisse werden sich wohl oder übel ändern müssen, ansonsten wird es in Zukunft immer weniger Unternehmer geben.

Die ZH ist aus zwei Ahrntaler Traditionsunterneh-



„DIE RENTABILITÄT MUSS IMMER IM VORDERGRUND STEHEN.“

Werner Zimmerhofer, Bauunternehmer



Das futuristische „Beach House“ in Jesolo wurde vom Stararchitekten Richard Meier geplant und von ZH gebaut.

Zusammenarbeit mit BMW: Der Sitz der Motorradmarke Husqvarna in Varese.



Der Neubau „Milanofiori U15“ in Mailand wird von ZH in Zusammenarbeit mit dem renommierten Architekten Cino Zucchi (projektierte auch den Salewa Neubau mit ZH in Bozen) realisiert.



Ebenfalls von der ZH gebaut: Der City Tower in Bozen.



Stararchitekt Richard Meier aus New York. Mit ihm realisierte ZH in Jesolo das „Beach House“.



Der Immobilienkomplex „Isola“ in der Zone „Porta Nuova“ besteht aus zwei Türmen mit reichlich Grün. Sie sollen ein Landmark Mailands werden im Hinblick auf die Expo 2015.

MEIN SOMMER

MEIN RÜCKZUGSORT ...

ist meine Zweitresidenz am Gardasee. Ich bin nun seit 8 Jahren dort und jeder Besuch dort begeistert mich immer wieder aufs Neue. Dort am See fühle ich mich ziemlich weit weg vom Rest der Welt.

ZEIT NEHME ICH MIR FÜR ...

mehr Miteinander. Dank längerer Tageszeit kann man mehr erleben und miteinander genießen. Ganz egal, ob das die Arbeit betrifft oder das Wochenende, wenn man auch gerne mal den Grill anwirft.

EIN BESUCH WIRD FÄLLIG ...

eigentlich wird gar keiner fällig. Das Wochenende ist reserviert für Aktivitäten mit der Familie und unter der Woche bin ich unterwegs.

ERINNERUNGEN AN FRÜHERE SOMMER...

Ich lebe in der Gegenwart und Zukunft. An die Vergangenheit denke ich wenig bis gar nicht, vielleicht kommt von daher auch mein schlechtes Vergangenheits-Gedächtnis. Zum Glück ist meine Frau Hobbyfotografin und schießt gerne Fotos, sodass unsere Ausflüge nicht vergessen werden.

MEIN SOMMERGERUCH ...

da fällt mir spontan der frische Geruch des Sees am frühen Morgen ein. Eine Frische, die mir gut tut.

LEKTÜRE FÜR DEN SOMMER ...

da gibt es einiges. Mein bevorzugter Lesestoff sind Bücher über Strategie, Management und Führung.

men hervorgegangen. Wie stark fühlen Sie sich der Tradition verpflichtet?

Sehr stark. Wir betrachten uns sicherlich als Familienunternehmen im klassischen Sinn, auch wenn der Betrieb nach modernsten Managementprinzipien geführt wird. Ursprünglich war auch mein Bruder in der ZH tätig, jedoch fokussiert er nun all seine Kräfte in das Unternehmen Zimmerhofer Holzbau. Es macht auch Sinn, dass sich jeder auf ein klar definiertes Aufgabengebiet konzentriert. Familienunternehmen, wie wir es sind, gibt es unter den 50 umsatzstärksten Baufirmen in Italien vielleicht ganze 15, der Rest sind Cooperative und Konsortien. Wir sind überzeugt, dass Betriebe wie wir es sind, wo persönlicher Kontakt und Handschlagqualität gilt, Zukunft haben, denn private Kunden arbeiten lieber mit mittelständischen Unternehmen als mit großen Konzernen zusammen, die viel eher über ihre Anwälte verhandeln als die Projekte auf einer konstruktiven Gesprächsbasis durchziehen. Das hat uns letztthin auch BMW bestätigt, für welche wir in Varese den neuen Sitz der Motorradmarke Husqvarna gebaut haben.

Inwiefern beschäftigen Sie Pläne für die Zukunft?

Die Zukunft beschäftigt uns tagtäglich, auch wenn es alles andere als einfach ist. Wir haben intern ein sehr gutes Planungstool, das uns die Möglichkeit gibt, zwei bis drei Jahre sehr konkret und konstruktiv vor auszuplanen. Wir spielen sämtliche Szenarien durch, was zu tun ist, wenn der anvisierte Umsatz nicht erreicht werden kann oder simulieren andere mögliche Risiken. Wir sind rentabilitätsgesteuert und nicht umsatzgesteuert, sodass wir auch bei geringerem Umsatz immer noch rentabel arbeiten können. Das handhaben wir so seit mehreren Jahren und das hat uns den internen Druck genommen, das Plansoll in punkto Umsatz erreichen zu müssen und dementsprechend können wir unsere Baupartner nach Rentabilität aussuchen. Was Projekte anbelangt, so werden immer sehr viele an uns herangetragen. Wir bewerten jedes einzelne sehr genau: die Größenordnung, die Komplexität und holen auch Hintergrundinfos über den Kunden ein. Man will wissen, wie das Partnerunternehmen aufgebaut und wie solide unser Auftraggeber ist.

Wie viel Distanz vom Geschäft brauchen Sie?

Distanz braucht man schon, klar. Ein klares Organigramm und Hierarchien strukturieren so die tägliche Zusammenarbeit. Das Wochenende gehört jedoch zu 90 Prozent meiner Familie. Meine Frau managt sozusagen das Team daheim mit den Kindern, während ich unter der Woche fast nie zuhause bin. Am Wochenende haben wir jedoch immer volles Programm, das gefällt uns allen und natürlich besonders den Kindern.