Vielfalt bringt das Unternehmen weiter

Text und Fotos: Beat Matter

Nach 30 Jahren im Bauhauptgewerbe wechselte Ivan Bugmann als COO zur Rolf Schlagenhauf AG in den Ausbau. Mit Susanne Kuntner, Inhaberin der sk consulting und der mein job gmbh, spricht er über seinen Wechsel, über unterschiedliche Mentalitäten und über gelebte Werte.



Ivan Bugmann, COO: «Mit den Werten von Schlagenhauf – Verlässlichkeit, Verantwortung, Zukunftsorientierung und Innovation – konnte ich mich von Anfang an identifizieren.»

Erklären Sie kurz zum Einstieg: Wer ist das Team Schlagenhauf?
Ivan Bugmann: Das Team Schlagenhauf mit seiner fast 100-jährigen Geschichte vereint mehrere Unternehmen unter einem Dach: die Rolf Schlagenhauf AG, die Top Design AG, die Büchi & Fischer AG sowie die Amrein Malerei AG. Ergänzt wird die Gruppe durch weitere nicht-operative Gesellschaften. Der Hauptsitz befindet sich in Meilen, dazu kommen Standorte im Grossraum Zürich, in Winterthur, Baar und Baden. Damit sind wir in unserem Marktgebiet breit abgestützt und lokal verankert.

Was ist Ihre Rolle im Team Schlagenhauf?
Gemeinsam mit Inhaber Rolf Schlagenhauf und Finanzleiter Daniel Luginbühl bilde ich die Geschäftsführung. Mein Schwerpunkt liegt auf der Betreuung und Begleitung unserer Spartenleiter. Daneben nehme ich die üblichen strategischen und operativen Führungsaufgaben wahr.

Was bieten Sie am Markt an?
Wir decken ein breites Spektrum des Ausbaugewerbes ab. Dazu gehören Kundenmaurerei, Gipserei, Fassadenbau mit Aussenwärmedämmungen und hinterlüfteten Fassaden sowie Bodenleger- und natürlich Malerarbeiten, mit denen Schlagenhauf gross wurde. Ergänzend realisieren wir Gesamtsanierungen im Innenbereich als Generalunternehmer. Gerade bei solchen Projekten ist es unser Vorteil, dass wir vieles aus einer Hand anbieten können.

Sie sind dipl. Baumeister, waren 30 Jahre im Bauhauptgewerbe tätig und wechselten Ende 2024 ins Ausbaugewerbe. Was hat Sie daran gereizt?
Ich begann 1993 meine Maurerlehre und entwickelte mich – mit nur einem kurzen Ausflug – in derselben Unternehmung vom Lernenden bis zum Geschäftsleitungsmitglied der Baugruppe. Ich hatte im Betrieb eine sehr gute Zeit und durfte viel bewegen. In den letzten Jahren spürte ich jedoch zunehmend das Repetitive im Bauhauptgewerbe und den zermürbenden Preiskampf, der die Branche prägt. Als sich mir bei Schlagenhauf die Chance bot, reizte mich der Wechsel in einen Bereich, in dem ich meine Erfahrung einbringen und gleichzeitig nochmals viel Neues lernen kann.

Wie wurden Sie im neuen Umfeld aufgenommen?

«Über Susanne Kuntner konnten wir beispielsweise zwei Geschäftsführer für Malerbetriebe gewinnen.»
COO Ivan Bugmann



Sehr gut. Vielleicht gerade deshalb, weil ich von Anfang an keinen Hehl daraus machte, dass für mich vieles Neuland war. Ich sagte offen: Von vielem, was ihr hier leistet, habe ich keinen Plan. Bei der Kundenmaurerei bringe ich fundierte Erfahrung mit, bei vielen anderen Tätigkeiten nicht. Dafür kann ich unternehmerisches Denken einbringen, Fragen stellen und Ideen entwickeln. Diese Offenheit war gegenseitig. Meine Kolleginnen und Kollegen erklärten mir ihre Arbeit und ihr Handwerk. So konnte ich viel lernen und gleichzeitig eigene Erfahrungen aus dem Bauhauptgewerbe einbringen.

Wie ist Ihnen die Akklimatisation gelungen?
Nach 30 Jahren im Bauhauptgewerbe wird man nicht innert kurzer Zeit ein anderer Mensch. Das ist aber auch gut so. Unterschiedliche Erfahrungen bringen ein Unternehmen weiter. Gleichzeitig gibt es im Alltag viele kleine Gewohnheiten, an die man sich zuerst gewöhnen muss. Mich überraschte beispielsweise, wie selbstverständlich sich die Mitarbeitenden morgens in einigen Betrieben per Handschlag begrüssen oder nach dem Znüni gemeinsam den Pausenraum aufräumen. Der Ausbau tickt im Alltag einfach etwas harmonischer. Aus meiner Baumeister-Optik meinte ich früher manchmal etwas salopp: Maler ist Maler und Gipser ist Gipser. Heute sehe ich, wie unterschiedlich die einzelnen Gewerke, ihre Märkte und ihre Kulturen tatsächlich sind.

Wo konnten Sie Ihre Erfahrung besonders einbringen?
Sicher im Vertragswesen. Im Bauhauptgewerbe sind Vertragswesen und Risikomanagement deutlich ausgeprägter als im Ausbaugewerbe. Mit unseren zunehmend grösseren Projekten gewinnt dieses Thema aber auch bei uns an Bedeutung. Denn die Risiken grosser Projekte können wir nur abfedern, wenn wir die vertraglichen Zuständigkeiten sauber regeln. Deshalb ergänzen wir uns gut: Die Spartenleiter bringen die technische Expertise ein, ich den kommerziellen Blick. Genau diese Zusammenarbeit ist unsere Stärke. Niemand muss bei Schlagenhauf alles allein können. Wir spannen zusammen und kommen gemeinsam vorwärts.

Sie haben vorhin unterschiedliche Kulturen im Rohbau- und Ausbaugewerbe angedeutet. Wie würden Sie diese beschreiben?
Das Ausbaugewerbe ist stärker vom sichtbaren Resultat geprägt. Im Zentrum stehen die Qualität der Arbeit und das fertige Werk. Die kommerziellen und vertraglichen Aspekte treten eher in den Hintergrund. Im Bauhauptgewerbe ist es meist umgekehrt. Dort stehen Preis, Verträge und Risikomanagement deutlich stärker im Vordergrund. Beide Branchen haben ihre Gesetzmässigkeiten. Und ich glaube, beide könnten voneinander lernen. Das Bauhauptgewerbe dürfte vielerorts der Qualität mehr Gewicht geben, das Ausbaugewerbe den kommerziellen Aspekten. Von der Mentalität her erlebe ich das Bauhauptgewerbe als selbstbewusster, lauter und extrovertierter. Im Ausbaugewerbe arbeitet man zurückhaltender.

Der Preiskampf ist auch im Ausbau ein Thema. Wo sehen Sie trotzdem Spielraum für Qualität?
Je nach Kundensegment spielen unterschiedliche Marktmechanismen. Bei Privatkunden gelingt es uns, Qualität entsprechend zu positionieren und angemessene Preise durchzusetzen. Bei Ausschreibungen von Generalunternehmern und Architekten ist der Preisdruck deutlich grösser. Trotzdem gibt es auch dort Auftraggeber, die offen sind für gute Argumente und die bereit sind, für solide Qualität fair zu bezahlen. Entscheidend dafür sind langfristige Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen.

Wie prägen Sie als Geschäftsführungsmitglied mit einer anderen Branchenprägung die Kultur des Unternehmens?
Die Werte von Schlagenhauf gehen weit über die kleinen Alltagsgewohnheiten hinaus. Verlässlichkeit, Verantwortung, Zukunftsorientierung und Innovation: Damit konnte ich mich von Anfang an identifizieren, denn ich teile diese Werte seit jeher. Solche Werte vermittelt man aber nicht mit Worten, sondern indem man sie täglich vorlebt. Dazu gehört auch, dass man sich gegenseitig unterstützt, Entscheide bei Bedarf hinterfragt und offen miteinander umgeht.

Sie kennen beide Branchen aus eigener Erfahrung. Wo erleben Sie die Arbeitsbelastung als grösser?
Die Arbeitsbelastung ist im Bauhauptgewerbe deutlich höher. Ich spreche nicht von lockeren Arbeitstagen im Ausbau- >>

«Die Verlässlichkeit und Beständigkeit, mit der Susanne Kuntner seit Jahrzehnten tätig ist, beeindrucken mich.»

Ivan Bugmann, COO der Unternehmensgruppe des Familienunternehmens Schlagenhauf AG



Susanne Kuntner, Inhaberin und Geschäftsführerin von sk consulting und mein job gmbh: «Ich schätze die Erfahrung und Direktheit von Ivan Bugmann sehr.»

gewerbe, sondern von einer Arbeitslast, die weniger krass über die vorhandenen Ressourcen hinausgeht. Das wirkt sich positiv auf die Atmosphäre und die Entwicklung der Mitarbeitenden aus.

Wie begleiten Sie Mitarbeitende an Führungsaufgaben heran?

Während die Karrierestufen im Bauhauptgewerbe sauber definiert sind und klar reglementiert ausgebildet werden, rücken im Ausbaugewerbe viele Mitarbeitende organisch auf der Karriereleiter nach. Um diese Entwicklung besser zu strukturieren, haben wir gemeinsam mit einem externen Partner ein eigenes Schulungsprogramm entwickelt, das Mitarbeitende mit Führungsfunktionen durchlaufen. Es umfasst gemeinsame Grundlagen für alle sowie auf die jeweilige Funktion abgestimmte Vertiefungsmodule. Das Programm startete diesen Frühling, wir stehen also noch am Anfang, sind aber überzeugt, damit den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.

Wie erkennen und fördern Sie Talente im Unternehmen?

Talente erkenne nicht in erster Linie ich, sondern unsere Projekt-, Sparten- und Geschäftsleiter. Sie arbeiten täglich mit den Mitarbeitenden zusammen und sehen, wer besondere Stärken mitbringt. Im Ausbaugewerbe wird dieses Potenzial oft schneller sichtbar als im Bauhauptgewerbe, weil die Projekte deutlich kürzer sind. Gleichzeitig setzen wir nicht ausschliesslich auf Eigengewächse. Neue Mitarbeitende von aussen bringen andere Erfahrungen mit und bereichern das Unternehmen zusätzlich.

Arbeiten Sie bei der Rekrutierung von Kaderleuten mit Susanne Kuntner zusammen?

Immer wieder, ja. Und dies mit erfreulichen Ergebnissen. Über Susanne konnten wir beispielsweise zwei Geschäftsführer für Malerbetriebe gewinnen. Beide sind seit rund einem Jahr bei uns tätig und bewähren sich sehr. Auch ein Spartenleiter für den Fassadenbau wurde von Susanne Kuntners sk consulting rekrutiert.

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Susanne Kuntner?

Sehr positiv, sehr vertrauensvoll und sehr fröhlich. Susanne und ich pflegen seit Jahren einen sehr guten Austausch. Im Grossraum Zürich ist Susanne mit ihren Firmen sk consulting sowie mein job gmbh die Konstante, wenn es um Kadermitarbeitende und Mitarbeitende auf Zeit für das Bauhaupt- und Nebengewerbe geht. Die Verlässlichkeit und Beständigkeit, mit der sie seit Jahrzehnten tätig ist, beeindrucken mich.

Susanne Kuntner: Ivan ist seit Jahrzehnten in der Baubranche tätig. Er weiss, was in der Branche läuft und kennt viele Menschen. Ich schätze seine Erfahrung und seine Direktheit sehr. Auch die professionelle, zuverlässige Zusammenarbeit funktioniert mit Ivan hervorragend, unkompliziert und auf Augenhöhe.

Die Personalsuche bleibt eine grosse Herausforderung. Wie blicken Sie auf die kommenden Jahre?

Die Situation wird sich nicht von allein entschärfen. Als Arbeitgeber müssen wir selbst aktiv werden. Das tun wir, indem wir beispielsweise permanent rund 30 Lernende ausbilden und ihnen eine mittel- bis langfristige Perspektive bieten. Gleichzeitig bleiben persönliche Netzwerke ein wichtiger Rekrutierungskanal. Entscheidend ist, dass wir uns mit modernen Arbeitsbedingungen, interessanten Entwicklungsmöglichkeiten und einer Unternehmenskultur als Arbeitgeber attraktiv positionieren – sowohl für Fachkräfte aus dem In- als auch aus dem Ausland.

Was macht Sie zuversichtlich, dass das dem Team Schlagenhauf gelingt?

Wir sind ein inhabergeführtes Traditionsunternehmen mit einer langfristigen Perspektive und glauben an unsere Branche. Als Dienstleister und Arbeitgeber stehen wir für Stabilität, Qualität und Kontinuität. Und was besonders wichtig ist: Bei Schlagenhauf schreiben wir kein Betriebshandbuch und versuchen anschliessend, dieses mit einem aufwendigen Qualitätsmanagement umzusetzen. Wir leben unsere Werte im Arbeitsalltag. Und wenn es nötig ist, schreibt sie jemand auf. Genau das macht unsere Unternehmenskultur glaubwürdig. ||