



Alessandro Falivena ist Inhaber und Geschäftsführer von vier Unternehmen der Schweizer Baubranche, vom Baumanagement, über die Planung und Realisierung bis zum Immobiliengeschäft.

«So funktioniert bauen nicht.»

Text und Fotos: Beat Matter

Alessandro Falivena (38) ist als Bauzeichner und Maurer gestartet und hat sich bis zum Bauführer hochgearbeitet. Jetzt deckt er mit vier eigenen Firmen weite Teile der Bau-Wertschöpfungskette ab. Mit Susanne Kuntner, Inhaberin der sk consulting und der mein job gmbh, spricht er über seinen Weg – und seine Ziele.

Du führst als Unternehmer mehrere Firmen. Wenn dich an einer Netzwerkveranstaltung jemand fragt: «Wer bist du und was machst du?», wie fällt deine Antwort aus?

Sehr knapp. Ich bin kein Mensch, der sich in grossen Tönen präsentiert. Entsprechend halte ich mich kurz und lasse vieles weg. Wer mehr erfahren will, muss mit Leuten sprechen, die mich kennen, die mit mir arbeiten oder gearbeitet haben.

Du hast den Weg vom Bauzeichner über Maurer, Vorarbeiter, Polier und Bauführer bis zum Unternehmer mit mehreren Firmen gemacht. Was hat diesen Weg geprägt?

Nach der Ausbildung zum Bauführer stand ich an einer Wegkreuzung. Ursprünglich wollte ich die Baumeister-Ausbildung machen, habe mich dann aber anders entschieden. Stattdessen absolvierte ich eine breiter gefasste Weiterbildung in General Management und begann, mich intensiver mit der Geschäftsführung zu beschäftigen. Dass diese Weiterbildung keinen direkten Baubezug hatte, spielte für mich keine Rolle. Denn ob man eine Firma in der Baubranche führt oder in einer anderen Branche: Entscheidend ist, zu verstehen, wie ein Unternehmen als Ganzes funktioniert.

Warum hast du die Baumeister-Ausbildung verworfen?

Ich wollte damit als junger Bauführer den nächsten Schritt im Unternehmen machen, in dem ich tätig war. Diese Tür blieb mir verschlossen. Daraus habe ich meine Konsequenz gezogen: Dann gehe ich meinen eigenen Weg.

Wie viel von deinem beruflichen Weg war geplant und wie viel hat sich ergeben?

Vieles hat sich ergeben. Und doch lässt sich mein Weg auf einen Moment zurückführen, den ich bis heute in Erinnerung habe: Als Kind sah ich einen Nachbarn mit einem Ferrari und fragte ihn, was er beruflich macht. Er sagte: Architekt. Da war für mich klar: Das will ich auch. Dieser Gedanke hat mich zur Lehre als Bauzeichner geführt. Alles Weitere hat sich Schritt für Schritt entwickelt.

Woher kam bei dir der Wille, im Bau-management neue Wege zu gehen?

Ich habe auf allen Ebenen erlebt, dass die Abläufe in Planung und Ausführung für mich nicht stimmig sind. Ein Beispiel: Mein letztes Projekt als Bauführer war ein Umbau an einer Zürcher Hochschule. Bei der Akquise lag die Vertragssumme bei rund 11 Millionen Franken. Als ich das Projekt übernahm, waren es bereits 13 Millionen. Am Ende lagen die Kosten bei 24 Millionen. Daran sieht man, dass etwas grundsätzlich nicht stimmt.

Was genau läuft schief?

Das Problem liegt im Nebeneinander von Planung und Ausführung. Ein Bauherr beauftragt einen Architekten mit der Planung. Auf einem bestimmten Planungsstand wird ausgeschrieben, während die Planung im

Hintergrund weiterläuft. Der Bauunternehmer offeriert also auf Basis eines Zwischenstands. Wenn die Ausführung beginnt, entspricht die Planung oft schon nicht mehr dem, worauf er seine Offerte abgestützt hat. Die Ausführung startet damit von Anfang an mit einer Diskrepanz. So funktioniert bauen nicht.

Welche Folgen hat diese Diskrepanz?

Bauunternehmungen akquirieren am Markt laufend Aufträge zu Preisen, die unter den Vollkosten liegen. Das ist branchenweit bekannt. Als Bauführer übernimmt man damit oft Projekte, bei denen von Anfang an klar ist, dass sie wirtschaftlich nicht aufgehen. Gleichzeitig wird erwartet, dass man diesen Missstand im Projektverlauf korrigiert. Der Fokus verschiebt sich dadurch. Die Aufmerksamkeit liegt nicht mehr auf dem Bauprojekt, sondern darauf, Kosten und Ertrag zu steuern und den Fortbestand der Unternehmung zu sichern. Man baut nicht mehr, man managt, diskutiert oder streitet nur noch.

Nimmt man das ernst, muss man das System hinterfragen. Die etablierten Rol-

len, Verantwortlichkeiten und Prozesse greifen heute nicht sinnvoll ineinander. Genau daraus entstand bei mir der Wille, andere Ansätze auszuprobieren. Und schliesslich die Konsequenz: Ich probiere es selbst.

Zu viel Gegeneinander, zu wenig Miteinander: Ist das im Kern die Problematik in der Baubranche?

Ich will gar nicht beurteilen, was andere in der Branche richtig oder falsch machen. Für mich stimmen die heutigen Prozesse und Vertragsbeziehungen so nicht. Ich bin überzeugt, dass es Raum gibt für zunächst ein kleines Netzwerk von Leuten, die das ähnlich sehen und neue Formen der Zusammenarbeit suchen. Ein Ansatz dafür ist die integrierte Projektabwicklung. Dabei arbeiten die Beteiligten nicht gegeneinan-

der, sondern treiben ein Projekt gemeinsam voran, von dem letztlich alle profitieren.

Rechnest du damit, dass sich die ganze Branche langfristig in diese Richtung entwickeln muss?

Zwangsläufig. Die heutige Situation bietet keine Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften.

Du hast auf deinem unternehmerischen Weg mehrere Firmen aufgebaut. Wie greifen diese zusammen?

Ausgangspunkt war meine erste Immobilieninvestition, die ich bereits in der Lehrzeit tätigen konnte und aus der sich schrittweise eine Struktur entwickelt hat. Heute bilde ich mit meinen Firmen die wesentlichen Funktionen eines Bauprojekts ab. Mit der Sanlea Holding bündeln wir das Immobilienportfolio und die Eigenprojekte. Die Unium ist im Bau-management tätig und übernimmt die bauherrenseitige Projektleitung. Sanlea Consulting übernimmt klassische Bauführungsaufgaben, sowohl in eigenen Projekten als auch für Dritte. Mit der Planum Bau verfügen >>

«Man baut nicht mehr, man managt, diskutiert oder streitet nur noch.»

Alessandro Falivena, Unternehmer

wir schliesslich über eine eigene Bauunternehmung für die Ausführung. So können wir Projekte über mehrere Stufen hinweg selbst entwickeln, abwickeln und gezielt beeinflussen.

Was unterscheidet dein Modell von dem, was in der Branche üblich ist?

Mir ist wichtig, mit Leuten zusammenzuarbeiten, die eine ähnliche Haltung haben und gemeinsam etwas aufbauen wollen. Meine Mastervision ist ein Netzwerk von guten Leuten, die gemeinsam in Projekte investieren und diese über mehrere Stufen hinweg selbst entwickeln und umsetzen. Von der Projektidee über das Baumanagement und die Ausführung bis zur fertigen Immobilie. Entscheidend ist, dass diejenigen, die daran arbeiten, auch daran teilhaben können, seien es Mitarbeitende meiner Firmen oder von Drittfirmen. So bauen wir nicht nur für jemanden, sondern schaffen gemeinsam Werte für alle Beteiligten.

In einem Vorgespräch sagtest du, dass ihr bei der Unium AG im Baumanagement «dahin gehen, wo es weh tut». Was heisst das im Alltag?

Unser Team besteht aus Leuten mit viel Erfahrung in der Bauausführung. Wir sind es uns gewohnt, selbst anzupacken. Bei einem Wasserschaden stehen wir selbst mit dem Sauger auf der Baustelle. Vor allem geht es aber darum, Probleme früh anzugehen. Schnittstellenkonflikte kosten Zeit und Geld, wenn man sie laufen lässt. Wir versuchen deshalb, Abläufe sauber zu planen und transparent zu kommunizieren, damit die Ausführung möglichst schlank bleibt. So gehen wir dorthin, wo es weh tut, bevor es richtig weh tut.

Wo zeigen sich diese Zielkonflikte im Projektalltag?

Am deutlichsten zeigen sich diese Zielkonflikte in Bausitzungen. Dort sitzen alle Beteiligten am gleichen Tisch, jeder verfolgt jedoch seine eigenen Interessen. Als Baumanagement übernehmen wir in dieser Situation eine zentrale Koordinationsrolle. Wir schlagen die Brücke zwischen den verschiedenen Unternehmen, indem wir ihre jeweiligen «Pain Points» frühzeitig erkennen und transparent machen. Ausgehend davon zeigen wir Lösungswege auf

und sorgen dafür, dass die Schnittstellen zwischen den Beteiligten sauber definiert, abgestimmt und effizient koordiniert werden. So stellen wir sicher, dass alle am gleichen Strang ziehen und der Bauablauf reibungslos funktioniert.

Kannst du das an einem Beispiel festmachen?

Ein typisches Beispiel ist das Leistungsverzeichnis. Wenn wir es als Baumeister analysieren, stellen wir oft fest, dass Leistungen fehlen. Wir weisen die wichtigsten dieser Positionen aus und machen transparent, welche Kosten zusätzlich anfallen. Das wird auf Planungsseite nicht immer positiv aufgenommen. Teilweise wird es als übertrieben oder als Angriff auf die Ausschreibung verstanden. Statt die Lücken zu klären, wird versucht, sie mit anderen Angeboten zu relativieren. Nur selten wird anerkannt, dass wir damit Leistungen sichtbar machen, die am Ende ohnehin bezahlt werden müssen.

Gelingt es dir in Kundenprojekten, in die Richtung zu wirken, die du anstrebst?

Oft, ja. Wir bringen die entsprechende Kultur mit und kämpfen dafür. Wir gehen die Extrameilen und sind deshalb in der Regel erfolgreicher. In Eigenprojekten habe ich die unternehmerische Freiheit, um von Anfang an die richtige Richtung vor-

zugeben. Ich kann den Fokus vom reinen Preisdruck wegnehmen und auf den Erfolg des Gesamtprojekts lenken. Davon profitieren am Ende alle Beteiligten.

Wie kannst du in Kundenprojekten trotzdem Impulse setzen?

Führen meine Jungs der Planum Bau ein Kundenprojekt aus, kann ich nicht von ihnen erwarten, dass sie aus der Rolle des Bauunternehmers heraus das Gesamtprojekt verändern. Aber ich habe einen klaren Anspruch an sie: Sie müssen erklären. Mangelnde oder unklare Kommunikation ist eines der grössten Probleme im Bauprozess. Oft wird erst im Nachhinein versucht zu klären, wo Kosten entstanden sind. Dann fehlen die Grundlage und die Glaubwürdigkeit. Ich will deshalb, dass Abweichungen früh und transparent kommuniziert werden. Wer erklärt, was sich verändert hat und warum, gibt dem Gegenüber die Chance, zu verstehen und zu reagieren.

Was brauchen Baukaderleute heute wirklich, um auf dem Bau erfolgreich zu sein?

Die Rollen im Baukader haben sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. Die Entwicklung auf der Baustelle hinkt dem aber hinterher. Ein guter Polier müsste heute punkto Mentalität und Know-how ein Bauführer sein. Er braucht ein sicheres Gefühl



«Ich möchte in meinen Leuten den Mut wecken, sich nicht selbst zu begrenzen.»

Alessandro Falivena,
Unternehmer



«Ein Ansatz für eine bessere Zusammenarbeit ist die integrierte Projektabwicklung.»

Alessandro Falivena, Unternehmer

Talent sofort erkannt

Susanne Kuntner hat Alessandro Falivena als Jungpolier auf einer Baustelle kennengelernt. «Ich merkte sofort, dass dieser reflektierte und äusserst direkte Baukadermann anders ist, einer, der querdenkt und seine Karriere mit viel Kopf, Herz und Hand machen wird», sagt Susanne. Es sei ihr schlicht sein Talent aufgefallen. Ein Talent, mit dem sie seither den Austausch pflegt und schätzt.

für Kosten und ist vor Ort das Aushängeschild der Unternehmung. Als solcher gibt er die Richtung vor. Der Bauführer wiederum vereint heute mehrere Rollen. Er muss die wirtschaftlichen und vertraglichen Zusammenhänge verstehen. Er muss wissen, unter welchen kalkulatorischen Bedingungen ein Auftrag zustande gekommen ist und wie er wirtschaftlich funktioniert. Seine Aufgabe ist es, den Erfolg des Projekts innerhalb der definierten Rahmenbedingungen sicherzustellen.

Fliesen solche Erkenntnisse heute in die Entwicklung des Kaderwachstums ein?

Zu wenig. Ein zentrales Problem ist, dass man jungen Leuten oft keine Zeit mehr lässt, um sich zu entwickeln. Ein Bauführer, der nie selbst eine Baustelle geführt hat, wird meiner Erfahrung nach kein guter Bauführer. Er muss den Druck und die Sachzwänge eines Poliers erlebt haben, um zu verstehen, wie man ihn führen und unterstützen kann. Nur so entsteht das nötige Verständnis für die Praxis.

Kommt genügend geeigneter Nachwuchs nach?

Es gab früher geeignete und weniger geeignete Baukaderleute, und das ist heute nicht anders. Entscheidend ist, dass man die geeigneten Leute erkennt und halten kann. Da sind Vorgesetzte und erfahrene Kollegen gefordert. Sie müssen sich Zeit

nehmen, Wissen weitergeben und die Entwicklung aktiv begleiten. Erfahrene Kaderleute sollten keine Angst davor haben, wenn Jüngere besser werden. Im Gegenteil: Wer Talente fördert, stärkt die eigene Organisation.

Du betonst die Rolle von Mentoren.

Das kommt nicht von ungefähr: Ich hatte in meinem eigenen Werdegang das Glück, von zwei, drei Mentoren zu profitieren, die ihr Wissen und ihre Erfahrung bereitwillig mit mir geteilt haben. Das hat mich geprägt. Entsprechend ist es mir wichtig, dieses Wissen weiterzugeben, wenn es auf Interesse stösst. Mein Hauptanliegen dabei: Ich möchte in meinen Leuten den Mut wecken, sich nicht selbst zu begrenzen.

Was treibt dich persönlich an, deinen Weg immer weiterzugehen?

In meiner Laufbahn gab es Situationen, in denen mir signalisiert wurde, dass ich für den nächsten Schritt noch nicht bereit sei. Solche Momente können einen bremsen oder motivieren. Für mich waren sie ein Antrieb. Ich wollte meinen eigenen Weg gehen und Dinge so umsetzen, wie ich sie für richtig halte.

Im Vorgespräch betontest du das Kredo: «Effektivität vor Effizienz.» Was meinst du damit?

Für mich ist das ein zentrales Prinzip. Viele Baukaderleute arbeiten heute sehr effi-

zient, aber das allein reicht nicht. Entscheidend ist, dass man die richtigen Dinge tut. In einem so anforderungsreichen Job wie bei solchen Führungskräften muss man nicht alles, was auf einen einprasselt, richtig machen, sondern das Richtige. Wichtig ist, die Prioritäten richtig zu setzen und sich auf das zu konzentrieren, was wirklich entscheidend ist.

Wo willst du mit deinen Unternehmungen hin und wie planst du diese Entwicklung?

Ich möchte mit meinen Unternehmungen in ihren jeweiligen Bereichen zu den Besten gehören. Nicht unbedingt die Grössten oder Schnellsten, sondern diejenigen, die ihre Arbeit konstant besonders gut machen. Gleichzeitig ist es mir wichtig, unsere Eigenprojekte gezielt weiterzuentwickeln und uns gemeinsam mit ausgewählten Partnern nachhaltig im Markt zu positionieren. Dafür braucht es einen klaren Rahmen und eine saubere Grundstruktur, aber bewusst keinen im Detail durchgeplanten Weg. Ich möchte flexibel bleiben und Chancen nutzen können, wenn sie sich ergeben. Ein zentraler Punkt ist für mich auch, Verantwortung im Unternehmen weiterzugeben und mir Freiräume zu schaffen für neue Ideen, neue Projekte und die Weiterentwicklung. Denn was mich antreibt, ist die Herausforderung und der Weg zum Erfolg, nicht nur das Ziel selbst. ||