

«Geht nicht, gibt's nicht»

Text: Beat Matter | Fotos: Beat Matter, zvg

Peter Meyer führt mit seinen zwei Brüdern die Xaver Meyer AG in Villmergen in der vierten Generation. Mit Susanne Kuntner, Inhaberin von sk consulting und der mein job gmbh, spricht er darüber, wie Tradition und Fortschritt den Familienbetrieb prägen.

Herr Meyer, Sie sind Mitinhaber der Xaver Meyer AG. Welche Funktion übernehmen Sie im Unternehmen?

Ich bin der älteste von drei Brüdern in der vierten Meyer-Generation. Als Mitinhaber habe ich Einsitz im Verwaltungsrat und leite operativ den Bereich Bau. Wir haben unsere Funktionen im Betrieb nach Neigungen, entsprechenden Ausbildungen und Kompetenzen verteilt. Ich bin gelernter Maurer und habe die klassische Baukader-Laufbahn bis zum eidg. dipl. Baumeister durchlaufen. Darum liegt mein Fokus im Alltag klar auf dem Hoch- und Umbau. Ich bin sehr nahe an den Baustellen und spüre, wo der Schuh drückt. So kann ich gemeinsam mit unseren Leuten die Abläufe analysieren, um unsere Firma weiterentwickeln zu können.

Wie würden Sie die Xaver Meyer AG in wenigen Worten beschreiben?

Wir sind seit bald 120 Jahren ein traditionelles Familien-KMU mit einem breiten Leistungsangebot entlang des ganzen Bauprozesses. Das beginnt bei der Akquisition von Grundstücken, führt über die Projektentwicklung, Planung und Bauleitung bis zum Rohbau. Vorfabrizierte Betonelemente, Fassadendämmungen, Gartenbau bis und mit der Bewirtschaftung und Vermarktung von Liegenschaften. In diesem Spektrum können wir rund 50 Prozent der Wertschöpfung aus eigener Hand abdecken. Wir führen TU-Gesamtprojekte in Eigenregie sowie für Kunden aus. Der Mix aus bewährter Handwerkskultur, neuen Technologien, zeitgemässer Führung und frischen Impulsen der Mitarbeitenden und von aussen macht uns fit für die Zukunft.

Wie gross ist Ihr Einzugsgebiet?

Wir arbeiten vorwiegend regional, im Umkreis von maximal 15 Kilometer. Die lokale Verankerung prägt uns stark und wird im Markt von unseren Kunden sehr geschätzt.

Inwiefern?

Wir sind seit 120 Jahren in Villmergen ansässig. Viele unserer Kunden kennen uns seit Jahren oder sogar seit Generationen. Viele Aufträge basieren auf Empfehlungen und kommen darum direkt zu uns. Dadurch müssen wir nicht immer zu absoluten Tiefstpreisen anbieten, weil unsere Zuverlässigkeit, unser partnerschaftliches Verhalten, die Termin- und Kostensicherheit als Markenzeichen gelten. Wir entwickeln mit unseren Kunden zusammen Projekte. Damit haben wir uns eine Marke als fairen Partner im Bau erarbeitet. Dies zeigt sich darin, dass Geschäftspartner sowie Mitbewerber bei uns Leistungen bestellen.

Wie zeigt sich Ihr partnerschaftliches Denken etwa in einem TU-Auftrag?

Als TU rechnen wir offen und transparent ab und treffen mit der Kundschaft individuelle Bonus-Malus-Vereinbarungen. Für mich ist entscheidend: Die Bauwirtschaft funktioniert nur, wenn alle Beteiligten einen Benefit erreichen können. Darum bin ich sehr am Allianz-Modell des Campus Sursee interessiert. Ich arbeite intern darauf hin, dass Projektpartner ihre Kompetenzen frühzeitig in die Projektentwicklung einbringen und wir gemeinsame Lösungen finden können. Diese Denkweise war vor hundert Jahren ganz selbstverständlich in der Kompetenz der Baumeister, ging aber leider in der Branche etwas ver-

loren. Dabei steckt ein grosses Optimierungspotenzial in der gemeinsamen, interdisziplinären Projektentwicklung. Damit das gelingt, braucht es noch viel Umdenken in neuen Modellen und eine offene Denkweise.

Sie führen das Unternehmen gemeinsam mit Ihren Brüdern. Welche Haltung verbindet Sie?

Seit der Gründung 1907 gilt bei uns ein Grundsatz: Das Wohl der Firma steht über den Eigeninteressen. Diesen Spirit haben uns unsere Vorgänger vorgelebt, und wir tragen ihn weiter. Wir übernehmen täglich die Verantwortung für 180 Mitarbeitende mit ihren Familien. Entsprechend treffen wir Entscheidungen immer zuerst mit Blick auf das Wohl und den Fortbestand der Firma. Auch bei uns wird hart diskutiert, aber immer sachlich, und meistens fallen Entscheidungen nach gemeinschaftlichen Abwägungen mit 3:0 Stimmen.

Welche Rolle übernehmen Sie persönlich im Dreiergespann?

Ich bin der Innovativste und Experimentierfreudigste von uns. Meine Neugier fordert uns immer wieder heraus. Ausprobieren von technischen Lösungen oder hinterfragen von Prozessen mit Einsatz von digitalen Hilfsmitteln braucht oft etwas Mut und Geduld. Die Aussage «Geht nicht oder das machen wir immer so, gibt es nicht» – diesen Leitsatz lebe ich im Betrieb mit vollem Herzblut vor. Ich kann aber auch einen Schritt zurückgehen, wenn sich etwas nicht bewährt. Ich bin überzeugt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer diese Agilität mitbringen sollten, damit sie erfolgreich in die Zukunft gehen.



«Die lokale Verankerung prägt uns stark und wird im Markt von unseren Kunden sehr geschätzt.»

Peter Meyer, Mitinhaber der Xaver Meyer AG, im Interview.



Von links: Peter Meyer-Mäder, Bereichsleiter Bau, eidg. dipl. Baumeister; Alex Meyer, Geschäftsführer Projektentwicklung, Architekt FH; André Meyer, Bereichsleiter Elementbau, eidg. dipl. Baumeister.

Sie halten die familiäre Atmosphäre im Unternehmen hoch. Wie lebt man diese mit 180 Mitarbeitenden?

Indem wir als Inhaber sichtbar und ansprechbar bleiben. Wir drei Meyers sind auf Baustellen, im Werkhof, im Büro und in der Elementhalle oft unterwegs und suchen bewusst den direkten Austausch mit den Mitarbeitenden. Da entstehen persönliche Gespräche, welche oft wichtige Erkenntnisse und auch Sorgen aufdecken. Das schafft Vertrauen. Zusätzlich fördern wir über verschiedene Anlässe den Zusammenhalt über die Bereiche hinweg. Das verbindet. Wir verstehen die Firma gewissermassen als erweiterte Familie, in der man Erfolge gemeinsam feiert und in schwierigen Situationen zusammensteht.

Der Zeit- und Kostendruck im Baualltag ist so gross, dass die schönen Werte teils etwas zugeschüttet werden. Wie gehen Sie damit um?

Kommunikation ist der Schlüssel, um unsere Werte im Alltag hochzuhalten. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden aktiv, um den unspezifischen Alltagsstress zu bewältigen. Jeder Bereich hat dabei andere Bedürfnisse. Im Bau versuchen wir mit Zielen, die Bauführer und Poliere aktiv einzubinden

Welche Zielgrössen wenden Sie an? Kosteneffizienz?

Kosten sind nicht meine prioritäre Zielgrösse, aber sie müssen natürlich trotzdem laufend überprüft werden. Wir versuchen, den Fokus auf das Verbessern der Qualität, Fehlerminimierung durch Ausbildung und Termintreue zu legen. In Sachen Effizienz kann die Baubranche von der Industrie noch Einiges lernen. Wichtig ist mir, dass Ziele nicht nur formuliert, sondern auch gemessen werden. Nur so werden sie zu einem Führungsinstrument für die Weiterentwicklung.

Ist hohe Bauqualität unter dem heutigen Preis- und Zeitdruck noch möglich?

Ja, da bin ich sicher. Die Mitarbeitenden auf dem Bau kennen ihr Handwerk, sie müssen es nur mit Freude ausführen und den Berufsstolz zeigen wollen. Ein anschauliches Beispiel ist Sichtbeton. Vor Jahren hatten wir damit noch qualitative Sorgen. Heute sind die Resultate ausgezeichnet, weil wir das Thema gemeinsam analysiert und klare Regeln festgelegt haben. Die Ausrede «Ich muss schnell sein und hatte keine Zeit» wird nicht akzeptiert. Bei einer misslungenen Wand, fragte ich den Maurer: «Bist du stolz auf deine letzte Sichtbetonwand?» Als er den Kopf schüttelte, sagte ich: «Dann mach die nächste Wand so, dass sie dir gefällt. Ein bisschen Zeit dafür hast du, schliesslich verkaufen wir Sichtbetonwände etwas teurer.» Solche Diskussionen lohnen sich, weil sie den Berufsstolz und das Qualitätsbewusstsein zurückbringen. >>

Die «Drei Meyer» leiten das Unternehmen Xavier Meyer AG; sie schätzen die Dienstleistungen von Susanne Kuntner mit ihrem Unternehmen sk consulting.



Neue Lösungen treffen im Baualltag oft auf Widerstand. Wie gehen Sie damit um?

Mit Gelassenheit und Verständnis. Ich erlebe meine Bauführer und Poliere als Sparringspartner. Alle tragen viel Verantwortung und stehen unter Druck. Veränderungen sind immer anstrengend. Als Mitinhaber und Bereichsleiter ist es meine Aufgabe, zu verlangen, dass neue Ansätze getestet werden. So war es beim Sichtbeton oder beim Test von System-Deckenschalungen. Nach anfänglichem Widerstand merken die Teams oft: Es funktioniert tatsächlich.

Haben und finden Sie das richtige Personal dafür?

In den meisten Fällen ja. Wir verfügen über viel Stammpersonal mit grosser Erfahrung und starkem Know-how. Unsere langjährigen Fachleute geben ihr Wissen gerne an jüngere Kolleginnen und Kollegen weiter. Glücklicherweise sind wir beim Kader optimal aufgestellt und sie sind bei unserer Firma glücklich. Die meisten Vorarbeiter und Poliere können wir aus den eigenen Reihen aufbauen oder über unser Netzwerk motivieren. Die Rekrutierung von Fachleuten und Spezialisten ist eine grosse Herausforderung für die gesamte Branche, es gibt zu wenig davon auf dem Markt.

Im Bereich der Kaderrekrutierung arbeiten Sie mit Susanne Kuntners sk consulting zusammen. Wie erleben Sie sie?

Erfrischend anders. Während viele Personalvermittler mit Kennzahlen, Tabellen und Profilen hantieren, legt sie den Fokus klar auf die menschliche Seite und hat ein sehr grosses Netzwerk in der Branche. Man spürt, dass sie die Baubranche kennt, die Leute versteht und ein feines Gespür dafür hat, wer zu welcher Unternehmenskultur

passt. Diesen Ansatz finde ich interessant. Denn im Zusammenspiel mit unserem Blick ergibt sich daraus eine gute Mischung.

Sie treiben das Thema Digitalisierung im Unternehmen stark voran. Warum ist IT für Sie so zentral?

Weil heute ohne funktionierende IT nichts mehr läuft. Wir haben früh einen IT-Verantwortlichen eingestellt, auf Cloud-Lösungen umgestellt und investieren konsequent in zukunftsfähige Systeme. IT ist für mich ein strategischer Erfolgsfaktor. Um im Ernstfall abgesichert zu sein, haben wir uns an einem externen IT-Startup beteiligt. Das bringt Wissen, Netzwerk und Sicherheit sowie Austausch mit Experten.

Digitalisierung über den Bauprozess hinaus bleibt ein Branchenthema. Wie sehen Sie die Entwicklung?

Sie kommt voran, aber für meinen Geschmack zu langsam. Der Flaschenhals liegt weniger bei den Bauunternehmen, sondern eher beim Verständnis von Bauherrschaften und Planern. Wir sind uns noch zu sehr an die traditionelle Abwicklung von Projekten gewöhnt. Es braucht einen Kulturwandel, damit Prozesse wirklich digital und durchgängig werden. In unserem Bereich Architektur haben wir dazu eine Prozessverantwortung definiert, die solche Themen gezielt vorantreibt. Die Entwicklung braucht Zeit, wird aber unweigerlich eintreten. Die erfahrenen Fachleute lassen sich für den Schritt vom Block zum Tablet weniger gerne motivieren. Die jüngere Generation jedoch setzt die neuen Möglichkeiten voraus, um Projekte mit zeitgemässen Arbeitsweisen zu bearbeiten.

In traditionellen Familienbetrieben ist die Nachfolge immer ein Thema:

Gibt es eine nächste Meyer-Generation?

Ja. Es gibt sechs potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger zwischen 18 und 26 Jahren. Die Voraussetzungen sind also da. Welche Lösung sich daraus entwickelt, wird sich zeigen. Das hat glücklicherweise noch etwas Zeit. Klar ist: Unser Unternehmen ist ein Generationenprojekt und soll es bleiben.

Sie selbst sind gelernter Maurer und haben sich die Bau-Karriereleiter hochgearbeitet. Wie wichtig ist dieser Hintergrund für Ihre Führungsrolle?

Er hilft sehr. Ich kann Lernenden, Polieren oder Bauführern Dinge erklären, die ich selbst erlebt habe. Das schafft einen sehr direkten Draht. Ich finde nicht, dass eine nächste Führungsgeneration diese Erfahrung zwingend mitbringen muss. Aber wer fachlich nicht als Vorbild auftreten kann, hat es schwieriger zu überzeugen. Entscheidend ist am Ende jedoch nicht der Titel, sondern die Haltung und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Was möchten Sie der nächsten Generation mitgeben?

Zwei Grundsätze: Mach nur, was du verstehst. Und gib nur Geld aus, das du schon verdient hast. In der Immobilienkrise der 1990er-Jahre erging es unserer Firma wie vielen anderen Bauunternehmen: Die Werte schmolzen dahin. Eine vorausschauende Sicht unserer Vorgänger hat uns über die Runden gebracht. Das hat die Firma geprägt und die Basis für die heutigen Strukturen gefestigt. Seit damals kaufen wir nur, was wir tragen können. Betriebswirtschaftlich ist das nicht immer clever, aber wir fühlen uns «vögeliwohl» damit. Wir versuchen, diese Werte auch an die Nachfolgenden weiterzuvermitteln. ||