

«Wir entwickeln und bauen immer mit und für Menschen und wir wollen in jedem Projekt auf höchstem Level arbeiten.»

2018 war für Implenia ein herausforderndes Jahr. Verwaltungsratspräsident Hans Ulrich Meister und CEO André Wyss ziehen im Interview ihre Bilanz und blicken voraus.

Herr Meister, der Verwaltungsrat war im vergangenen Jahr gefordert. Sie haben die Veränderung an der operativen Spitze der Gruppe eingeleitet, André Wyss als CEO geholt und die Überarbeitung der Strategie beauftragt. Ihr Fazit nach den ersten Monaten?

Hans Ulrich Meister: Ich bin in jeder Beziehung zufrieden und überzeugt, dass wir die richtige Wahl getroffen haben. Das Ziel des Verwaltungsrats war es, Implenia strategisch weiterzubringen und zu internationalisieren. Mit André Wyss haben wir eine Persönlichkeit an Bord geholt, die über die dafür nötige Erfahrung und die entsprechende Umsetzungskraft verfügt und in den ersten Monaten ein enormes Tempo vorgelegt hat. Wir sind beeindruckt, wie zielgerichtet André Wyss die anstehenden Themen angepackt hat.

Ende 2018 hat Implenia die Ergebniserwartungen reduziert. Wie waren in dieser Situation die Diskussionen im Verwaltungsrat?

Hans Ulrich Meister: Das war eine anspruchsvolle Phase. Kurz bevor André Wyss als CEO eingestiegen ist, haben wir das Halbjahresergebnis publiziert. Zu diesem Zeitpunkt waren wir auf der Basis der vorhandenen Informationen überzeugt, dass wir die kommunizierten Jahresendziele erreichen werden. Parallel zur Erarbeitung der weiterentwickelten Strategie haben wir auch eine vertiefte Überprüfung der unternehmerischen und wirtschaftlichen Risiken auf allen Ebenen vorgenommen. Deren Resultate haben uns schliesslich veranlasst, die bisherigen Aussichten für das Geschäftsjahr 2018 zu korrigieren.

Implenia hat 2018 ihren Umsatz trotzdem markant gesteigert. Bewertungsanpassungen und tiefere operative Leistungen – insbesondere in einzelnen Projekten und Einheiten im Segment International – haben das Ergebnis aber deutlich negativ beeinflusst. Was ist passiert?

André Wyss: Wir haben nach meinem Start bei Implenia nicht nur die Weiterentwicklung der Strategie sofort in Angriff genommen, sondern, wie von Hans Ulrich Meister erwähnt, auch die unternehmerischen und wirtschaftlichen Risiken überprüft. Dabei sind wir auf Probleme in vereinzelt Einheiten und Projekten – insbesondere in Norwegen, Südbaden sowie bei einer Tochtergesellschaft von Implenia Construction Germany in Polen – gestossen. Die Gründe dafür sind sehr unterschiedlich. Mitunter sind es strukturelle Defizite wie nicht durchgängig standardisierte Prozesse, eine fragmentierte Systemlandschaft oder unzureichende bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Implenia ist im Projektgeschäft tätig, da gehören Projektrisiken immer dazu. Die meisten Projekte laufen sehr erfolgreich und im Moment sehen wir keine weiteren materiellen Problemfelder mit entsprechendem Anpassungsbedarf. Die Behebung der gefundenen Schwächen hat für uns jetzt oberste Priorität.

Wie gehen Sie mit den Risiken im Projektgeschäft in Zukunft um?

André Wyss: Vor allem durch Verbesserung und Harmonisierung der Risiko- und Kontrollprozesse – von der Projektanalyse, -auswahl und Kalkulation bis zum Abschluss. Dazu führen wir einen integrierten Prozess ein, bei dem uns die internen Experten bei den wichtigen Meilensteinen helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. In diesem Bereich haben wir Verbesserungspotenzial festgestellt und werden das sehr schnell angehen.

Sie erwähnten die Schwierigkeiten im internationalen Geschäft. Wo sehen Sie weitere Herausforderungen?

Hans Ulrich Meister: Zuerst möchte ich festhalten, dass die Internationalisierungsstrategie trotz der erwähnten Schwierigkeiten auch rückblickend richtig war. Die gewählten Märkte sind attraktiv und wir sind zuversichtlich, dass wir mittelfristig die gewünschten Resultate erzielen werden. Eine kulturelle, personelle, system- und führungsmässige Integration einer neuen Einheit oder eines neuen Marktes braucht Zeit. Hier waren unsere Einschätzungen in der Vergangenheit aus heutiger Sicht zu optimistisch. Aber wir bekennen uns zum internationalen Geschäft und sind sehr zuversichtlich, dieses mit der neuen Strategie und der angepassten Organisation erfolgreich anzugehen. Durch Megatrends wie Urbanisierung und Mobilität werden unser Know-how und unsere Leistungen auch künftig stark gefragt sein.

André Wyss: Wir haben uns jeden Bereich genau angeschaut. Auch im Strassenbau in der Schweiz und in Deutschland läuft es operativ bisher nicht so gut wie erwartet. Darum haben wir einen Plan mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, der in intern gestarteten Projekten umgesetzt wird. Diese verfolgen wir genau und werden auch künftig Anpassungen vornehmen, falls nötig. Das bisherige Operating Model hatte jedoch vor allem Mängel im durchgängigen Management des Auslandsgeschäfts. Darum nehmen wir hier Anpassungen vor, nicht zuletzt organisatorisch.

Wie sah die Entwicklung 2018 in den verschiedenen Segmenten aus?

Hans Ulrich Meister: Insbesondere im Segment Infrastructure haben wir attraktive Aufträge ausserhalb der Schweiz gewonnen – zum Beispiel in Deutschland und Frankreich. Die Segmente Schweiz und International weisen insgesamt solide Umsätze aus. Der Hochbau ist in Deutschland und in der Schweiz gut gelaufen und der Bereich Development hatte 2018 ein sehr gutes Jahr. In der Fläche mit dem Strassen- und Brückenbau, vor allem in der Schweiz, haben wir den Turnaround noch nicht geschafft. Daran arbeiten wir weiter. Fest steht: So wie wir uns in allen Segmenten jetzt aufstellen, sind wir gut vorbereitet für die Zukunft.

Durch die im Dezember angekündigte Anpassung der Gewinnaussichten leidet auch das Eigenkapital. Planen Sie eine Kapitalerhöhung?

Hans Ulrich Meister: Wir verfügen im Branchenvergleich immer noch über eine gesunde Eigenkapitalbasis. Wenn man dann noch die subordinierte Wandelanleihe berücksichtigt, wie dies die Banken tun, fällt die Eigenkapitalquote gar noch höher aus. In dieser Hinsicht sehen wir deshalb derzeit keinen Handlungsbedarf.



«Die neue Strategie ist von der Geschäftsleitung in enger Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat entwickelt und von diesem mit Überzeugung verabschiedet worden.»

Hans Ulrich Meister, Verwaltungsratspräsident



«Wir werden ein multinational führender Baudienstleister sein und schaffen nachhaltig Wert: für unsere Kunden, alle Mitarbeitenden und unsere Aktionäre.»

André Wyss, CEO

Wie sieht die Cashflow-Entwicklung aus?

André Wyss: Wir weisen einen positiven Cashflow aus operativen Tätigkeiten aus, obwohl wir erstmals seit Langem wieder unsere eigenen Landreserven aufgebaut und uns entschieden haben, unsere Kreditoren schneller zu bezahlen. Letzteres war ein wichtiger Schritt, um strategische Partnerschaften langfristig zu stärken.

Herr Wyss, mit Ihrem Start am 1. Oktober 2018 als neuer CEO haben Sie den Auftrag bekommen, die Strategie weiterzuentwickeln. Wie will sich Implenia in Zukunft am Markt behaupten?

André Wyss: Wir internationalisieren die Sparten Entwicklung, Hochbau und Tiefbau und bringen die Spezialisierungsgeschäfte unter eine Führung. Um dies erfolgreich umzusetzen, haben wir uns neu aufgestellt: mit internationaler Führung, globalen Prozessen und Systemen. Aber erst die übergreifende Verknüpfung des internationalen Geschäfts mit der jeweiligen lokalen Ebene vor Ort wird Implenia stark machen. Da müssen wir in jedem Heimmarkt näher zu unseren Kunden rücken, sie und ihre Projektherausforderungen kennen und verstehen. Und intern heisst es klar, unternehmerischer zu denken und zu agieren, von der Analyse der Bauvorhaben bis zu deren Abschluss und Weiterentwicklung.

In der Entwicklung ist Implenia bisher nur in der Schweiz tätig. Welches Potenzial sehen Sie für dieses Geschäft international?

André Wyss: Wir bringen internationale Fähigkeiten und ein starkes Entwicklungsgeschäft aus der Schweiz mit, das die Prozesse und Methoden kennt. Sie sind in internationale Märkte skalierbar. Vor diesem Hintergrund sehen wir uns geografisch die Märkte genau an, die attraktiv sein könnten. Potenzial sehen wir relativ kurzfristig zum Beispiel im deutschen Markt, wo wir entsprechende Kompetenzen bereits haben.

Geht mit der neuen Strategie auch ein Kosteneinsparungsprogramm einher?

André Wyss: Ein grundsätzliches Kosteneinsparungsprogramm ist nicht Bestandteil unseres Vorhabens. Unser Ziel ist es, kosteneffizienter zu wirtschaften. Dies in gut und neu aufgestellten, reibungslos zusammenarbeitenden Divisionen, die von kompetenten, gruppenübergreifenden Funktionen unterstützt werden. Neben der neuen Organisation haben wir ein «Operational Excellence»-Programm initialisiert, das unsere Prozesse, Systeme und Tools einen grossen Schritt vorwärtsbringen wird.

Wie sehen die nächsten Schritte aus, um die neue Strategie zu implementieren?

Hans Ulrich Meister: 2019 wird ein Jahr der Transformation werden. Die neue Organisation gilt ab dem 1. März, die Umsetzung der Strategie startet damit ebenfalls.

André Wyss: Wir werden in Systeme, Personal und Prozesse investieren, ich habe das «Operational Excellence»-Programm bereits erwähnt. Und wir werden uns so aufstellen, dass wir ein erfolgreiches multinational operierendes Baudienstleistungsunternehmen werden. Dabei setzen wir den Fokus auf profitables Wachstum und streben an, dass wir das mittelfristige Ziel einer EBITDA-Marge zwischen 5,25% und 5,75%¹ erreichen.

Mit der neuen Strategie hat sich die Gruppe auch eine neue Vision, eine neue Mission und neue Werte gegeben. Was wird sich dadurch verändern?

André Wyss: Wir fördern das gemeinsame Verständnis, ein multinationaler Baudienstleister zu sein, der in der Schweiz zu Hause ist, aber mittlerweile fast ebenso viele Mitarbeitende im Ausland beschäftigt. Die neuen Werte werden Herz und Puls von Implenia sein. Bei allem, was wir tun, müssen wir auf einem sehr hohen Level operieren. Deshalb sind eine definierte Mission und die richtige Werthaltung zentral. Unsere Mission ist es, mit und für Menschen nachhaltig Immobilien zu entwickeln sowie Gebäude und Infrastruktur zu bauen, um deren Bedürfnisse an modernes Wohnen, Arbeiten und Reisen zu erfüllen.

Wie ist der Prozess für die Strategieentwicklung gelaufen?

André Wyss: Die Strategie wurde von einem Kernteam aus fast 100 Leuten entwickelt, die das Geschäft sehr gut kennen. Dies in Zusammenarbeit mit einer Gruppe, die den Prozess geleitet hat. Es handelt sich um eine Bottom-up-Strategie, die Top-down auf den Prüfstand gestellt wurde. Das Kernteam wird auch die Kommunikation und Implementierung der Strategie in den kommenden eineinhalb Jahren vorantreiben.

Herr Meister, wie haben Sie die Zusammenarbeit an der Strategie erlebt?

Hans Ulrich Meister: Wir haben mit der Führung und einem dedizierten Projektteam mehrere sehr intensive Workshops durchgeführt, in denen gründlich und strukturiert diskutiert wurde. Am Schluss sind wir gemeinsam zu einem guten Ergebnis gekommen. Die Strategie ist von der Geschäftsleitung in enger Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat entwickelt und von diesem mit Überzeugung verabschiedet worden. Durch das gewählte Vorgehen mit einer Involvierung von gesamthaft fast 100 Personen gewinnt man bereits im Voraus Akzeptanz und spart später viel Zeit bei der internen Kommunikation, der Implementierung und weiteren Umsetzung.

¹ Unter aktuellen Buchhaltungsrichtlinien

Was bedeutet die neue Strategie für die Mitarbeitenden?

André Wyss: Sie bietet vor allem viele Chancen für herausfordernde Tätigkeiten und Projekte, für innovative Vorgehensweisen und intensive Zusammenarbeit. Baustellen bleiben Baustellen, sie sind weiterhin Herz und Kern von Implenia. Unsere Leute auf den Baustellen werden wir so gut wie möglich unterstützen, indem wir sie schulen und ihnen die richtigen Tools an die Hand geben.

Die Mitarbeitenden in der Entwicklung, im Engineering und in weiteren Dienstleistungen sowie in übergreifenden Funktionen stellen wir derart aus, dass sie die Projekte und Aufgaben in ihrer Rolle wirkungsvoll und effizient führen oder unterstützen können. Sie dürfen in einer globalen Organisation arbeiten, was auch grosse individuelle Entwicklungschancen bietet.

Wie sieht die neue Führung von Implenia aus?

André Wyss: Die neue Geschäftsleitung – das Implenia Executive Committee – setzt sich aus dem CEO, den Leitern der vier Divisionen, dem CFO, der Leiterin Human Resources, dem General Counsel und dem Head Country Management zusammen. Darin kombinieren wir die langjährige Erfahrung mehrerer Implenia Führungspersönlichkeiten mit der Expertise einzelner Neuzugänge aus führenden anderen Unternehmen. Die von mir direkt geführten globalen Funktionen wie IT, Marketing/Communications oder Strategy sowie ein zentrales Kompetenzzentrum «Project Excellence & Services» gehören neu zum erweiterten Kern der Gruppenführung.

Wie ist Ihr Ausblick auf das laufende Jahr?

Hans Ulrich Meister: Obwohl das Jahresresultat 2018 die Erwartungen nicht erfüllen konnte, steht Implenia auf einem soliden Fundament. Der Verwaltungsrat hat deshalb entschieden, der Generalversammlung der Implenia AG vom 26. März 2019 die Zahlung einer reduzierten Dividende von CHF 0.50 je Aktie (2017: CHF 2.00 je Aktie) zu beantragen. Dies erlaubt, die notwendigen Investitionen zu tätigen, um die neue Strategie auf eine gute Basis zu stellen.

André Wyss: Wir werden nun mit Hochdruck sowohl die Umsetzung der neuen Strategie wie auch das operative Geschäft vorantreiben. Ich bin sehr zuversichtlich, dass uns dies in Zusammenarbeit mit unserer gesamten Belegschaft gelingt und wir schon bald die ersten Resultate davon sehen werden.