

Zeitschrift: Saiten : Ostschweizer Kulturmagazin
Herausgeber: Verein Saiten
Band: 15 (2008)
Heft: 166

Artikel: Unter Druck
Autor: Surber, Kaspar / Müller, Toni
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-884903>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

UNTER DRUCK

**WIE WIRD HEUTE GEBAUT? EIN GESPRÄCH MIT DEM BAUUNTERNEHMER
TONI MÜLLER ÜBER DIE ORGANISATION SEINER FIRMA, ÜBER DAS VER-
HÄLTNIS DER BAUFIRMEN UNTEREINANDER, ÜBER GENERALPLANNER UND
GEWERKSCHAFTEN. ABER AUCH ÜBER KUNSTRASEN UND DREI WEITERE K.**

VON KASPAR SURBER

Sollte für die Hauptrolle eines Spielfilm demnächst ein Baumeister gesucht werden – Toni Müller von der A. Müller AG wäre die perfekte Besetzung: Vor dem Firmensitz an der St.Galler Lukasstrasse, im Schatten des Fussballstadions Espenmoos, steht ein geräumiger roter Nissan. Zu Hause hat er einen Sportwagen stehen. O-Ton Müller: «Andere haben ein Schiff, andere haben eine Ferienwohnung, ich habe ein schnelles Auto. Das ist mein Hobby, und ein Hobby darf man haben.» Müller hat das Paul-Grüninger-Stadion gebaut und lässt als Leibchensponsor des SC Brühl «zwei, drei Franken» springen. Nach einem kräftigen Händedruck führt der Baumeister ins Sitzungszimmer, wo noch geraucht werden darf: Gauloise Disque Bleu, auch das passt ins Bild.

Saiten: Beginnen wir von vorne: Wann wurde Ihre Firma gegründet?

Toni Müller: Wenn Sie durchs Bündnerland fahren, haben Sie unser Signet vielleicht auch schon gesehen. Die beiden Dreiecke – und dazwischen aber der Name «HEW». Zuerst waren wir eine St.Galler Filiale dieser Churer Firma. Mein Vater hat sie aufgebaut, ab 1961. Er hatte für HEW den Tunnel- und Staumauerbau betreut, doch als wir Kinder in die Schule kamen, wollte er nicht mehr ständig ins

Gebirge. Darum die Filialleitung. In den besten Zeiten hatte mein Vater 250 Mann. Dann kam die Rezession, die Filiale sollte geschlossen werden. Mein Vater hatte das Vorkaufsrecht, und seit 1977 nun steht der Name Müller im Signet. In den Neunzigern kriegte mein Vater gesundheitliche Probleme und stellte mir die Gewissensfrage: «Junior, wotsch oder wotsch nöd?»

Für Sie war immer klar, in seine Fussstapfen zu treten?

Ja. Haben Sie Kinder? Das ist nämlich ein wenig diffizil zum Erklären. Obwohl die Eltern nie sagten, dass sie mich irgendwo hineinzwängen wollten, bin ich als kleiner Knopf eben doch kanalisiert worden. Am schulfreien Mittwochnachmittag mit auf die Baustelle. Dann die Zeichnerstifti, dann eine Zusatzlehre auf dem Bau, die Bauschule in Aarau. Schliesslich Lehrgeld in der Fremde, in Italien, im Tessin.

Gehen die meisten Baufirmen vom Vater zum Sohn?

Ich würde sagen, etwa jede zweite. Die Verantwortung und damit der Druck sind gross. Das wichtigste ist die Präsenz, dass man vor Ort ist. Dass man die Probleme erkennt und sie zu lösen versucht. Die drei militärischen K – kennen Sie die?

Nein.

Kommandieren, kontrollieren, korrigieren. Ich habe sicher einen gewissen patri-

archischen Führungsstil. Aber einen gedämpften. Du musst klar vorgeben, was du willst. Aber auch menschlich sein, sonst geht das heute nicht mehr. Als ich die Firma übernahm, sprach ich mit allen Mitarbeitern im stillen Kämmerlein, ob sie mit dieser Philosophie einverstanden sind.

Waren sie das?

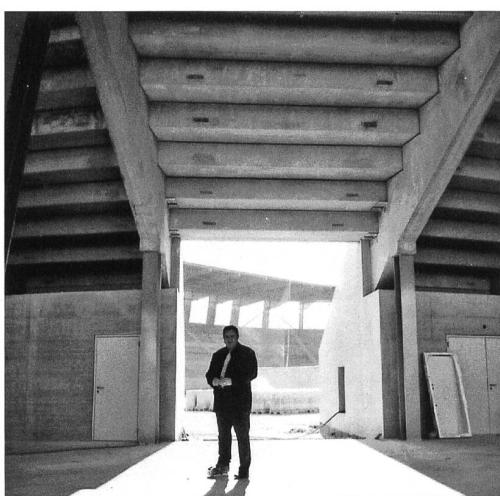
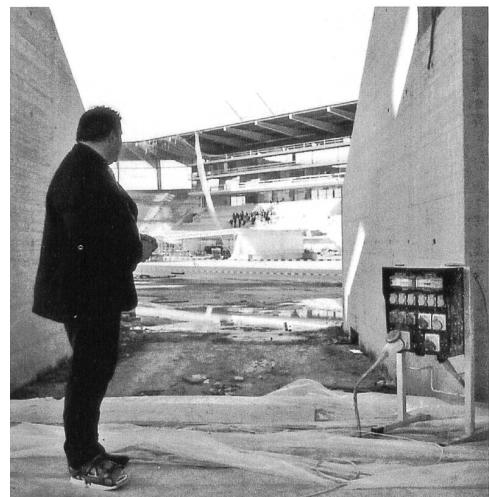
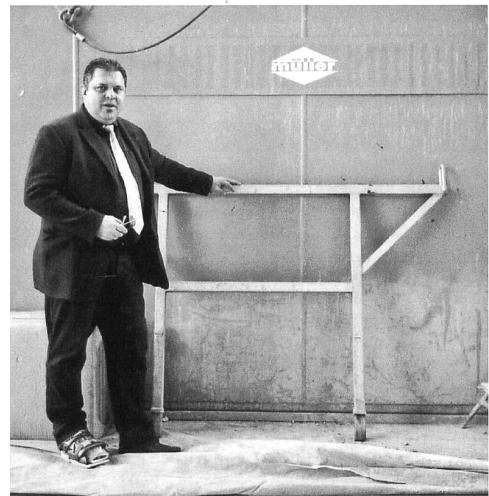
Wenn einer nicht loyal ist, musst du eine andere Lösung finden. Dein Laden ist so gut wie deine Mitarbeiter. Und wenn die Mitarbeiter nicht hinter dem Chef stehen können, dann stimmt irgendetwas nicht. Im kaufmännischen und technischen Bereich habe ich fast die ganze Crew ausgewechselt. Sieben Jahre lang hatte ich keinen Samstag, keinen Sonntag, keinen Feiertag. Bis ich den Break-Even erreichte. Mein Vater hatte mir das Geschäft ja nicht geschenkt, es war seine Altersvorsorge.

Sie haben vom technischen und vom kaufmännischen Bereich gesprochen – wie ist Ihre Firma aufgebaut?

Wir stehen auf drei Beinen. Wir haben eine Hochbauabteilung, eine Strassenbauabteilung und eine Industriebodenabteilung. Dabei sind wir Spezialisten für Sportanlagen. Wir bauen auch Kunstrasen ein, etwa bei Sepp Blatters Home of Fifa in Zürich.

Wie kamen Sie zu diesem Auftrag?

Über den freien Markt, wir offerierten



zum besten Preis. Und verwendenet – was wir aber nicht wussten – den von der Fifa bevorzugten Teppich. Diesen produzieren wir nicht selbst, wir sind nur für den Unterbau zuständig.

Wie geht nun der Kunstrasenbau vor sich?

Der Kunstrasen als Ganzes muss am Ende ein Fifa-Zertifikat erhalten, ein Stern für tiefere Ligen, zwei Sterne für die nationalen, internationalen Spiele. Bei dieser Prüfung ist der Unterbau sehr maßgebend, für den Kraftabbau, für die Drehfreudigkeit. Aber da könnten wir jetzt einen Tag darüber reden, das ist eine Riesenphilosophie.

Gut, zurück zur Organisation der Firma.

Die drei Abteilungen werden autonom geführt: Mit einem Chef «obedure», mit einem Bauführer und allem Drum und Dran. Aber wir haben kein Profitcenter.

Was ist das?

Wenn beispielsweise eine Baufirma eine grosse Zahl von Lastwagen besitzt,

jedoch der Chef der Lastwagenequipe in eine eigene Kasse hinein arbeitet. Das ist ein Profitcenter. Unsere Abteilungen arbeiten auch autonom. Aber in die gleiche Kasse hinein. Wir haben eine Buchhaltung, und am Schluss des Jahres eine Zahl. Ich distanziere mich von Profitcentern.

Warum?

Ich möchte, dass die Abteilungen getrennt arbeiten, aber miteinander reden. Ein Miteinander, kein Gegeneinander.

Neben ihrer Bauunternehmung folgt an der Strasse gleich die nächste, Cellere. Symbol für eine freund-nachbarschaftliche Zusammenarbeit der Bauunternehmungen untereinander?

Das kann man kurz sagen: Wir reden als Partner miteinander. Zusammen betreiben wir auch ein Magazin und eine Werkstatt für die PWs und Baumaschinen. Aber im alltäglichen Business sind wir knallharte Konkurrenten. Wir haben eigene Schlüssel und schliessen unsere Büros ab.

Auf dem Bau in der Ostschweiz herrscht also knallharte ... Krieg.

Wirklich?

Vерstehen Sie das Wort richtig: Bei jeder grösseren Bütz überschätzen wir uns. Insofern: Wir wollen diese Bütz, und wir können sie billiger machen als die Konkurrenz. Der Markt hat eine bestimmte Grüsse, und es werden nicht weniger Anbieter, sondern immer mehr.

Wie hat sich das Baugewerbe in den letzten dreissig Jahren organisatorisch entwickelt?

Vor etwa 15 Jahren haben sich die Generalunternehmer herausgebildet. Nehmen wir hier drei Blätter, oben ist der Bauherr, in der Mitte der Architekt, unten sind die Baufirmen und die Handwerker. Früher hatten der Architekt und die Firmen je einen Vertrag mit dem Bauherrn. Die Rechnung stellten die Firmen zwar dem Architekt, der sie prüfte, bezahlt wurden sie aber vom Bauherrn.

«DER VATER HATTE SEHR GUTE NORD-ITALIENER. DIE SIND IN DEN LETZTEN ZWANZIG JAHREN ZURÜCKGEGANGEN. NACHFOLGEND KAMEN DIE PORTUGIESEN, EIN SEHR INTELLIGENTES VOLK.»

Und heute?

Heute ist in der Mitte der Generalunternehmer, HRS oder die Bauengineering. Er hat einen Vertrag mit dem Bauherrn und einen mit den Firmen. Die Firmen werden also von ihm bezahlt. Das gibt einen doppelten Druck: Der Generalunternehmer muss dem Bauherrn Rechenschaft ablegen, und er muss die Unternehmen knütteln.

Damit am Ende auch für ihn ein Gewinn rauschaut.

Ganz genau. Wobei der Generalunternehmer schon eischenen mussten, dass sie auf die Unternehmen genau gleich angewiesen sind wie auf den Bauherrn. Er muss den gemeinsamen Nenner finden zwischen optimal ausgeführter und gut bezahlter Arbeit.

Wie hat sich in den letzten dreissig Jahren der Preis entwickelt?

Der Preis-, aber auch der Zeitdruck sind stark gestiegen. Früher, zu Vaters Zeiten, hat man bei den Verhandlungen nie über den Rabatt geredet. Man gab eine Offerte ab und sagte: Das ist mein Preis, und ich kann in einem Jahr beginnen.

Heute ist es so, dass man zuerst einmal eine Offerte rechnet, dann gibt es zwei, drei Rabattrunden, dann kommen die Verhandlung, wieviel mir WIR bezahlt wird, und die Gegengeschäfte. Und dann heisst es: Hör zu, nächste Woche musst du beginnen. Das Businessleben ist sehr kurzfristig geworden. Hektisch, oberhektisch.

Wo liegen die Ursachen für diese Beschleunigung?

Was sind die Ursachen? Das ist eine gute Frage.

Liegt sie bei den Generalunternehmen?

Nein. Schon der Architekt musste den Preis tief halten. Man kann sicher sagen, dass die Stadt St.Gallen nicht sehr freigiebig ist bezüglich Bewilligungsverfahren.

ren. Und jeder Stillstand kostet Geld. Wenn ein Bauherr einen Block baut, die Zielvorgabe ist Herbst, es wird aber Frühling – da entgehen Einnahmen.

Gibt es überhaupt noch einen klassischen Bauherrn? Ist es nicht so, dass die Generalunternehmer Boden kaufen und eine Projektentwicklung vorantreiben und so letztlich spekulativ die Stadt planen?

Das ist so. Die Generalunternehmen kaufen den Boden und beginnen eine Projektentwicklung. Und sofort spielt der Zeitfaktor eine Rolle.

Wenn Sie selbst durch die Stadt fahren, auf welche Bauten sind Sie stolz?

Es gibt sehr viele Bauten, auf die ich stolz bin. Der vom Himmel fallende rote Teppich im Blecheliquarium. Da ist sicher ein gewisser Stolz, weil er ein Novum ist. Oder das Weiterbildungszentrum der Universität. Da haben wir übrigens eben den Zuschlag erhalten für den Neu- und Umbau. 8,2 Millionen Franken über zwanzig Monate. Ein Superauftrag.

Wer führt die Arbeit aus? Woher kamen Ihre Mitarbeiter früher, woher kommen sie heute?

Der Vater hatte sehr gute Norditaliener. Die sind in den letzten zwanzig Jahren zurückgegangen. Nachfolgend kamen die Portugiesen, ein sehr intelligentes Volk. Die meisten haben eine abgeschlossene Lehre, viele sind Steinbauer. Heute arbeiten bei mir hundert Mann, Südtiroler, Ex-Jugoslawen, vermehrt wieder Schweizer.

Auch Deutsche, aus dem ehemaligen Osten?

Nicht viele, etwa vier. Auch ein anständiges, genügsames Volk. Insofern, als man mit ihnen reden kann: Hör zu, du bekommst eine Anstellung über neun Monate, drei Monate über den Winter gehst du nach Hause. Und Tatsache ist, dass sie in diesen neun Monaten mehr verdienen als im ehemaligen Osten.

Das tönt ziemlich Saisonier-mässig.

Der Saisonier-Statut wurde bekanntlich abgeschafft. Aber befristete Verträge darf man den Mitarbeitern weiterhin geben.

Bei wie vielen Mitarbeitern machen Sie das so?

Etwas bei einem Dutzend. Ich bin froh um jeden, der im Winter nicht hier ist. Und die Südländer sind auch froh, wenn sie in der Kälte nicht hier sein müssen. Im Januar, Februar, März läuft im Strassenbau nicht viel. Und ich kann die Arbeit schlecht planen, weil der Staat die Submissionen, also die Ausschreibungen, erst Anfang Jahr macht. Auch das erhöht übrigens den Zeitdruck.

Was heisst clever fragen?

Das können Sie selbst interpretieren. Haben Sie noch eine Frage?

Haben Sie selber Kinder?

Nein. Ich sage immer: Meine Firma ist mein Kind.

Kaspar Surber, 1980, schreibt regelmässig für Saiten und die Woz, dort zuletzt über den Angriff des Hedgefonds Laxey auf die grösste Schweizer Bauunternehmung Implenia.

