

28. AUGUST 2024 | CHF 14.50

7-8/2024

# ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



## Handwerk mit Herzblut

**Rolf Schlagenhauf setzt sich für faire Arbeitsbedingungen im Baunebengewerbe ein**

## «Stärken stärken und Schwächen schwächen»

*Die Maler- und Gipsergruppe Schlagenhauf aus Meilen durfte Anfang 2024 den Swiss Arbeitgeber Award in der Kategorie mittelgrosse Unternehmen entgegennehmen. Inhaber Rolf Schlagenhauf hat dies besonders gefreut, sieht er diesen Preis doch als Zeichen, dass es auch in der Baubranche attraktive Arbeitgeber gibt.*

VON THOMAS BERNER

**R**olf Schlagenhauf führt das Unternehmen in dritter Generation, es wurde 1934 von seinem Grossvater gegründet. Inzwischen ist es zu einem namhaften Baudienstleister mit Malern, Gipsern, Maurern, Bodenlegern und Fassadenspezialisten geworden. Von einfachen Arbeiten an Einfamilienhäusern bis hin zu renommierten Bauprojekten kann Schlagenhauf eine grosse Bandbreite an Dienstleistungen anbieten. Und obendrein – vielleicht etwas untypisch für das Baunebengewerbe – ist das Unternehmen zu einem gefragten Ausbildungsbetrieb geworden, der Lehrstellen bisher problemlos besetzen kann.

**Beim Gewinn des Swiss Arbeitgeber Award hat Ihr Unternehmen namhafte Konkurrenten aus anderen Branchen ausgestochen. Was hat die Auszeichnung bei Ihnen, aber auch bei Ihren Mitarbeitenden ausgelöst?**

ROLF SCHLAGENHAUF: Ich denke, es ist zunächst einfach einmal Stolz, der uns erfüllt. Denn es kommt selten vor, dass jemand einem Unternehmer sagt, er mache etwas besonders gut. Von da her sehe ich diese Auszeichnung vor allem als eine Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**Und was ist das für ein Weg, auf dem Sie unterwegs sind?**

Er besteht vor allem in einer starken Unternehmenskultur, die geprägt wird durch starke Leute, nicht allein durch mich. Es geht um Fairness gegenüber den Mitarbeitenden und um Wertschätzung gegenüber dem, was wir täglich tun. Ich habe selbst Maler gelernt; ich weiss also, was es bedeutet, bei jeder Witterung draussen arbeiten zu müssen. Zentral ist auch die Vermittlung von Sicherheit. Ob nun irgend in einer Abteilung ein Chef fehlt, eine Pandemie ausbricht oder sonst etwas nicht gut läuft: Wenn ich da vor die Mitarbeitenden hinstehe und sagen kann, dass trotz alledem der Arbeitsplatz gesichert ist, dann gibt dies Vertrauen.

**Diese Sicherheit des Arbeitsplatzes gibt es aber auch nur dann, wenn die Auftragsbücher voll sind. Wie sieht es diesbezüglich aus?**

Wir müssen täglich daran arbeiten. Viele unserer Kunden sind solche, die wieder zu uns kommen. Da geniessen wir Vertrauen. Die wiederkehrenden Kunden empfehlen uns auch weiter. Wir sind zwar nicht die günstigsten Anbieter, haben aber gewiss ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis.

**Keine Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, wie stark die Baubranche unter Zeit- und Kostendruck arbeiten muss. Zudem machen Geschichten über Baumängel immer**



wieder die Runde. Arbeiten Sie unter anderen Bedingungen?

Den Zeitdruck kann ich bestätigen, vor allem bei uns im Ausbaugewerbe. Maler und Bodenleger kommen erst am Schluss der Bauphase. Wir sind es also jeweils, die vorher entstandene Bauverzögerungen ausbaden müssen. Das ist nicht immer zu schaffen. Unser Personalbestand erlaubt es uns aber, für die Kunden am Schluss die Kastanien aus dem Feuer zu holen. Und zu den von Ihnen angesprochenen Baumängeln: Die gibt es leider. Die Ursachen dafür sind oft mangelnd ausgebildete Arbeitskräfte, Kostendruck oder schlechte Bauführung. Auch uns passiert hin und wieder mal ein Fehler. Doch Baumängel sind für uns auch Chancen: Denn nicht selten erhalten wir den Auftrag, verpfuschte Arbeiten anderer zu beheben.

**Also als «Troubleshooter» ...**

... genau. Aber es sind nicht diese Aufträge, die bei uns für gute Auslastung sorgen. Wir feiern dieses Jahr das 90-jährige Bestehen. Unsere Kunden kennen uns als fairen Partner. Entsprechend verfügen wir inzwischen über einen Kundenstamm, auf den wir zählen können. Trotzdem dürfen auch wir uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Ich verfüge zwar über viele Kontakte, aber die müssen nicht Bestand haben, wenn ich dereinst weggehe. Es ist also die Aufgabe der kommenden Generation, für neue Kontakte zu sorgen und am Ball zu bleiben. Aber das ist etwas, was wohl für jedes andere Unternehmen auch gilt: nachhaltiges Unternehmertum.

**Welche Voraussetzungen muss denn jemand mitbringen, um ein Unternehmen wie das Ihrige zu führen?**

Man muss Freude an Menschen haben. Und man muss etwas bewegen wollen. Es braucht aber auch breite Schultern. Ein Arbeitstag endet nicht immer um 17 Uhr. Es kann auch schlaflose Nächte geben. Zudem braucht man eine gehörige Portion Vertrauen, dass es schon gut kommt. Und nicht zu vergessen: Verantwortungsgefühl! Als Unternehmer tragen Sie für Ihre eigene Familie und auch für die Familien Ihrer Mitarbeitenden eine Verantwortung. Allein dieser Gedanke kann am Morgen schon mal müde machen, bevor Sie nur schon einen Bleistift in die Hand nehmen.

“

## **Gerade in der Baubranche ist es wichtig, ein fairer Arbeitgeber zu sein.**

”

**Wie haben Sie gelernt, mit diesem Druck umzugehen? Brauchen Sie da auch hin und wieder einen Ausgleich oder sind Sie einfach 24 Stunden am Tag immer der Geschäftsführer Ihres Unternehmens?**

Das ist durchaus der Fall, gehört für mich aber dazu. Als ich das Unternehmen übernehmen durfte, geschah dies aus einer Erwartungshaltung der Familie, der Mitarbeitenden. Aber auch ich setzte Erwartungen in mich selbst. Es ist wie bei einem Sportler: Er will gewinnen. Aber das heisst nicht, dass ich immer nur meine Rolle als Unternehmer ausübe. Ich bin auch Familienvater und unternehme viel mit meinen Kindern. Das ist mir als Ausgleich sehr wichtig.

**Ein Thema, das in immer noch vielen Unternehmen zu den Hauptsorgen gehört, ist der Fachkräftemangel. Es heisst, dass Sie aber kaum Probleme haben, gute Leute zu finden. Was machen Sie anders oder besser als andere?**

Das weiss ich eigentlich nicht genau. Aber es hat sicher mit unserer Kultur zu tun: gute Führungskräfte, die mithelfen, unsere Unternehmung mitzugestalten. Gerade in der Baubranche ist es wichtig, ein fairer Arbeitgeber zu sein. Da geht es nicht allein um das Einhalten von Mindestlöhnen, sondern vielmehr auch um die Wertschätzung der Mitarbeitenden. Das machen nicht allein unsere Betriebsfeste aus, wo man auch die ganze Familie einladen darf, sondern es geht um das Gesamtpaket. Wichtig ist auch die Authentizität.

Diesbezüglich scheint es in vielen anderen Firmen nicht gleich gut zu stehen, was auch dazu führt, dass die Baubranche nicht überall den besten Ruf genießt.

Es gibt immer wieder Mitarbeitende, die es wegen ein paar Franken mehr Lohn zur Konkurrenz zieht. Ein paar Monate später stehen sie wieder vor meiner Tür und wollen zurück. Aber auch viele Lernende verlassen nach der Ausbildung unser Unternehmen. Das ist wünschenswert, um auch anderswo Erfahrungen zu sammeln. Seit einigen Jahren erlebe ich es aber immer häufiger, dass ehemalige Mitarbeitende zu uns zurückkehren. Das sehe ich als Zeichen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Denn ich habe – bezogen auf den Arbeitgeber Award – die Vision, im Jahr 2032 der beste Arbeitgeber zu sein, der die besten Talente aus dem Markt anzieht. Ich wollte nun einen Zwischenstand ermitteln, wo wir stehen und wo wir uns noch verbessern müssen. Dass wir jetzt, 2024, schon bester Arbeitgeber sind, ist zwar schön, aber jetzt geht darum, zu definieren, was uns stark gemacht hat. Kurz: Stärken stärken und Schwächen schwächen. Bis 2032 wollen wir uns also nicht ausruhen.

**Kaum ein Kind hat nie mit Bauklötzen gespielt. Der Mensch scheint also eigentlich zum Bauen berufen zu sein. Trotzdem: Wie erklären Sie sich, dass das Bauwesen bei den Berufen ein schlechteres Image genießt als andere?**

Ja, leider gibt es viele schlechte Beispiele. Und es kann nicht allein die Aufgabe von Branchenverbänden sein, dieses Image zu verbessern. Es fängt bei jedem einzelnen Unternehmen an. Das Berufsethos hochzuhalten und solides Handwerk vorzuleben und faire Arbeitsbedingungen zu schaffen, das ist Aufgabe von uns Unternehmern. Als stolzer Handwerker will ich dafür gerade stehen. Es ist doch etwas Wunderbares, wenn eine zuvor verrauchte Wohnung nach unserer Arbeit in neuem Glanz erstrahlt. Ich verspüre auch heute beim Vorbeifahren immer noch Freude über all jene Fassaden, die ich selbst gestrichen habe. «Mit Leidenschaft gestalten wir Lebensräume, die Menschen begeistern» – das ist unsere Vision. Und da geht es nicht nur um Wohnräume, sondern auch um Schulhäuser, Kindergär-



Rolf Schlagenhauf setzt sich mit viel Herzblut für eine höhere Wertschätzung handwerklicher Berufe ein.

ten, Altersheime oder ganze Dorfbilder, die von uns gestaltet – nicht nur bemalt – werden. Ich behaupte, dass viele Menschen, die studieren gehen, an all den Hochschulen und Universitäten nicht richtig froh werden, sondern viel lieber etwas gestalten oder praktisch umsetzen möchten. Umgekehrt muss man sich auch nicht wundern über mangelnden Berufsstolz, wenn man ein Handwerk nur aus einer Not heraus oder mangels Alternativen gelernt hat.

#### Maler- und Gipserbetriebe gibt es ja zuhauf. Wie wichtig ist da die Spezialisierung?

Wir haben erkannt, dass das immer wichtiger wird. Es gibt verschiedene Formen von Spezialisierung: z.B. auf Kundenservice, Spezialisierung auf denkmalpflegerische Arbeiten, Spezialisierung auf ökologische Beschichtungssysteme oder auf grosse Neubauten. Auch wir sind auf dem Weg, uns stärker zu spezialisieren.

Und welche Rolle spielen da die Preise?

Natürlich kann man sich auch über den Preis differenzieren... Aber wir sehen uns eher als Spezialisten im Geschäft mit Privatkunden oder grossen Immobilienverwaltungen.

#### Wie gehen Sie mit diversen Billig-Anbietern um, die den Markt verwässern?

Solche Billig-Anbieter sind nichts Neues. Diese gab es schon zu Zeiten meines Vaters. Was gegenüber früher heute anders ist, ist die grössere Transparenz des Marktes. Dank der Digitalisierung weiss man heute viel detaillierter Bescheid über den Markt. Und das ist mit ein Grund für die Preiserosion. Wenn ein Mitbewerber seine Arbeiten günstiger anbieten kann, weil er z.B. über schlankere Strukturen verfügt, dann ist das gut. Nicht gut ist aber, wenn jemand günstiger anbietet und dabei z.B. Mindestlöhne nicht einhält oder Sozialabgaben nicht bezahlt. Damit habe ich ein Problem. Denn da wird Preisgestaltung auf dem Buckel der Arbeitnehmenden gemacht. Das darf nicht sein – kommt aber immer noch

### Schlagenhauf-Gruppe

Der Fachspezialist für Maler-, Gipser-, Fassaden- und Bodenbelagsarbeiten feiert dieses Jahr sein 90-jähriges Bestehen. Seit 24 Jahren führt Rolf Schlagenhauf das Familienunternehmen mit aktuell rund 280 Mitarbeitenden. Der 53-jährige Vater von zwei Söhnen bildet die dritte Generation im von seinem Grossvater Fritz Schlagenhauf in Meilen gegründeten Unternehmen. Der Betrieb verfügt inzwischen über Filialen an über zehn Standorten in den Kantonen Zürich, Aargau und Zug. Zur Schlagenhauf-Gruppe gehören überdies das Malerunternehmen Pflieger in Rüti ZH, die Amrein Malerei in Männedorf ZH, der Malerbetrieb Büchi + Fischer in Baden AG und der Zürcher Parkett- und Bodenleger Top Design.

> [schlagenhauf.ch](http://schlagenhauf.ch)

**“ Nur über die Höhe von Löhnen zu sprechen bringt eine Branche auch nicht weiter. ”**



zu häufig vor. Auch ein Problem habe ich mit jenen Unternehmen, die nicht nur keine Mindestlöhne zahlen, sondern sich auch in den Konkurs reiten lassen, um einen Monat später wieder unter anderem Namen, aber mit gleichem «Geschäftsmodell» wieder aufzutauchen.

**Was lässt sich gegen solche Mächtschaften unternehmen?**

Bei Mindestlöhnen und Sozialversicherungen gibt es die paritätischen Kommissionen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden. Diese verfügen über Kontrollmöglichkeiten, etwa von Lohnbüchern. Solche Kontrollen direkt auf Baustellen gibt es zwar, aber noch viel zu wenig. Das Problem ist also der Vollzug und die Durchsetzung der Regeln von Gesamtarbeitsverträgen. In einen GAV lässt sich viel hineinschreiben; wenn es keine Kontrollen gibt oder die Bussen zu tief sind, dann bringt das alles wenig. Zum Problem der Konkursreiterei kann ich mich nicht weiter äussern, denn das ist letztlich auch eine Sache der Politik. Aber lassen Sie mich noch anfügen: Die Sozialpartnerschaften mit den Gewerkschaften wie Unia oder Syna sind mir sehr wichtig. Gute Unternehmen wie auch die Gewerkschaften wollen im Prinzip das Gleiche: nämlich die Branche stärken. Das kann nur in Zusammenarbeit gelingen – aber nicht,

**“ Mit Leidenschaft gestalten wir Lebensräume, die Menschen begeistern. ”**

Rolf Schlagenhaut

indem man sich einfach vom einen GAV zum nächsten hangelt. Denn nur über die Höhe von Löhnen zu sprechen bringt eine Branche auch nicht weiter. Vielmehr muss es darum gehen, gemeinsam eine Strategie zu entwickeln, wo man mit der Branche in zehn Jahren stehen möchte.

**Sie bilden jedes Jahr viele Lernende aus, verfügen über ein eigenes Ausbildungszentrum. Wie schaffen Sie es, dass Sie kaum Mühe haben, neue Lernende zu finden?**

Jede Lehrstelle wird ausgeschrieben, und wir stellen uns auch in Schulen vor. Bewerbungen und Anfragen werden schnell beantwortet, nicht erst Wochen später. So zeigen wir von Anfang an unsere Wertschätzung den jungen Menschen gegenüber – im ganz normalen Umgang. Ob wir dies besser machen als andere, weiss ich nicht.

**Sprechen wir zum Schluss noch etwas über die Zukunft von Schlagenhaut. Sie haben die Vision 2032 angesprochen: Welche Meilensteine streben Sie als Nächstes an?**

Einerseits geht es um die Digitalisierung: Diese wollen wir insbesondere für die Erhöhung der Sicherheit auf Baustellen nutzen. Im Zentrum steht die Prozesssicherheit durch mehr digitale Unterstützung. Andererseits wollen wir weiter ein attraktiver Arbeitgeber bleiben. Nicht im Vordergrund steht das Umsatzwachstum, aber ein Ertragsziel, das uns Sicherheit für unser Geschäft bietet. Wir sind 100 Prozent eigenfinanziert. Wir wachsen nur dann, wenn wir dazu die Mittel haben. Investitionen tätigen wir auch nur dann, wenn das Geld dafür da ist. Das betrifft alle Bereiche; auch Autos leasen wir nicht, sondern kaufen sie. Wir wollen nicht abhängig von externen Geldgebern sein.