

## #TopTenImpactCompany

## «Heutzutage zählen Visionen und Werte, die umgesetzt werden»

Losinger Marazzi will eine Vorreiterrolle in der Bau- und Immobilienbranche einnehmen. Pascal Bärtschi, CEO und VR-Präsident, über Mehrwert, Nachhaltigkeit, Diversität sowie Agilität – und was das alles mit einer Jamsession zu tun hat.

## Interview: Flavian Cajacob

Ihrem Lebenslauf ist zu entnehmen, dass Sie ein grosser Musikfreund sind. Passiv oder aktiv?

**Pascal Bärtschi:** Beides. Zum einen engagiere ich mich im Vorstand des Swiss Jazz Orchestra, zum anderen spiele ich Bassposaune in der Musikgesellschaft Zollikofen.

Von einer Führungskraft wie Ihnen hätte man eigentlich erwartet, sie würde die «Erste Geige» spielen, oder zumindest die erste Trompete!

(lacht) Trompete habe ich tatsächlich einmal gespielt. Ich verspürte aber immer auch den Drang, einmal Posaune zu lernen – und die Gelegenheit hat sich letztlich ergeben. Die Bassposaune entspricht mir sowieso besser. Da müssen Sie auf das Zusammenspiel achten, Sie legen einen Teppich und sind gemeinsam mit der Rhythmusgruppe dafür verantwortlich, dass alle im Takt bleiben. Ein Begleiter zu sein, auf den man sich verlassen kann: diese Aufgabe gefällt mir.

Als CEO einer Immobilienentwicklerin und Totalunternehmung mit rund 750 Mitarbeitenden stehen Sie indes am Dirigentenpult ...

... was der Funktion geschuldet ist. Das soll nicht heissen, dass ich die Leute nicht machen lasse. Ganz im Gegenteil, ich finde es ungemein spannend, den Mitarbeitenden Freiraum zuzugestehen, um Innovation zu fördern. Aber wenn Sie der Geschäftsleitung vorstehen, dann braucht es Inputs und Entscheide müssen gefällt werden. Diese Rolle kommt mir bei Losinger Marazzi zu. Als CEO ist es meine Aufgabe, das Unternehmen so aufzustellen, dass es Herausforderungen und unerwartete Situationen agil meistern kann – heute und morgen.

Und an Herausforderungen mangelt es der Bau- und Immobilienbranche ja nicht wirklich, oder?

Die hat es in den 22 Jahren, in denen ich bei Losinger Marazzi bin, immer wieder gegeben. Wir für unseren Teil beispielsweise mussten uns nach dem Zusammenschluss der beiden Firmen neu am Markt positionieren und den Wandel vom Bauunternehmen hin zur Immobilienentwicklerin und Totalunternehmung vollziehen. Hinzu kommen der digitale Wandel, der Klimaschutz, Regulatorien, die Teuerung und, und, und ... Gleichzeitig darf man aber auch sagen, dass die Bau- und Immobilienbranche zwischen 2005 und 2018 eine super Zeit erlebt hat. Der Markt war in der Schweiz mehr oder weniger stabil.

Was hat sich konkret verändert?

Ganz klar die mit den Herausforderungen verknüpfte Intensität und das damit einhergehende Tempo. Covid-19-Pandemie, geopolitische Lage, Lieferengpässe, Cyberattacken: All das ist so plötzlich und rasant auf uns zugekommen, dass eine unglaubliche Agilität erforderlich war und ist, um als Unternehmen bestehen zu

können. Diese Krisen und Veränderungen haben die Branche durchgeschüttelt und uns sowie unsere Mitbewerber vor neue Situationen gestellt.

Wie meinen Sie das?

Homeoffice zum Beispiel. Das war in unserer Branche vor 2020 fast unvorstellbar. Oder der Wunsch nach Teilzeitarbeit. Hinzu kommen der Fachkräftemangel, Fragen rund um die Sinnhaftigkeit eines Jobs, um die Frauenförderung oder die Diversität ganz allgemein. Wir sehen uns zudem als Arbeitgeberin verpflichtet und wollen in unserer Branche vorangehen. Es gilt nicht nur, für unsere Kunden und Auftraggeber Mehrwert zu generieren, sondern eben auch für unsere Mitarbeitenden.

Laut Umfragen einer Wirtschaftszeitung gehört Losinger Marazzi regelmässig zu den «besten Arbeitgebern» der Schweizer Baubranche. Das verpflichtet.

Natürlich. Umfragen sind das eine, wichtiger ist aber, dass die Antworten der Realität entsprechen. Eine gute Arbeitgeberin ist man nicht einfach so, dieser Status hat viel mit klaren Strategien, mit Anstrengungen und mit der Bereitschaft zu tun, Veränderungen tatsächlich zuzulassen. Es geht um Bekenntnisse, nicht um Schlagworte.

Ein Beispiel aus der Praxis?

Als Vorgesetzter oder Vorgesetzte ist es sicherlich viel einfacher, jemanden einzustellen, der oder die auf der gleichen Wellenlänge ist. Kurzfristig ist das sicherlich eine bequeme Lösung. Will man allerdings als Ganzes weiterkommen und Diversität in all ihren Facetten leben, dann sollte man sich für jene Bewerber entscheiden, die explizit anders denken, anders funktionieren. Das kann zu Reibungen führen, gleichzeitig steigt aber auch die Effizienz, das Verständnis für die Kunden, die Wirtschaftlichkeit und nicht zuletzt die Ausstrahlung. Kurz: Das Unternehmen gewinnt an Relevanz – und dies in allen Belangen.

Ihr Unternehmen besteht zu fast drei Vierteln aus Kaderleuten. Wie begegnen Sie dem Fachkräftemangel?

Heutzutage zählen Visionen und Werte. Und die müssen in einem Unternehmen täglich gelebt werden. Kürzlich habe ich eine Stellenbewerberin gefragt, weshalb sie bei uns arbeiten wolle. Ihr waren unsere Bestrebungen in Sachen Diversität wichtig. Ein anderer Bewerber nannte unser Engagement in Sachen Nachhaltigkeit und Klimaschutz als Auslöser. Spannende Projekte sind das eine, gleichzeitig wollen Mitarbeitende an etwas mitwirken, an das sie glauben können. Eben an Werte und Visionen, die nicht nur kommuniziert, sondern auch in die Tat umgesetzt werden.

Unlängst hat sich das Stimmvolk für das neue Klimaschutzgesetz ausgesprochen. Inwieweit wirkt sich dieses Ja auf Ihre tägliche Arbeit aus?



Pascal Bärtschi, CEO und VR-Präsident von Losinger Marazzi.



«Es geht nicht darum, nicht mehr zu bauen, sondern noch besser zu bauen.»

Für uns ist das Resultat eine Bestätigung, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Losinger Marazzi positioniert sich ja nicht erst seit zwei Jahren als Branchenpionierin in Sachen CO<sub>2</sub>-Reduktion und Nachhaltigkeit – das Thema steht bei uns schon seit 2006 ganz oben auf der Agenda. Wir wollen bis 2030 die CO<sub>2</sub>-äquivalenten Emissionen in unseren Projekten im Vergleich zu heute um 30 Prozent reduzieren. Auch der Energieverbrauch an den Standorten und auf den Baustellen oder die Transportemissionen sollen um mindestens 40 Prozent gesenkt werden. Ein wichtiges Augenmerk gilt zudem dem Einsatz klimafreundlicher Baustoffe, die Palette diesbezüglich ist riesig.

Die Baubranche ist hierzulande für rund ein Viertel der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich. Ketzerische Frage: Darf man angesichts dieser Umstände heute überhaupt noch bauen?

Die Frage ist durchaus angebracht. Mit Blick auf die CO<sub>2</sub>-Belastung sage ich ja selbst: Die besten Quadratmeter sind die, die man nicht bauen muss! Diese simple Erkenntnis hat indes nicht nur bei mir, sondern auch bei Investoren, Genossenschaften und Bauherrschaften dazu geführt, dass immer mehr saniert, mehr optimiert, mehr verdichtet und mehr umgenutzt wird. Es geht nicht darum, überhaupt nicht mehr zu bauen, sondern noch besser zu bauen. Abbrechen und neu bauen ist eigentlich die letzte Lösung in einer ganzen Kette von probaten Möglichkeiten. Der Wille zum Erhalt, er ist in den letzten Jahren in breiten Kreisen deutlich gestiegen.

Das ökologische Gewissen spielt also mit.

Auch, ja, fast jedem und jeder ist doch klar, dass er und sie einen Beitrag zur Reduktion der umweltbelastenden Emissionen leisten kann. Kommt hinzu, dass Sie gerade in urbanen Gebieten mit einer Sanierung oder einer Umnutzung politisch wie gesellschaftlich auf weit grössere Akzeptanz als mit einem Neubauprojekt stossen. Eine genaue und vor allem globale Analyse lohnt sich also. Sie können im Zuge dessen aber auch Nachbarn mit an Bord holen und vielleicht ergeben sich sogar Synergien.

## #TopImpacts

Beschreiben Sie den Haupteinfluss Ihres Unternehmens auf die Schweizer Bau- und Immobilienwirtschaft mit drei Adjektiven:

- pionierhaft
- mehrwertorientiert
- zuverlässig

Womit wir zu guter Letzt wieder beim Zusammenspiel verschiedener Akteure und Stimmen angelangt wären. Gibt es Bereiche, in denen sich Ihr Beruf und Ihre Leidenschaft, die Musik, auch mal überschneiden?

Den Punkt vom Zusammenspiel und dem Aufeinanderhören, den haben Sie ja schon gebracht. Das ist in allen Bereichen unabdingbar. Wie erwähnt, lasse ich die Leute auch gerne mal einfach machen. Jemand lanciert das Thema, nach und nach wird der Faden von anderen aufgenommen, bis ein stimmiges Ganzes daraus entsteht.

Freejazz also?

Nein, eher nicht. Für die freie Improvisation bin ich nicht virtuos genug. Aber eine Jamsession ist eine gute Möglichkeit, den Geist zu öffnen.

## Losinger Marazzi

Pascal Bärtschi (54) ist CEO und VR-Präsident der Losinger Marazzi AG mit Sitz in Bern. Als führendes Unternehmen für intelligentes Bauen, das die Herausforderungen einer immer komplexer werdenden, vernetzten und mobilen Gesellschaft annimmt, formt Losinger Marazzi die Zukunft. Die 1917 gegründete Schweizer Immobilienentwicklerin und Totalunternehmung und ihre rund 750 Mitarbeitenden setzen auf ein strukturiertes, partizipatives Vorgehen, nehmen gesellschaftliche sowie ökologische Verantwortung wahr und tragen damit zum Wohlbefinden heutiger und kommender Generationen bei.