

Im Rahmen eines Workshops des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie stellte Dipl.-Ing. Dipl.-Wi.-Ing. Thomas Müsch, Roland Berger Strategy Consultants, in Berlin die Ergebnisse einer Studie „Erfolgsfaktoren der Bauindustrie“ vor. Als wichtigster Erfolgsfaktor der nahen Zukunft wird in der deutschen Bauindustrie das Risikomanagement gesehen. Fast gleichrangig folgen danach als Faktoren 2 bis 5: Spezialisierung, Kostensenkung, schlanke Organisation und Kooperation mit Auftraggebern. Die Öffentlichkeitsarbeit sei bedauerlicherweise, so Müsch, erst der Faktor 19.

Im Vergleich zu westeuropäischen Bauindustrien, so Müsch, seien abweichend von dieser Rangfolge die Deutschen noch mit der Pflicht beschäftigt, während sich die anderen bereits bei der Kür befänden. Dort seien die Faktoren Kooperation mit Auftraggebern, Innovation, alternative Vertragsmodelle, Kooperation mit Zulieferern, Diversifizierung und sinkender Anteil eigener Leistungen von höherer Bedeutung.

Externe und interne Rahmenbedingungen

Die wachsende Bedeutung der fortschrittlichen Erfolgsfaktoren sei jedoch inzwischen auch in Deutschland erkannt, wie ein Vergleich der Aktivitäten der letzten fünf Jahre mit den Absichten für die nächsten fünf zeige. Nach wie vor rangiere aber das Risikomanagement an erster

EUROPAWEITE STUDIE DER UNTERNEHMENSBERATUNG ROLAND BERGER:

Risikomanagement – ein wichtiger Erfolgsfaktor

Stelle, wogegen sich bei den anderen Faktoren geringe Verschiebungen ergeben würden.

Als erster Korreferent stellte Dr.-Ing. Roy Walter, Mitglied des Vorstands der Walter Bau-AG vereinigt mit Dywidag, den Ergebnissen der Studie die „Erfolgsfaktoren eines diversifizierten Bauindustrie-Unternehmens“ gegenüber. Für ihn definiere sich der „Erfolg“ eines Unternehmens an den Faktoren: Überleben des Unternehmens sichern, Gewinn steigern, Unternehmenswert erhöhen und Wachstum ermöglichen, aber auch Ansehen bei Geschäftspartnern erwerben und Identifikation der Mitarbeiter herstellen.

Für den Erfolg seien schließlich externe und interne Rahmenbedingungen bestimmend, die von der Marktentwicklung und den Finanzierungsbedingungen bis zu den Kapazitäten, Kernkompetenzen und komplementären Fähigkeiten reichen.

Während vom nationalen Bauprodukt und vom Finanzmarkt vorerst keine wesentlichen Veränderungen zu erwarten seien, so Walter, dürften die Veränderungen in der Volkswirtschaft neue Anforderungen der Kunden und neue Konkurrenz, nicht zuletzt in Verbindung mit der EU-Ost-Erweiterung mit sich bringen.

Am Beispiel seines Unternehmens gab er einen auch für andere sicher interessanten Überblick

über strategische Maßnahmen, die in Anbetracht schwieriger externer Bedingungen bereits durchgeführt und in der zukünftigen Entwicklung vorgesehen seien.

Weil es nach seiner Meinung für die Bauindustrie insgesamt keine Standard-Erfolgsfaktoren gäbe, nannte Walter für die Zukunft der Walter Bau-AG:

- Kernkompetenz Bauen,
- Stärke des Unternehmens im Projektmanagement,
- Marktanteil der Sparten,
- Know-how für alternative Finanzierungsmodelle,
- Osteuropageschäft,
- Renditeorientierte Ressourcensteuerung, denen beson-

dere Bedeutung beigemessen werde.

Erwartungen auf der Nachfrageseite

In einem zweiten Korreferat beleuchtete Prof. Dr.-Ing. Bernd Kochendörfer, Technische Universität Berlin, Fachgebiet Bauwirtschaft und Baubetrieb, die Aspekte der Erwartungshaltung auf der Nachfrageseite. Mit Blick auf die Kernaussagen der Roland-Berger-Studie ging er auf einige Aspekte ein, die aus der Sicht der Nachfrageseite weiterer Differenzierungen bedürften.

Dazu seien den einzelnen Erfolgsfaktoren zunächst Kosten-

faktoren, wie z.B. Kostenreduzierung durch Qualitätsmanagement und Ergebnisverbesserung durch Nachunternehmer-Management, zuzuordnen. Aber auch Handlungsbedarf, wie z.B. neue Vergütungsmodelle, mehr Kooperation statt Konfrontation, alternative Vertragsmodelle und Betreibermodelle, gehörten dazu.

Schließlich sollten auch der Personalentwicklung und den Möglichkeiten eines interdisziplinären Arbeitens in vernetzten Systemen mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

In einer zweistündigen Podiumsdiskussion, die von den mehr als hundert Teilnehmern mit Interesse verfolgt wurde, kam

zunächst zum Ausdruck, dass die Studie viele Anregungen und Möglichkeiten zur Interpretation biete, aber – insbesondere unter den gegenwärtigen Bedingungen – überwiegend nur großen und mittleren Unternehmen nützlich sein könnte.

Eine eingehende Diskussion der angesprochenen Erfolgsfaktoren führte schließlich zu einigen Empfehlungen, die zu einer Ergebnisverbesserung in den Bauunternehmen führen könnten. Dazu gehörten u.a. das immer wieder geforderte Qualifizierungsverfahren zum Eignungsnachweis der am Bauprodukt beteiligten Unternehmen ebenso wie eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. Bei allem unternehmerischen Handeln sollte aber auch ein hohes Maß an Mut und Zuversicht zu den bestimmenden Faktoren gehören.

H. Be

McCANN ERICKSON BCA



Opel. Frisches Denken für bessere Autos.

MAX MENGERINGHAUSEN:

Der Ingenieur und Visionär wäre heute 100

Nach den Baugesetzen der Natur – so hat Max Mengerlinghausen, der jetzt am 3. Oktober 100 Jahre alt geworden wäre, sein Lebenswerk ausgerichtet. Die pflanzlichen und tierischen Organisationen – geprägt aus Sparsamkeit, Sicherheit und Einfachheit, gebildet aus einem System von Röhren zu tragenden Gerippen, stützenden Schalen – haben ihn inspiriert. Seine Maxime war: Alles ist menschlichem Erfindergeist von der Natur vorgegeben, er muss es nur erfinden, wiederfinden, um es zu nutzen. In Bio-Technik und Bio-Logik sah er die Grundlagen unserer künftigen Existenz.

In Braunschweig 1903 geboren, studierte Max Mengerlinghausen Maschinenbau in Berlin, promovierte 1927 in München zum Dr.-Ing. und ging 1928 nach Berlin zurück, um ein Ingenieurbüro für Haustechnik zu gründen. Als Student erkannte er spielerisch die Möglichkeit, aus sechs Streichhölzern und Kugeln, die er aus den Resten seines Pausenbrottes formte, ein Bausystem zu entwickeln, das mit geringstem Aufwand vorgefertigt werden konnte. So gründete er 1948 in Würzburg die Entwicklungs- und Produktionsstätten Max Mengerlinghausen Rohrbauweisen, die er MERO nannte und die sich mit dem Bau von Raumtragwerken beschäftigte.

1957 gelang MERO auf der Interbau Berlin mit den von Karl Otto und Günter Günschel entworfenen Ausstellungshallen zur „Stadt von morgen“ der Durchbruch zur weltweiten Anerkennung der MERO-Systembauweisen. Danach wurden Tausende von Bauwerken in 50 Ländern nach der

Stab- und Knotentechnik des Erfinders gebaut, Kulturzentren, Sport- und Schwimmhallen, Messehallen, Kirchen und Moscheen. Am 13. April 1983 hat Mengerlinghausen diese Welt verlassen und ein aus Klugheit und Weitsicht geordnetes, weltweit florierendes Unternehmen hinterlassen, das seinen visionären Geist mit großem Erfolg weiterträgt.

Für jede individuelle und spezielle Bauaufgabe bietet MERO eine geeignete Systembauweise an. Eines der herausragenden Projekte sind die beiden, 2001 fertig gestellten Kuppelbauten für Konzerthalle und Theater des Kulturzentrums „The Esplanade“ in Singapur. Beide Kuppeln bestehen aus zweilagigen Raumfachwerken mit einem Obergurt aus dem MERO-Napfknotensystem, das dreieckige, 29 mm starke Isoliergläser trägt, die von dreieckig beweglichen Alupanelen beschattet werden, die sich je nach Sonnenstand verändern und dem organischen Erscheinungsbild Leben geben.

Bei einem Großauftrag zur Überdachung der Mailänder Messe soll sich eine gläserne Dachhaut über eine Länge von 1,3 km ziehen, die von baumartigen Einzelstützen und einem verzweigten Astwerk getragen wird. Die Dachhaut passt sich den Messebauten an, bewegt sich wellenförmig, steigt auf, fällt ab, dehnt sich aus, zieht sich zusammen und wird ein lebendiges, biomorphes Gebilde sein, das MERO plant und bauen wird und damit die Visionen von Max Mengerlinghausen zur Realität steigert.

Dipl.-Ing. Paulgerd Jesberg

Früher fuhr man auf Montage.
Heute auf Geschäftsreise.



Wir bauen Ihr Auto. Den Opel Vivaro, Combo und Movano. Ganz egal, was Sie transportieren müssen – diese geräumigen Vans sind einfach für jeden Job die Richtigen. Und sparsam in Versicherung und Verbrauch. Mit solchen Mitarbeitern geht man gern auf Reisen. Die Opel Nutzfahrzeuge.