



INDUSTRIE- UND GEWERBEBAU

IBB

„Transparenz für den Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg“

Michael Rücken im Interview: Komplette Prozessanalyse und Budgetgarantie als Zukunftsstrategie

VON LOTHAR HAUSFELD

Der Meppener Ingenieursdienstleister Rücken & Partner ist eine inhabergeführte Unternehmensgruppe mit Schwerpunkten in der Projektierung, Planung, Ausführungsüberwachung und Generalübernehmerleistungen anspruchsvoller Hochbau-, Tiefbau- und Infrastrukturprojekte. Seit 1960 ist das Unternehmen am Bau tätig und beschäftigt heute rund 70 Mitarbeiter an fünf Standorten. Geschäftsführer Michael Rücken erläutert im Interview die Unternehmensphilosophie – und warum die Unternehmensgruppe einen anderen Ansatz als die meisten Mitbewerber wählt.

Herr Rücken, das deutsche Baugewerbe ist derzeit mit solidem Rückenwind unterwegs. Wie versuchen Sie und Ihr Unternehmen, von diesem Trend zu profitieren?

Die meisten Auftraggeber bauen ja nicht, weil sie Spaß an der Baumaßnahme haben. Es geht in aller Regel darum, dass es wirtschaftliche Notwendigkeiten gibt, die einen Neubau, einen Umbau oder eine Erweiterung erforderlich machen. Man will seine Position verbessern durch diese Baumaßnahme. Wir wollen als Partner auftreten, der – von der Idee und Konzeption bis zur Umsetzung – dabei hilft, die Marktposition zu verbessern und dabei, wie es seit jeher für einen verantwortungsvollen Ingenieurdienstleister Pflicht war, vollständig unabhängig von einzelnen Bauunternehmern und Handwerkern im treuhänderischen Interesse seines Kunden agiert. Und nicht zu behindern. Ein Beispiel: Ein Unternehmen aus der Logistikbranche plant den Neubau einer Lagerhalle. Natürlich könnte man jetzt so an die Angelegenheit herangehen, dass man eine fünf Hektar große Halle baut, wenn man den entsprechenden Auftrag bekommt. Ich denke aber, dass wir mit unserer Herangehensweise richtig liegen: Auf Wunsch analysieren wir den gesamten Prozess, ob diese Baumaßnahme aus wirtschaftlicher Sicht in dieser Dimension überhaupt sinnvoll ist. Wenn wir am Ende zu dem Schluss kommen, dass das Bauvorhaben Sinn macht, konst-

ruieren wir um diesen Prozess herum die entsprechende Hülle. Wir ermitteln das für das Projekt notwendige Budget, anschließend garantieren wir dem Auftraggeber, uns als Generalübernehmer an dieses Budget zu halten. Der Kunde hat so eine absolute Planungssicherheit. Wenn wir das Budget überschreiten, ist das unser finanzieller Aufwand. Im anderen Fall dürfen sich Kunde und Auftragnehmer über ein gelungenes Projekt freuen. Das ist meiner Meinung das Konzept der Zukunft.

Nun hat man am Bau sicherlich die eine oder andere Möglichkeit, die Kosten zu reduzieren, indem man Qualität oder Standards herabsetzt und so das vereinbarte Budget einhält...

Unsere Vorgänge, Prozessanalysen und Umsetzungen erfolgen nicht in der Black Box, die wir vor dem Kunden geheim halten, sondern im Open-Book-Verfahren. Alles was wir planen, der gesamte Vorgang, alles ist transparent. Wir wollen nicht Geld verdienen, indem wir an der Qualität sparen. Nur wenn wir so offen und ehrlich miteinander umgehen, sitzt der Kunde wirklich mit am Tisch, er ist Teil des Prozesses. Wenn wir es dann schaffen, das Projekt mit dem gewünschten Ergebnis abzuschließen, haben wir einen glücklichen Kunden, der uns möglicherweise dann weiterempfiehlt. Bei den bundesweit oder global agierenden Bauunternehmern ist das durchaus nicht unüblich, aber im mittelständischen Bereich sind wir damit die einzige Unternehmensgruppe, die das konsequent umsetzt. Damit rennen wir offene Türen ein. Für einen Premi-umzulieferer aus der Automobilbranche begleiten wir zur Zeit umfangreiche und technisch anspruchsvolle Neubauten mit einem sich deutlich im zweistelligen Millionenbereich befindlichen Bauvolumen. Unsere Strategie erscheint mir in Zeiten der Globalisierung als das einzig gangbare System. Diese Prozesse zu etablieren, das war natürlich kein einfacher Weg, das hat sehr lange gedauert, bis sie auf allen Ebenen etabliert waren. Man muss sich als Unternehmer natürlich fragen: Wollen wir überhaupt Transparenz zulassen?



Michael Rücken ist Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Rücken & Partner mit Stammsitz in Meppen. Foto: RuP

Wie kommt man denn auf einen solch für die Branche eher ungewöhnlichen Ansatz der Projektbegleitung?

Ich habe nicht nur Ingenieurwesen, sondern auch Betriebswirtschaft studiert, daher habe ich noch einen zweiten gelernten Blick auf ein Bauprojekt. Viele Ingenieure kommen alleine aus der Fachlichkeit, sind häufig so auf das Projekt fokussiert, dass wirtschaftliche Dinge in den Hintergrund treten. Sie berauschen sich an der Schönheit ihres Projektes – das ist natürlich angesichts vieler architektonisch herausragender Bauten auch angebracht und nachvollziehbar, aber die Kosten darf man dabei nicht aus den Augen verlieren.

Wenn Sie sagen, dass die Kunden auf Ihre Betreuung positiv reagieren – wie äußert sich

das außerhalb gefüllter Auftragsbücher?

Bei uns gibt es keine eigene juristische Abteilung. Natürlich arbeiten wir mit Experten auf diesem Gebiet zusammen, aber wir brauchen keinen eigenen Streit-Juristen. Ich einige mich – wenn es irgendwie nur möglich ist – lieber scheidlich-friedlich mit dem Auftraggeber und versuche, eine einvernehmliche Lösung zu finden. Wenn man permanent in Rechtsstreitigkeiten verwickelt ist, kann man nicht auf eine Weiterempfehlung durch die Kunden hoffen. Natürlich läuft auch bei uns nicht alles perfekt, wir sind auch nur Menschen, die natürlich auch Fehler machen. Aber wir sind immer bemüht, dass am Ende beide Seiten zufrieden sind. Unser wichtigstes Standbein bleibt aber weiterhin die Planung. Wir bewerben uns aber grundsätzlich nicht auf Aus-

schreibungen. Wir besprechen das Budget mit dem Kunden, der dann genau weiß, wo wir das Geld verdienen. Und wenn wir kein Geld verdienen können, dann machen wir es auch nicht.

Wenn sich Ihre Idee durchsetzt, wird es nicht lange dauern, bis auch andere Unternehmen aus dem Mittelstand ihre Vorgehensweise entsprechend anpassen werden...

Sicherlich werden wir Nachahmer finden, aber dann sind wir hoffentlich schon wieder einen Schritt weiter und damit der Konkurrenz voraus. In anderen Ländern ist man in dieser Hinsicht schon weiter. In Skandinavien zum Beispiel gibt der Auftraggeber die komplette Abwicklung an einen einzelnen Bauunternehmer ab, mit dem Nachteil, in den seltensten Fällen die Bes-

ten der jeweiligen Gewerke zu bekommen ab. In Deutschland stellt man sich an dieser Stelle dann häufig doch noch die Frage nach dem Dienstleistungsgedanken.

Deutschland gilt oft als Dienstleistungswüste, eine weniger offene Art und Weise, mit Kundenanfragen und -wünschen umzugehen, ist oft erlernte „Kultur“. Wie durchbricht man dieses Verhalten?

Unsere Mitarbeiter wurden oft und intensiv darauf geschult, für den Kunden da zu sein. Unser Unternehmen ist für den Kunden da, nicht umgekehrt. Gegenseitiger Respekt ist wichtig, man darf natürlich nicht alles mit sich machen lassen, aber wir wollen die Wünsche und Ziele des Kunden erfüllen. Wir wollen von uns aus dem Kunden einen Mehrwert liefern – nicht er muss uns als Planer darauf hinweisen, dass es doch vielleicht noch eine Möglichkeit geben könnte, es besser zu machen.

Dafür braucht man gute Mitarbeiter. Ist das für ein Unternehmen mit Stammsitz in Meppen – und somit ein gutes Stück entfernt von Ballungszentren – schwieriger als für eine Firma, die beispielsweise in Hamburg ihren Sitz hat?

Personal zu finden, ist heute grundsätzlich eine andere Aufgabe als in der Vergangenheit. Vieles geht nur noch über professionelle Dienstleister und Akquisiteure. Ich mag das nicht unbedingt, aber es lässt sich nicht vermeiden. Dazu kommt, dass wir mit unserem Standort im Emsland einen regionalen Nachteil haben. Es ist nicht unbedingt der Mitarbeiter, der das Problem ist, sondern das Umfeld. Wenn man beispielsweise einen jungen, motivierten, gut ausgebildeten Menschen gefunden hat, der zudem bezahlbar ist, dann kann es passieren, dass der Mensch an seiner Seite bei einem Umzug in unsere Region Probleme sieht, seine persönlichen Bedürfnisse befriedigen zu können, weil es einfach unsere Region nicht hergibt. Die viel zitierte Work-Life-Balance hat sich da schon ein wenig ins Negative gekehrt. Ich bin auch für eine gute Work-Life-Balance, aber dann bitte auch wirklich in einer vernünftigen Balance.