

Keine halben Sachen – aus Prinzip

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

02/05/2023 Ein europaweit erfolgreiches Bauunternehmen verbindet gelebte Werte und Traditionen mit Innovation.

Werte zu verankern, das allein reicht nicht. Sie müssen gelebt werden. Oft fällt das in traditionsreichen Familienunternehmen leichter. Und oft klingen dort die Formeln verblüffend einfach, erscheinen zeitlos und werden zu „Klassikern". So wie beim 1902 als lokaler Maurerbetrieb gegründeten niederländischen Bauunternehmen Ten Brinke: „Von meinem Vater habe ich gelernt, dass man mit Liebe bauen soll", sagt Geschäftsführer Wim ten Brinke. Auch er setzt auf Leidenschaft als zentralen Wert, weitergegeben von Generation zu Generation.

Leidenschaft? Geht das überhaupt noch, gerade in einer Branche mit besonders harten Bandagen? „Zugegeben, es wird immer schwieriger", sagt Wim ten Brinke. Deshalb baut er auf ein solides strategisches Fundament. Das besteht aus festen Prinzipien: „Wir verwirklichen am liebsten und fast ausschließlich Projekte, bei denen unser Unternehmen alle Leistungsphasen übernimmt – von der

Vorplanung und Grundstücksfindung bis zur Schlüsselübergabe“, sagt der Chef.

Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem gemeinsamen Ziel ist wichtig, wenn die Kundenzufriedenheit Bestnoten erreichen soll. Deshalb setzt Ten Brinke auf den Einsatz eigener Kompetenz über die gesamte Wertschöpfungskette. Für Bauherren sollen so Vorteile bei der Bauzeit, Qualität und beim Preis-Leistungs-Verhältnis entstehen. Und was am Bau schon immer als anscheinend unvermeidbar hingenommen wird, soll drastisch reduziert werden: unnötige Verzögerungen, kostentreibende Nachträge während der Errichtung, aufwendige Mängelbeseitigung nach Fertigstellung und damit verbundene Fehlerkosten sowie zermürbender Streit zwischen den Vertragsparteien – oft ausgelöst durch mangelnde Transparenz. „Wir betrachten das Objekt als Gesamtergebnis. Da müssen Projektentwicklung, Planung und das operative Bauen von Anfang an perfekt zusammenspielen, wenn das Resultat stimmen soll. Projektentwickler und Bauträger sind bei uns ein Team: Jeder hat sein eigenes Projekt, das auf das gemeinsame Objekt einzahlt – und darauf kommt es am Ende an“, sagt der Geschäftsführer und greift dabei auch auf den Rat der Managementberaterinnen und ⊠berater von Porsche Consulting zurück.

Vertrauen auf Familienunternehmen

Solche Tugenden wissen Auftraggeber mit hohen Ansprüchen zu schätzen. Viele der Kunden sind selbst Familienunternehmen. Im Bereich Gewerbebauten errichtet Ten Brinke Filialen großer Lebensmitteldiscounter, Bau- und Fachmärkte oder Autohäuser. Hinzu kommen Logistikzentren großer Textilhändler, Krankenhäuser, Schulen, Studenten- oder Pflegeheime und Hotels. Auch der erfolgreiche deutsche Corona-Impfstoff-Hersteller BioNTech, der sich dringend räumlich vergrößern muss, setzt für seine neue Firmenzentrale auf die ganzheitliche Baukunst der Niederländer aus dem beschaulichen 6.000-Einwohner-Ort Varsseveld.

Doch kaum eine Branche muss so dynamisch und tiefgreifend auf Veränderungen des Wirtschaftsklimas reagieren wie die Bauindustrie. Ten Brinke, mit 1.300 Mitarbeitenden in 24 Niederlassungen in den Niederlanden, Deutschland, Spanien, Griechenland und Portugal vertreten, hat in den vergangenen neun Jahren den Anteil des Wohnungsbaus am Gesamtgeschäft ganz bewusst von einem auf zwei Drittel gesteigert.

Erst vor kurzem reiste der Firmenchef zu einem typischen Spatenstich nach Frankfurt am Main. Auf einem ehemaligen Gewerbeareal entstehen 207 Wohnungen und 67 Stadthäuser in moderner, geradliniger Architektur. Doch trotz des hohen Wohnungsbedarfs haben Inflation, Zinserhöhungen und nachlassende Konjunktur den Neubau jetzt abrupt eingebremst. „Wir spüren die Zurückhaltung, gerade bei den institutionellen Investoren“, sagt ten Brinke. „Investoren werden vorsichtiger. Ihre Renditeerwartungen sinken wegen stark steigender Kosten, höherer Kreditzinsen und weiterer Zusatzbelastungen, unter anderem durch den geforderten Einsatz regenerativer Energieträger bei der Beheizung und Stromversorgung oder weitere Anforderungen im Kontext der Nachhaltigkeit.“

Tempo und Transparenz

Wieder einmal muss das Management des Baukonzerns schnell umdenken und Flexibilität beweisen. „Wir müssen sehr genau wissen, was der Markt morgen verlangt", sagt Peter Zents, der Chief Financial Officer des Unternehmens. Und Wim ten Brinke fügt hinzu: „Die Revitalisierung bestehender Gebäude wird mehr und mehr relevant." Sein Credo: „Ten Brinke ist immer früh am Ball." Damit das funktioniert, muss es in der Zentrale und in den Niederlassungen schnell gehen. Technologische Unterstützung ist als Beschleuniger gefragt.

Damit alle Mitarbeitenden, auch in den Servicefunktionen und der Verwaltung, perfekt zusammenarbeiten können, wurde eine gemeinsame Data Base entwickelt, die alle nutzen und die jedem ein Gesamtbild gibt. Das schafft nicht nur Transparenz, sondern beantwortet die meisten Standard-Fragestellungen „automatisch". Wim ten Brinke: „Bei uns muss wirklich jeder im Unternehmen wissen, woran er ist. Das funktioniert nur, wenn die Data Base alles so einfach wie möglich darstellt, sie auch wirklich von jedem genutzt wird und jeder dafür Sorge trägt, dass die vorhandenen Informationen aktuell, vollständig und richtig sind. Unser gesamtes Wissen muss zentral geteilt werden können. Deshalb hinterlegen wir dort zum Beispiel auch jedes Protokoll, das unsere Leute schreiben."

Ebenso wichtig ist ten Brinke die nachhaltige Unternehmensführung auf allen Ebenen, umgesetzt im hauseigenen ESG-Programm (Environmental, Social and Governance). Die Revitalisierung von Immobilien ist ein gutes Beispiel für die Anwendung in der Praxis. Sie geht weit über die reine Sanierung hinaus. Wim ten Brinke: „Gerade in Innenstädten kann die Revitalisierung oder die Umnutzung gegenüber Neubauten nicht nur die preiswertere Lösung sein, sondern zugleich diejenige mit der höheren Rentabilität für Investoren und spätere Nutzer. Gleichzeitig hilft Revitalisierung CO2 einzusparen. Auch beim Thema Energie kann ein gutes Konzept zur Erhaltung von Bestandsimmobilien beitragen, von der passenden Dachdämmung bis hin zum Einsatz des aus der Photovoltaik gewonnenen Stroms für den Betrieb der neuen Wärmepumpe." Zur exakten Kalkulation in puncto Rentabilität arbeiten die Niederländer mit ausgefeilten Standort- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, um alle Aspekte abzuwägen und mit dem Nutzungskonzept abzugleichen. „Es ist wichtig, die Ergebnisse und die Liquidität der laufenden Projekte zu überwachen. Es muss sichergestellt werden, dass immer genügend Liquidität vorhanden ist, um auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Chancen wahrnehmen zu können", sagt CFO Peter Zents.

Auch wenn es für die Baubranche stürmisch werden könnte, strahlen die beiden Männer an der Unternehmensspitze die Gelassenheit eines erfahrenen Kapitäns auf hoher See aus. Mit ihrem Können finden sie den richtigen Kurs. „Wir sind nur uns selbst, unseren Kunden und Mitarbeitenden verpflichtet, nicht der Börse", sagt Familienunternehmer ten Brinke zum Abschied, „und das hat in den vergangenen 120 Jahren recht gut funktioniert."

Solides Handwerk – der Grundstein des Erfolgs

Im Jahr 1902 gründete Theodorus ten Brinke seine Firma als kleines ausführendes Bauunternehmen im niederländischen Varsseveld. Der Maurer hatte schnell Erfolg und legte mit dem Handwerksbetrieb den Grundstein für die Geschichte der heutigen Ten Brinke Group B. V. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte ist Ten Brinke zu einem international innovativen Bauunternehmen, Generalunternehmer, Projektentwickler, Kapitalgeber und Investor gewachsen. Mit 1.300 Mitarbeitenden und 24 Niederlassungen in den Niederlanden, Deutschland, Spanien, Portugal sowie Griechenland erzielt die Gruppe einen durchschnittlichen Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro.

Der Kommentar von Roland Sitzberger, Partner, Porsche Consulting

Module bilden das neue Fundament

Die Bauindustrie muss jetzt die Weichen stellen – bei Wirtschaftlichkeit, Fachpersonal und auch bei den gesellschaftspolitischen Zielen wie der Wohnungsnot. Große Projektentwickler und Bauunternehmen wie Ten Brinke wollen nicht länger zuschauen, wie die Branche und ebenso ihre Auftraggeber unter traditionellen Arbeitsmustern gleich mehrfach leiden: Geld- und Zeitverluste durch zu viele Schnittstellen von der Planung bis zur Schlüsselübergabe, Fachkräftemangel und Materialengpässe sind die häufigsten Hindernisse.

Deshalb ist der Weg richtig, den Ten Brinke einschlägt. Zuverlässigkeit steht im Mittelpunkt. Ten Brinke nimmt das gesamte Projekt zentral in die Hand, garantiert für Preis, Pünktlichkeit und Präzision in der Ausführung. Das erfordert eine Organisation, die vorausschauend und ganzheitlich plant, lückenlos kommuniziert, kooperativ und aufeinander eingespielt umsetzt und die Gesamtverantwortung trägt. Dazu braucht es einen starken Prozess, der das optimale Hand-in-Hand-Arbeiten unterstützt. Von dieser Transparenz profitiert der Kunde.

Neben dem Prozess sind das richtige Produkt und eine effiziente Produktion zwei weitere wichtige Säulen, die wir als Berater bei der Transformation der Bauindustrie in den Mittelpunkt stellen. Ohne konsequente Kunden- und Produktorientierung kann keine sinnvolle Vorfertigung entstehen. Die ist aber wichtig. Denn die Branchenkenner von Porsche Consulting wissen aus tiefgreifenden Analysen: Ein gut geplantes Bauvorhaben aus clever gestalteten, vorgefertigten Modulen zu errichten, hebt die Qualität, verhindert Probleme an Schnittstellen verschiedener Gewerke, begegnet Zeitverlusten durch Mangel an Fachkräften und Materialverfügbarkeit oder Schlechtwetter und ermöglicht obendrein das Einhalten des vereinbarten Budgets.

So können Wohnanlagen zuverlässiger errichtet werden, wenn zum Beispiel der Sanitärbereich als „Fertigbad“ in einer Fabrik entsteht, per Tieflader pünktlich zur Baustelle transportiert und per Mobilkran eingeschwenkt wird. Alles ist vorbereitet, lediglich die Anschlüsse der verschiedenen Medien müssen

noch via Schnellkupplungen miteinander verbunden werden. Plug and play!

Das Bad ist ein Paradebeispiel – weil hier diverse Gewerke auf engstem Raum und in kürzester Zeit ein gemeinsames Produkt herstellen und abliefern müssen. In der Fließfertigung einer Fabrik ist das wesentlich effizienter möglich. Die Individualität behindert das nicht. Die Automobilindustrie macht es vor: Jedes Fahrzeug kann aus einer Fülle von Optionen so ausgestattet werden, wie es der Kunde nach seinen persönlichen Vorstellungen konfiguriert. Das ist auch bei variantenreichen Sanitärobjekten, Installationen, Fliesen und Farben im Bad kein Hexenwerk. Und das Personal wird direkt in der Fabrik exakt für seine Aufgaben qualifiziert und zentral weitergebildet. Das ist bei der heute rasch zunehmenden Technologisierung ein wichtiger Faktor.

Auch außerhalb des Bades ist Vorfertigung ein Schlüssel zum effizienten, qualitativ hochwertigen Bauen und zur Vermeidung von Nachträgen und Mängelanzeigen. Die schnell fortschreitende Digitalisierung hilft dabei, den Hochbau auf eine neue Stufe zu stellen. In der Branche sind Umdenken und Lernen gefragt. Unternehmen, die dazu jetzt bereit sind, schaffen ein solides Fundament für die Zukunft.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Keine halben Sachen – aus Prinzip/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Wim ten Brinke, Peter Zents, Christian Bücker (l-r), 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Wim ten Brinke (links) und Peter Zents (Mitte) im Austausch mit Berater Christian Bücker, Manager bei Porsche Consulting. Kluge Innovationen sollen den Bau und das Erhalten von Gebäuden verbessern. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Keine halben Sachen – aus Prinzip/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Peter Zents, Wim ten Brinke (l-r), Zentrale, Varsseveld, Netherlands, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Aus der modernen Zentrale im niederländischen Ort Varsseveld, nahe der deutschen Grenze, steuern Peter Zents und Wim ten Brinke (rechts) das Bauunternehmen Ten Brinke mit 24 Niederlassungen in Europa. Alles begann im Jahr 1902, als kleiner Maurerbetrieb. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Keine halben Sachen – aus Prinzip/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Wim ten Brinke, Unternehmer, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Die Revitalisierung bestehender Gebäude wird mehr und mehr relevant. Auch da sind wir früh am Ball", betont Bauunternehmer Wim ten Brinke im Gespräch mit dem Porsche Consulting Magazin. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Keine halben Sachen – aus Prinzip/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Peter Zents, Chief Financial Officer, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Wir müssen sehr genau wissen, was der Markt morgen verlangt", sagt Peter Zents, Chief Financial Officer bei Ten Brinke mit Blick auf schnelle konjunkturelle Einflüsse im Bauwesen und deren Folgen. Credit: Porsche Consulting/Marco Prosch

Pfad: Keine halben Sachen – aus Prinzip/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Roland Sitzberger, Diplom-Bauingenieur und Partner bei Porsche Consulting, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Diplom-Bauingenieur Roland Sitzberger ist Partner bei der Managementberatung Porsche Consulting. Credit: Porsche Consulting

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2023/unternehmen/porsche-consulting-keine-halben-sachen-aus-prinzip-32137.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/cc7bd045-8137-4eee-9f40-0ca514b59d2a.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/